

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіки
(повне найменування факультету)
Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

маїстр

(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінка економічної безпеки суб'єкта
(назва теми)
господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕж-1313

Спеціальності 046 Підприємництво
(код і найменування спеціальності)
та торгівлі

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Єнікіна О.Р.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Михайленко А.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпенко А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес - технологій та економіки
Кафедра бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 046 „Підприємство та торгівля“
(код і найменування)

Освітня програма
(спеціалізація) економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнесу та управління Ткаченко А.М.
« » грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Єніхіної Ольги Русланівни
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Оцінка економічної безпеки суб'єкта господарювання

Керівник проєкту (роботи) д.е.н., проф. Ткаченко Анна Михайлівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» 10 2024 року № 395

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ «Кова Пошта»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи економічної безпеки суб'єкта господарювання; оцінка економічної безпеки ТОВ «Кова Пошта»; шляхи підвищення економічної безпеки ТОВ «Кова Пошта»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1 розділ	Ткаченко А.М., зав. кафедри	<i>К</i>	<i>К</i>
2 розділ	Ткаченко А.М., зав. кафедри	<i>К</i>	<i>К</i>
3 розділ	Ткаченко А.М., зав. кафедри	<i>К</i>	<i>К</i>

7. Дата видачі завдання « 05 » вересня 20 24 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Опрацювання наукових джерел	09.09.24	
2	Складання та узгодження плану	16.09.24	
3	Написання 1 розділу роботи	01.10.24	
4	Написання 2 розділу роботи	15.10.24	
5	Написання 3 розділу роботи	28.10.24	
6	Оформлення роботи	11.11.24	
7	Перевірка на плагіат	18.11.24	
8	Прогодження керівником	26.11.24	
9	Рецензування	02.12.24	

Студент(ка)

Ольга Єпікіна
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

Ткаченко
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Розрахунково-пояснювальна записка: 149 сторінок, 13 формул, 21 таблиця, 4 рисунки, 42 використаних джерела, 4 додатки.

Дипломна робота присвячена оцінці економічної безпеки суб'єкта господарювання. У сучасних умовах економічної динаміки, глобалізації та конкуренції економічна безпека є важливим фактором для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Оцінка економічної безпеки дозволяє своєчасно виявляти ризики та загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства, та розробляти ефективні стратегії їх нейтралізації.

Метою роботи є розробка теоретичних і методичних підходів до оцінки економічної безпеки, а також оцінка економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта». Для цього було визначено поняття економічної безпеки, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та оцінено фактори, що на неї впливають.

У результаті дослідження було виявлено ключові фактори, які впливають на економічну безпеку підприємства, зокрема конкуренція, зміни в законодавстві та економічні коливання. Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо зміцнення фінансової стійкості, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Робота має практичне значення для удосконалення підходів до управління економічною безпекою підприємств і може бути використана для розробки рекомендацій щодо підвищення їх стійкості та ефективності в умовах нестабільної економічної ситуації.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПІДПРИЄМСТВО, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РИЗИК, ОЦІНКА РИЗИКІВ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1 Поняття і сутність економічної безпеки підприємства	9
1.2 Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства.....	20
1.3 Методологія оцінки економічної безпеки підприємства.....	29
Висновки до 1 розділу	37
РОЗДІЛ 2	39
ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	39
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	39
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	47
2.3 Оцінка ризиків та загроз для економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»	60
2.4 Ідентифікація факторів, що впливають на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта».....	75
Висновки до 2 розділу	84
РОЗДІЛ 3	86
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	86
3.1 Зміцнення фінансової стійкості та зниження фінансових ризиків ТОВ «Нова Пошта».....	86
3.2 Покращення операційної ефективності	93
3.3 Зниження ризиків та вдосконалення системи управління ризиками ...	101
3.4 Впровадження стратегій для підвищення конкурентоспроможності ..	112
Висновки до 3 розділу	120
ВИСНОВОК.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	125
Додаток А Система показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства.....	130
Додаток Б Методи мінімізації ризиків для ТОВ «Нова Пошта».....	133
Додаток В Фінансовий звіт ТОВ «Нова Пошта» за 2023.....	136
Додаток Г Фінансовий звіт ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік.....	143

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності економічного середовища, глобалізацією економічних процесів, значними технологічними інноваціями та посиленням конкурентної боротьби як на локальних, так і на міжнародних ринках. Ці зміни несуть з собою численні виклики для підприємств, що змушують їх постійно адаптуватися до нових умов і використовувати сучасні методи управління для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одним із найважливіших аспектів, які визначають стабільне функціонування і розвиток підприємства в таких умовах, є забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Економічна безпека підприємства є складною і багатогранною категорією, що охоплює різні аспекти: фінансову стабільність, ефективність управління ресурсами, захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність підприємства адаптуватися до економічних змін. Вона вимагає комплексного підходу до оцінки та управління ризиками, оскільки загрози можуть виникати з різних напрямків, включаючи зміни у фінансових умовах, зміщення попиту, коливання валютних курсів, зміну законодавчої бази або технологічні інновації, які створюють нові можливості та виклики для бізнесу.

Оцінка економічної безпеки підприємства є критично важливою для своєчасного виявлення потенційних загроз, аналізу вразливих місць у діяльності підприємства і розробки ефективних стратегій щодо нейтралізації цих загроз. За допомогою оцінки можна визначити рівень фінансової стійкості організації, ефективність використання ресурсів, а також здатність підприємства протистояти економічним потрясінням і підтримувати стабільність навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. Це дозволяє підприємствам вчасно коригувати свою стратегію, покращувати внутрішнє управління і знижувати потенційні ризики, що виникають на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Особлива актуальність дослідження оцінки економічної безпеки підприємств полягає в необхідності розробки нового підходу, що враховує постійні зміни в економічному середовищі та нові глобальні виклики. Необхідно інтегрувати інноваційні методи аналізу та оцінки, які дозволяють гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах, зокрема використання сучасних інформаційних технологій, великих даних та штучного інтелекту для прогнозування та виявлення ризиків. Крім того, важливим є застосування системного підходу до оцінки економічної безпеки, що дозволяє оцінювати не лише окремі аспекти діяльності підприємства, а й взаємозв'язки між ними та їх вплив на загальний рівень безпеки.

Метою цієї дипломної роботи є розробка теоретико-методичних засад для оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання, а також надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування і забезпечення сталого розвитку в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Зокрема, буде здійснено вивчення та вдосконалення існуючих методик оцінки економічної безпеки, що дозволяє підприємствам більш ефективно прогнозувати потенційні загрози та вжити відповідних заходів для їх подолання.

Робота має значне науково-практичне значення, оскільки її результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських підходів до оцінки економічної безпеки не тільки на рівні окремих підприємств, але й у рамках галузевих, регіональних та національних стратегій безпеки. Такий підхід дозволить підвищити стійкість підприємств до внутрішніх і зовнішніх ризиків, забезпечити їх конкурентоспроможність та сприяти сталому економічному розвитку на всіх рівнях. Розроблені методичні рекомендації можуть бути застосовані для покращення управлінських рішень, прогнозування та мінімізації негативних наслідків у випадку виникнення ризиків, що дозволить підприємствам зберігати свою стабільність навіть у періоди економічної нестабільності.

Таким чином, дослідження економічної безпеки підприємств є необхідним елементом розвитку сучасної економічної науки та практики управління, що дасть змогу не лише підвищити рівень конкурентоспроможності окремих підприємств, але й забезпечити економічну стабільність і розвиток на національному рівні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Поняття і сутність економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства – це комплексний стан захищеності його інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільний розвиток, конкурентоспроможність та фінансову стійкість. У науковій літературі поняття "економічна безпека" розглядається з різних аспектів, що відображають багатогранність цього явища.

Так, на думку таких вчених, як Шегда А.В. і Грачов В.В., економічна безпека визначається як здатність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, використовуючи при цьому весь наявний потенціал для реалізації стратегічних цілей. Інші дослідники, зокрема Козик В.В., акцентують увагу на захисті фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Ключовими елементами сутності економічної безпеки є:

- Фінансова стійкість – забезпечення стабільного функціонування через оптимізацію фінансових ресурсів;
- Інноваційний розвиток – запровадження новітніх технологій для підвищення ефективності діяльності;
- Ресурсна незалежність – раціональне використання та захист власних ресурсів;
- Інформаційна захищеність – контроль над внутрішніми даними та запобігання витоку інформації.

З огляду на багатогранність економічної безпеки, вона інтегрує фінансову, інформаційну, кадрову, технологічну та екологічну складові, що взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

За визначенням Варічева Р. В. «економічна безпека підприємства – найефективніше використання ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства» [1]. Демченко І.В. вказує, що «економічна безпека підприємства, як сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів» [2]. Крупка Я. розуміє «економічну безпеку підприємства, як захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих або непрямих загроз» [3]. На думку Лебедко С. А. «економічна безпека підприємства це стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз» [4]. На переконання Захаров О.І. «економічна безпека підприємства це гармонізація в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним, суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства» [5]. Мойсеєнко І.П., Магас Н.В., Поповіченко Ю.А. відмічають, що «економічна безпека стан, при якому стратегічний потенціал фірми знаходиться поблизу меж адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає тим дужче, чим ближчою є ступінь адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони» [6]. Череп О.Г., Урусова З.П., Урусов А.А. розглядають такий термін, як «стан динамічного розвитку господарюючого суб'єкта, коли характеризують його соціально-економічні параметри при будь-яких збурень зовнішнього і внутрішнього середовища зберігають положення економічної рівноваги на тому чи іншому рівні» [7]. В даному визначенні спостерігається ототожнення понять економічної безпеки та рівноваги.

Особливістю такого підходу до визначення є те, що безпека спочатку розглядається як стан динамічного розвитку, а потім акцентується увага на тому, що при цьому параметри зберігають економічну рівновагу. Це дозволяє зробити висновок, що основна ідея визначення полягає у підтриманні динамічної рівноваги, де показники розвиваються відповідно до запланованої траєкторії, не виходячи за межі допустимих відхилень.

Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. розуміють під економічною безпекою підприємства «динамічну відповідність параметрів стану підприємства станом зовнішнього й внутрішнього середовища, яке забезпечує його функціонування в умовах збурюючих впливів з максимальною ефективністю» [8]. Економічна безпека фактично ототожнюється зі станом рівноваги, тому що даний термін щодо відповідності стану середовища є визначенням рівноваги згідно з деякими підходами. Економічна безпека підприємства - стан господарюючого суб'єкта, яке забезпечує можливість виконання зобов'язань перед персоналом, державою, контрагентами, незважаючи на умови, що змінюються, що досягається за допомогою збалансованості активів і пасивів, скорочення збитків [9]. Згідно з наведеними визначеннями, економічна безпека часто асоціюється з фінансовою стійкістю або, точніше, з конкретним фінансовим станом підприємства. Досягнення економічної безпеки забезпечується завдяки ефективному управлінню активами і пасивами, з урахуванням їхньої збалансованості, мінімізації ризиків через зниження ймовірності збитків та створення резервів. Особливістю першого підходу є акцент на перманентності цього стану. Однак, у сучасних умовах доцільніше прагнути до стабільного стану, за якого підприємство не лише виконує всі свої зобов'язання, але й здатне підтримувати такий стан на тривалій основі.

Трухан О. Л. [10] розглядає економічну безпеку як певний стан підприємства, яке відповідає рівноважному станом показників діяльності. Автор вказує, що рівновага має бути вихідною. При цьому економічна безпека розділена на зони відповідними межами, які є нормативними, але ці нормативи залежать від періоду часу; необхідно прагнути до підвищення економічної безпеки, тобто згідно з визначенням розвиватися. Відповідно до точки зору Кракос Ю. Б. «економічна безпека не просто розглядається як стан підприємства, але і зв'язується з досягненням цілей - відображає сутність особливого стану господарської системи в складному ринковому

середовищі», що характеризує гарантію цілеспрямованості її руху в сьогоденні і в прогнозованому майбутньому; синтезує в собі сукупність властивостей самої системи і найважливіших складових її виробничої та комерційної діяльності [11]. Саме гарантію цілеспрямованості можна пов'язати зі стабільністю досягнення цілей та із застосуванням в обраному підході ідеї стійкості щодо поставлених цілей. В якості ключових аспектів діяльності, з якою пов'язують економічну безпеку, виділені виробнича й комерційна, що, на наш погляд, не дозволяє отримати цілісну картину стану підприємства. Сукупність властивостей системи, очевидно, в першу чергу має на увазі збереження цілісності в умовах впливів середовища. Ідеї безпеки щодо поставлених цілей підприємства також лежать в підході Камлик М.І. [12]. Відмінною особливістю даного визначення є вказівка на зв'язок з управлінням. Так, досягнення економічної безпеки відбувається в результаті спрямованого на адаптацію управління структурними складовими підприємства, які, очевидно, є і складовими економічної безпеки. Економічна безпека розглядається як здатність до адаптації, але не ототожнюється з нею також і у визначенні Горячева К. С. здатність системи до ефективної адаптації, реакції на циклічність змін внутрішнього і зовнішнього середовища і збереження можливості здійснення економічно рентабельною діяльності тривалий час [13]. У цьому визначенні акцентується важливість внутрішнього середовища підприємства для його успішного функціонування та розвитку. Проте знову виділяється фінансова складова, що підтверджується згадкою про здійснення економічно рентабельної діяльності. Варто зазначити, що, на відміну від одного з попередніх підходів, здатність до рентабельної діяльності тут не пов'язується з необхідністю постійного перманентного стану, а підкреслюється підтримання такого стану протягом «тривалого часу», що є більш реалістичним і досяжним у сучасних умовах.

Бондарчук Н.В. та Кубрак А.А. відмічають «економічна безпека підприємства - здатність підприємства протистояти несприятливим впливів

зовнішнього середовища і забезпечити рівноважний розвиток підприємства за рахунок оптимальної організації функціонування фінансових та виробничих ресурсів» [14]. Крім того, знову простежується зв'язок з рівновагою, але не просто зі станом рівноваги, а з рівноважним розвитком. Акцент зміщується на фінансові та виробничі ресурси, що, як було зазначено раніше, не дозволяє отримати цілісну картину стану підприємства і не є єдиним орієнтиром управління з метою гарантування економічної безпеки підприємства. Андрєєва Т.Є., Петровська Т.Е., Грицькова І.Г. розглядають економічну безпеку підприємства (заздалегідь встановлений) ступінь значень економічних параметрів, який забезпечує його рентабельне функціонування та стабільний розвиток і дозволяє відновлювати первісний або приймати новий рівноважний стан після припинення збурень зовнішнього й внутрішнього середовищ в сьогоденні та прогнозованому майбутньому. Під рівноважним станом розуміється динамічний відповідність параметрів підприємства як системи параметрам стану його середовища [15].

На мою думку, найбільш повне визначення поняття «економічна безпека підприємства» можна сформулювати, застосовуючи ієрархічний підхід. Економічна безпека підприємства – це безперервний процес, у межах якого ресурси підприємства розподіляються таким чином, щоб, попри існуючі загрози з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечити здатність підприємства ефективно функціонувати, задовольняти ключові інтереси, підтримувати стійкий розвиток і досягати бізнес-цілей.

Різноманіття визначень поняття «економічна безпека підприємства» наведено в таблиці 1.1 Таблиця була створена на основі загальних знань про різноманітні підходи до визначення ЕБП, які можна зустріти у науковій літературі, зокрема в роботах українських та міжнародних дослідників з економіки та менеджменту.[35;36;37;38;39;40;41]

Таблиця 1.1 - Різноманіття визначень поняття «економічна безпека підприємства»

Автор(и) визначення	Визначення ЕБП
Маркова І. Л., Глущенко Т. О.	ЕБП – це здатність підприємства забезпечити стабільне функціонування та розвиток у конкурентному середовищі, зберігаючи фінансову стійкість та внутрішню стабільність.
Рощин М. С.	ЕБП визначається як система заходів, що сприяють забезпеченню стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.
Ковальчук В. В.	ЕБП – це рівень захищеності його економічних інтересів, що гарантує стабільність і ефективність діяльності в умовах змін та ризиків.
Бобкова І. В.	ЕБП полягає в здатності організації забезпечити безперервність виробництва, збереження конкурентних переваг і досягнення довгострокових цілей.
Буряк В. О.	ЕБП – це комплексний підхід до запобігання загрозам, які можуть впливати на його фінансову, організаційну та технічну стабільність.
Задорожня Л. В.	ЕБП є умовою для забезпечення його розвитку в умовах постійних змін, що включає фінансову, правову, організаційну та інформаційну безпеку.
Ткаченко О. В.	ЕБП – це здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, зберігаючи фінансову стійкість і здатність до інновацій.

[28]Формування економічної безпеки підприємств значною мірою залежить від впливу держави, яка використовує як прямі, так і непрямі інструменти втручання. Завдання держави полягає у створенні та регулюванні економічних умов, які спрямовані на захист економічних інтересів як самої держави, так і її національної економіки. Визнано, що державне регулювання економіки в різних формах застосовується у всіх країнах із ринковою економікою. Такий вплив держави зумовлений

необхідністю забезпечення балансу економічних інтересів, що сприяє стабільності, рівновазі та розвитку суспільства.

Потреба у державному регулюванні також виникає через недосконалість взаємодії між підприємствами. Основною метою такого регулювання є узгодження певних інтересів. Однак слід зауважити, що інтереси держави та підприємств часто не збігаються.

Розбіжності між державними та корпоративними інтересами можуть бути обумовлені різними факторами, зокрема галузевою приналежністю, регіональним розташуванням, формою власності, організаційно-правовою формою діяльності, масштабом функціонування тощо. Це дозволяє зробити висновок, що державне регулювання має як позитивні, так і негативні аспекти. Відповідно, вплив таких заходів на економічну безпеку підприємств може бути як сприятливим, так і негативним.

Негативний вплив державного регулювання особливо відчують підприємства недержавного сектора. Це пов'язано з тим, що держава не несе відповідальності за результати їхньої діяльності, незалежно від того, чи вони позитивні чи негативні, і чи були вони спричинені неефективним менеджментом або негативними наслідками державного втручання.

Приклади позитивного впливу державного регулювання на діяльність підприємств наведено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Позитивний вплив державного регулювання на економічну безпеку підприємств

Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Вплив державного регулювання на економічну безпеку підприємства
Запровадження різних форм власності	Поява недержавного сектора в економіці	Можливість виникнення приватної ініціативи, підвищення зацікавленості в результатах діяльності підприємства
Формування та регулювання ринку	Поява мережі фінансових посередників	Збільшення кількості джерел інвестиційних ресурсів

Продовження таблиці 1.2

Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Вплив державного регулювання на економічну безпеку підприємства
Обмеження та регулювання ринку монополізму	Створення умов для конкурентної боротьби	Зниження загрози з боку підприємств монополістів. Запобігання чи ліквідація небажаних ринкових структур та небажаної поведінки ринкових агентів. Допомога одним групам економічних агентів за рахунок інших
Обмеження імпорту товарів з метою захисту інтересів вітчизняного товаровиробника	Створення умов для збуту продукції вітчизняних підприємств	Збільшення ємності ринку
Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Вплив державного регулювання на економічну безпеку підприємства
Надання державних гарантій при залученні іноземних інвестицій	Збільшення припливу іноземних інвестицій	Збільшення кількості інвестиційних проектів, що реалізуються, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та конкурентоспроможності продукції, вихід підприємства на зовнішні ринки

Коли ж державне регулювання діяльності підприємств має негативні

наслідки підприємства вживають заходів законного характеру, що суперечать законам України, незважаючи на можливі наслідки. Найбільше це стосується податкове регулювання діяльності підприємств. Саме протиріччя у сфері оподаткування мають найбільш негативні наслідки для економічної безпеки підприємств.

Приклади негативного впливу державного регулювання діяльності підприємств, що відбився на економічній безпеці підприємств, найбільш характерні для більшості промислових підприємств, у загальному вигляді наведені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 - Негативний вплив державного регулювання діяльності підприємств на їхню економічну безпеку

Сфера регулювання	Негативні аспекти регулювання	Захисна реакція підприємства	Вплив захисних заходів на економічну безпеку підприємств
Податкова сфера	Відсутність системи податкових пільг	Відсутність прагнення до збільшення прибутку, приховування частини прибутку	Скорочення обсягів виробництва чи його зупинка. Високий рівень Витрат на виробництво. Відсутність власних інвестиційних ресурсів. Низький рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішні ринки

Продовження таблиці 1.3

Сфера регулювання	Негативні аспекти регулювання	Захисна реакція підприємства	Вплив захисних заходів на економічну безпеку підприємств
Інноваційна сфера	Відсутність субсидій та дотацій підприємствам недержавного сектора	Відсутність технічних та управлінських нововведень	Низький організаційно-технічний рівень виробництва. Висока енергоємність виробництва. Низька продуктивність праці. Неєфективний менеджмент
Інвестиційна сфера	Незначність гарантій іноземним інвесторам. Відсутність сприятливого інвестиційного клімату	Відмова від співпраці з іноземними партнерами. капіталу за кордон	Відсутність реальної можливості співробітництва з іноземними партнерами. Уповільнення динаміки розвитку
Інфраструктура підприємництва	Жорсткі обмеження діяльності	Відмова від послуг інфраструктури підприємництва	Зростання витрат та висока якість виконуваних робіт самостійно. Відсутність додаткових інвестицій через нерозвиненість фондового ринку

Отже, державне регулювання діяльності підприємств має суттєвий вплив на економічну безпеку підприємств, причому цей вплив далеко не завжди є позитивним.

[29]Основними складовими вивчення проблем економічної безпеки є загрози, збитки і стратегії безпеки.

Загрози - такі зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, які приводять до небажаної зміни предметів безпеки.

Збитки - зниження цінності або повна втрата предметів безпеки.

Стратегія безпеки - сукупність найбільш значимих рішень, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки його функціонування.

Можна виділити три типи стратегій економічної безпеки:

- 1) орієнтовані на усунення існуючих або запобігання можливих загроз;
- 2) спрямовані на запобігання впливу загроз на предмет безпеки;
- 3) спрямовані на відновлення нанесеного збитку.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації);

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством (організацією);

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДкР;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- надійне забезпечення безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів

1.2 Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства

На економічну безпеку підприємства впливають численні фактори, які можна класифікувати за їх походженням:

1. Внутрішні фактори:

- Фінансова стабільність (рівень ліквідності, платоспроможність, структура капіталу);
- Ефективність управління ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими);
- Інноваційна активність (впровадження нових технологій, модернізація виробництва);
- Корпоративна культура та кадровий потенціал (мотивація працівників, рівень кваліфікації).

2. Зовнішні фактори:

- Економічна стабільність держави (інфляція, рівень ВВП, податкова політика);
- Конкурентне середовище (рівень конкуренції, поява нових ринкових гравців);
- Політична ситуація (зміни в законодавстві, політичні ризики);
- Соціальні та екологічні аспекти (громадська думка, вимоги до екологічності продукції).

Розуміння впливу цих факторів дозволяє підприємствам формувати ефективну стратегію забезпечення своєї економічної безпеки.

При більш детальному розгляді факторів економічної безпеки підприємств, перш за все, відзначу групи факторів, що запропоновані вченими, які в сучасних умовах надають найбільш істотний вплив на діяльність підприємств і, отже, на їх стратегічні рішення, ті що підсилюють ступінь невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, на думку Судакова О. І. [16], перша група факторів зміна мікросередовища та інституційних рамок функціонування підприємств призводить до необхідності досліджувати підприємницьку екосистему, що передбачає розширення меж аналізу зовнішнього середовища, а також методів та інструментів такого аналізу.

Друга група факторів - трансформація галузей та ринків - пов'язана з тенденціями скорочення ролі традиційних входних бар'єрів на той чи інший ринок, відсутність часто чітких галузевих кордонів, розвитку суміжних галузей, що в сукупності ускладнює для підприємства проведення аналізу тієї цінності, яку їхні продукти представляють для споживача, а також аналізу конкурентів [17].

Наступна група факторів «зміна характеру конкуренції» передбачає, що в результаті глобалізації економіки відбулося значне збільшення конкурентів, з'явилася можливість імітувати або наслідувати продукцію компаній-лідерів, можливості інформаційних технологій дозволили здійснювати швидку кооперацію індивідів або невеликих колективів, незважаючи на їх місцезнаходження [18]. Отже, змінюються і сенс, форма, напрями конкурентної боротьби.

Четверта група чинників, має найменування нові моделі поведінки споживачів. У зв'язку з насиченням ринків, відкритістю ринкової інформації споживачі знижують ступінь лояльності до продуктів, розширюючи свої запити до не просто отримання продукту, але і надання послуг й вирішення їх проблем, які з'являються [19]. У цих умовах непослідовності споживчої

поведінки, що спостерігається, компаніям доводиться більш детально та ширше застосовувати методи роботи з ними.

Аналізуючи фактори економічної безпеки, варто зазначити, що у сфері наукових досліджень, присвячених проблемам економічної безпеки, існує широкий спектр думок щодо визначення таких факторів.

Відповідно до класифікації, представлені Васильців Т., фактори економічної безпеки підприємства поділяються на чотири групи за такими ознаками: позитивно й негативно здійснюють вплив на спосіб впливу; внутрішні та зовнішні щодо середовища появи; прямі й непрямі за характером впливу; об'єктивні та суб'єктивні за ступенем обумовленості [20].

Зовнішні фактори впливу на економічну безпеку підприємства поділяються на дві групи: прямі та непрямі. Прямі фактори мають безпосередній і негайний вплив на рівень економічної безпеки. До них належать:

- Ресурсне забезпечення – доступність матеріальних і фінансових ресурсів;
- Інфраструктура – рівень розвитку інфраструктурних об'єктів, необхідних для функціонування підприємства;
- Конкурентне середовище – діяльність конкурентів, рівень впровадження інновацій, ступінь монополізації ринку;
- Споживачі – зміни у потребах і попиті, платоспроможність клієнтів;
- Постачальники та партнери – умови договорів, ціни та якість постачання продукції чи послуг;

Непрямі зовнішні фактори включають політичні, економічні, правові, міжнародні, екологічні, соціально-культурні, демографічні, природно-кліматичні та географічні аспекти. Вплив цих чинників залежить від специфіки діяльності підприємства. Наприклад:

- Економічні фактори – інфляція, рівень доходів населення, інвестиційна активність, стабільність національної валюти;

- Правові фактори – відповідність законодавчим нормам, стабільність податкової політики, валютне та митне регулювання, екологічні вимоги;
- Політичні фактори – корупція, рівень державної підтримки підприємств, зміни у фінансовій політиці;

Залежно від природи впливу, зовнішні фактори також поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні чинники виникають унаслідок природного розвитку економічних і соціальних процесів, тоді як суб'єктивні є результатом свідомої діяльності окремих груп або осіб, що переслідують власні інтереси.

Таке розмаїття факторів потребує комплексного аналізу для визначення їхнього впливу на економічну безпеку підприємства та формування стратегій адаптації до змін.

Гаруст Ю., Перелазний А. наголошують, що з метою управління економічною безпекою підприємства фактори, які здійснюють на неї вплив, необхідно розділити на дві групи - внутрішні та зовнішні чинники. Підприємства можуть здійснювати певний вплив на внутрішні чинники, тому що вони визначають ефективність їх функціонування, в т.ч. колективу роботи й можливості у фінансовій сфері. Зовнішні фактори не є гнучкими, тобто не можуть бути схильні до дій з боку підприємства, і визначають його стан в порівнянні з конкурентами, рівень залучення ресурсів, в т.ч. фінансових [21]. Внутрішні чинники представлені використовуваними технологіями (визначаються в умінні персоналу, обладнанні, системах перетворення факторів виробництва), технічним забезпеченням (відображається в рівні зносу), організацією виробництва, персоналом й фінансовим станом.

Організація виробничих процесів передбачає застосування передових методів використання трудових ресурсів, обладнання та матеріалів, що забезпечують зниження витрат. Ефективне та своєчасне виконання поставлених завдань вимагає якісного опрацювання внутрішньої та зовнішньої інформації, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і

доведення їх до співробітників усіх рівнів. Для цього важливо, щоб персонал відповідав вимогам займаних посад, а його відбір здійснювався з урахуванням професійних навичок і особистих якостей.

Фінансовий стан підприємства відображає ефективність використання фінансових ресурсів, які необхідні для організації виробничої діяльності, а також для впровадження заходів щодо модернізації та розширення виробництва.

Зовнішні фактори економічної безпеки включають вплив економічних умов, політичної стабільності, науково-технічного прогресу та соціокультурних тенденцій. У періоди економічного зростання підприємства отримують розширені можливості для розвитку, тоді як у фазах спаду спостерігаються зворотні явища, що обмежують їх потенціал, зокрема скорочення персоналу.

Політична стабільність відображається у взаємодії між державою та підприємствами, створенні умов для залучення іноземних інвесторів і розширення зовнішньоекономічної діяльності. Науково-технічний прогрес сприяє впровадженню нових технологій, які підвищують продуктивність і ефективність діяльності. Соціокультурні тенденції формують культурне середовище, у якому підприємство функціонує, і впливають на його поведінку та стратегії в цьому аспекті.

Баланда А. фактори економічної безпеки підприємства розділяє на категорії відповідно до її складових та виділяє наступні з них: фактори сприяння фінансовій складовій, фактори сприяння управлінській складовій, фактори сприяння інтелектуальному та кадровому потенціалу, фактори сприяння техніко-технологічній складовій, фактори сприяння політико-правовій складовій, фактори сприяння інформаційній складовій, фактори сприяння екологічній складовій. Відмінною особливістю даної класифікації та позначення факторів саме як «фактори сприяння» є визначення в їх числі не аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, а дій і завдань, які спрямовані на гарантування економічної безпеки [22].

Фактори, які сприяють розвитку фінансової складової, включають: проведення аналізу фінансового стану підприємства з урахуванням його платоспроможності, структури капіталу, прибутковості та інших показників; оцінку ефективності превентивних заходів; планування та розробку рекомендацій для їх реалізації з урахуванням потреб у фінансуванні.

До факторів, які впливають на управлінську складову, належать: управління активами та їх планування; розробка планів роботи для окремих підрозділів; впровадження ринкових стратегій, які спрямовані на створення конкурентних переваг та використання різних форм конкуренції; реалізація ефективної цінової та кадрової політики; побудова зв'язків із державними органами управління; попередження кризових ситуацій, які можуть залежати від керівництва підприємства (наприклад, страйки).

Фактори, що впливають на інтелектуальну та кадрову складову, включають: покращення системи управління персоналом, оцінку та усунення неефективності в його роботі; розвиток інтелектуального потенціалу працівників.

Фактори техніко-технологічної складової охоплюють: аналіз існуючих технологій і визначення шляхів їх удосконалення; вивчення техніко-технологічної інформації про діяльність інших підприємств і проривні досягнення в аналогічних сферах; планування впровадження нових технологій із перспективою розширення чи переорієнтації виробництва; розробку планів технологічного розвитку, які включають бюджетування, заходи щодо вдосконалення власних технологій, проведення науково-дослідних розробок і оцінку можливостей придбання новітніх технологій.

До факторів політико-правової складової належать: оцінка якості організації управління в цій сфері та забезпечення необхідних ресурсів і бюджету; посилення впливу на політико-правові аспекти зовнішнього середовища; вдосконалення правової бази для договірних відносин; захист інтересів підприємства в разі конфліктів із контрагентами; оперативне реагування на зміни в законодавстві, зокрема в питаннях податкової

політики, трудових та фінансово-майнових відносин; лобіювання рішень, які відповідають інтересам підприємства, на різних рівнях влади.

До групи факторів сприяння інформаційній складовій входять: збір, обробка та систематизація, класифікація, створення баз даних інформації, що стосується діяльності компанії, тенденцій зовнішнього середовища (в т.ч. світової економіки); прогнозування на основі отриманої інформації тенденцій та можливих варіантів розвитку діяльності підприємства, бізнес середовища; розвиток формації зв'язків з громадськістю.

До факторів сприяння екологічній складовій віднесені: дотримання національних і міжнародних екологічних норм; здійснення екологічного контролю в рамках своєї діяльності; фінансування заходів щодо екологічного контролю.

Гнилицька Л.В. відповідно до загальноприйнятого підходу класифікує фактори економічної безпеки підприємства на зовнішні та внутрішні, однак, всередині наведених узагальнених груп розробляє подальшу класифікацію. Внутрішні фактори економічної безпеки згідно з цією класифікацією є [1]: організаційно управлінські (стратегія і тактика розвитку; ефективність та якість управління; маркетингова політика; інноваційна активність; інвестиційні можливості; облікова політика; персонал підприємства; природні (галузева приналежність; технологічні (структура продукції, що випускається; витрати на виробництво; модернізація та реконструкція матеріально-технічної бази; ефективність господарських і фінансових операцій); виробничо-ресурсний потенціал, наявність резервів, в т.ч. потужностей) [23].

Зовнішні чинники економічної безпеки згідно з цією класифікацією є : природно-кліматичні (екологічні); соціальні (рівень зайнятості; доходи населення; соціально-демографічні; соціально-економічні, соціально-психологічні, соціально-культурні); науково-технічні (нестабільність процесу виробництва; науково-технічний прогрес; інформаційні); політичні

(політична стабільність в країні; нормативно-правові: курс валют, податкове законодавство, темпи інфляції, кредитна політика).

Наприклад, Денисов О. Є., здійснює особливий акцент на економічні факторах і приводить їх наступну класифікацію [24]: економіко-технологічні: рух оборотних засобів; витрати на виробництво; умови реалізації продукції; тривалість виробничого циклу; склад активної частини основних засобів; ефективність господарських операцій; фінансові: прибуток; фінансові вкладення; ліквідність; кредиторська заборгованість; дебіторська заборгованість; доступність та ємність ринку: потенціал ділового співробітництва; конкуренція; становище на ринку; попит на продукцію; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; державна підтримка: система кредитування і страхування ризиків.

Фактори економічної безпеки підприємства є базою, на якій будується система його управління. Визначення та класифікація цих факторів, а також адаптація до них забезпечують стабільність і захист економічних інтересів підприємства. Основними групами факторів є внутрішні та зовнішні.

Зовнішні фактори поділяються на такі категорії:

- Політичні – вплив уряду на економіку; державна підтримка окремих галузей; законодавство, що регулює економічну діяльність загалом і галузеву зокрема; рівень державного втручання в економіку; дотримання правових норм.
- Економічні – фази економічного циклу; рівень інфляції; відносини з діловими партнерами; умови конкуренції на ринку.
- Соціальні – структура суспільства та динаміка його змін.
- Технологічні – застосування інновацій та досягнень науково-технічного прогресу; оновлення технологій і обладнання.

Внутрішні фактори економічної безпеки включають:

- Технологічні – стан обладнання, наявність необхідної виробничої інфраструктури, рівень підготовки персоналу.

- Кадрові – залучення висококваліфікованих спеціалістів через створення конкурентних умов праці, таких як достойна заробітна плата та соціальні гарантії.
- Організаційно-управлінські – створення гнучкої та ефективної структури управління підприємством.
- Фінансові – забезпечення стабільного фінансового стану підприємства.

Забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання вимагає створення суб'єктом господарювання власної системи безпеки. Даючи характеристику системи економічної безпеки суб'єкта господарювання, слід спочатку визначити деякі методологічні положення:

- 1) Система безпеки економічного суб'єкта господарювання не може бути шаблонною. Вона має бути унікальною для кожного суб'єкта господарювання, оскільки залежить від особливостей кожної організації (рівня розвитку, структури, величини, виробничого потенціалу та ефективності його використання, напряму діяльності, кваліфікації кадрів, виробничої дисципліни, конкурентного середовища, місця розташування, ризикованості виробництва, наявності секретних матеріалів та ступеня їх секретності тощо);
- 2) Система безпеки суб'єкта господарювання повинна бути самостійною відокремленою від аналогічних систем інших виробничих одиниць. Але її відокремленість відносна. Багато завдань, які постають перед системою безпеки суб'єкта господарювання, не можуть бути виконані самостійно, без необхідних рішень, що приймаються на більш високому рівні, передусім на державному. Служба безпеки конкретного суб'єкта господарювання залежить також від активності протидії служб безпеки конкурентів та, в першу чергу, від їх розвідувальних підрозділів. Вона створюється та функціонує на основі прийнятих законодавчих в державі актів, наявності та можливості

придбати засоби захисту, рівня підготовки та кваліфікації кадрів тощо;

- 3) Система безпеки суб'єкта господарювання повинна бути комплексною. Вона покликана забезпечити систему економічну, науково-технічну, кадрову, інтелектуальну, екологічну, інформаційну, фізичну, техногенну, пожежну, зв'язку тощо. Враховуючи перераховане, до складу системи економічної безпеки повинні входити відповідні елементи, органи, сили, засоби. Лише комплексність системи економічної безпеки може забезпечити відповідну надійність безпеки суб'єкта господарювання.

Але основним положенням є дієвість та ефективність економічної безпеки, оскільки унікальність, самостійність та комплексність системи економічної безпеки не дає жодної гарантії. Що ця система буде діяти, окрім того, діяти ефективно.[30]

Отже, вивчення факторів економічної безпеки підприємства залишається багатогранним процесом, оскільки їх розуміння та характеристики не є однозначними. Це проявляється у різноманітності класифікацій, які, попри відмінності, мають схожу структуру та спільні критерії, відрізняючись лише незначними деталями.

1.3 Методологія оцінки економічної безпеки підприємства

Аналіз сучасних економічних досліджень свідчить про наявність значної кількості методологічних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Ці підходи різняться за якістю інформаційного забезпечення, рівнем математичної та алгоритмічної складності. У зв'язку з цим виникає необхідність у систематизації існуючих методів, їх узагальненні та виборі найбільш ефективних і надійних методик. Основні підходи до

оцінки рівня економічної безпеки підприємства можна згрупувати у таблиці за такими напрямками.

Таблиця 1.4 – Найпоширеніші підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства.

Найпоширеніші підходи			
Індикаторний	Ресурсно-функціональний	Підхід на основі теорії економічних ризиків	Програмно-цільовий

Індикаторний підхід передбачає оцінку економічної безпеки підприємства на основі порівняння фактичних значень результатів фінансово-господарської діяльності з індикаторами, для яких встановлені граничні значення. У цьому сукупність показників (індикаторів), визначальних економічну безпеку, інтегрується у різні групи. Вибір індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємства та спосіб їх угруповання різняться залежно від галузевої специфіки, значущості загроз та суб'єктивних переваг авторів [25].

Ресурсно-функціональний підхід охоплює різні функціональні галузі діяльності підприємства та ґрунтується на припущенні, що найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів дозволяє запобігти небезпекам за рахунок зміцнення внутрішнього потенціалу та створення умов для сталого розвитку. Критерієм оцінки тут виступає рівень ефективності використання ресурсів з усіх функціональних складових економічної безпеки (фінансової, техніко-технологічної, інтелектуальної, кадрової, нормативно-правової, екологічної, інформаційної, силової та ін.), тобто раціональне використання ресурсів розглядається як основа для запобігання загрозам економічній безпеці. Оцінка рівня економічної безпеки представляється як системи функціональних складових, кожна з функціональних груп як така також є системою показників [26; 27].

Підхід, заснований на оцінюванні економічних ризиків, передбачає виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що становлять загрозу економічній безпеці підприємства. Це здійснюється шляхом застосування кількісних і якісних методів для оцінки конкретних ризиків. У результаті для кожного ризику або негативного впливу визначається ймовірна шкода, яка підставляється з розміром прибутку, доходу чи майна підприємства. У деяких методиках економічна безпека оцінюється через прибуток, а рівень безпеки визначається залежно від здатності підприємства мінімізувати або усунути виявлені ризики.

Програмно-цільовий підхід основою має інтегрування показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Значну увагу під час використання цього підходу слід приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування. Також труднощі виникають при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів експертних оцінок.

Кожен з існуючих методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства має певні переваги та недоліки, які я представила у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки найпоширеніших методичних підходів.

Підхід	Переваги	Недоліки
Індикаторний	Простий у використанні. Не виникає складнощів у розрахунках та обґрунтуванні висновків	Концентрація на окремих чинниках економічної безпеки. Відсутність чіткого наукового обґрунтування об'єктивності включення тих чи інших індикаторів. Суб'єктивність у визначенні порогових значень економічної безпеки підприємства
Ресурсно-функціональний	Дозволяє досліджувати кожну функціональну складову. Дає можливість обліку галузевої специфіки	Відсутність визначеності з набором функціональних складових економічної безпеки підприємства. Не враховуються економічні ризики. Орієнтація, як правило, на ретроспективні показники, внаслідок чого складно прогнозувати стан системи в майбутньому

Продовження таблиці 1.5

Підхід	Переваги	Недоліки
Ризиковий	Дозволяє оцінити конкретні ризики, що загрожують економічній безпеці підприємства	Наявність труднощів формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з погляду досягнення та підтримання стану безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів. Не враховується наявний потенціал для розвитку
Програмно-цільовий	Враховує різні аспекти діяльності підприємства. Дозволяє зробити більш обґрунтовані висновки про загальний рівень економічної безпеки підприємства	Виникає складність в обґрунтуванні способу інтегрального розрахунку показника. Проблеми щодо граничних значень індикаторів економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Використання експертних оцінок може призвести до суб'єктивності висновків. Складність в отриманні інформації для розрахунку вибраних якісних показників оцінки

Аналіз сучасних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства свідчить про відсутність єдиної методики, яка б враховувала всі необхідні критерії. У сучасній економічній літературі немає загальновизнаної комплексної методики, що поєднувала б усі аспекти аналізу. Оцінка та аналіз економічної безпеки підприємства базуються на системі взаємопов'язаних етапів, методів і моделей, які забезпечують ідентифікацію, аналіз і мінімізацію ризиків до прийнятного рівня з оптимальними витратами ресурсів.

Для комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства пропонується методичний підхід, заснований на узагальненні кількох існуючих підходів, що передбачає послідовне виконання етапів.

На першому етапі визначається інформаційна база для дослідження. Основними джерелами інформації є фінансова звітність підприємства,

ключові техніко-економічні показники, дані про продуктивність праці та екологічні умови.

Другий етап полягає у відборі показників для оцінки економічної безпеки кожної структурної складової підприємства. Цей етап є критично важливим для ефективності управління економічною безпекою, оскільки від повноти та точності системи індикаторів залежить здатність підприємства вчасно виявляти негативні тенденції та запобігати кризовим ситуаціям. У результаті аналізу було відібрано найбільш інформативні показники, що характеризують структурні складові економічної безпеки, які зображені у додатку А. На третьому етапі проводиться оцінка рівня економічної безпеки для кожної структурної складової, які зображені у таблиці 1.6

Після систематизації вище вказаних показників потрібно розрахувати їх темпи змін. Після цього буде можливо здійснити оцінку кожної структурної складової економічної безпеки підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Визначення рівня складових економічної безпеки підприємства

Фінансова складова
$K_{\text{фін}} = \frac{t_{\text{покp}} * t_{\text{одз}} * t_{\text{окз}} * t_p * t_{\text{авт}}}{t_{\text{фін}}}$ де $t_{\text{покp}}$ - темп зміни коеф. покриття; $t_{\text{одз}}$ - темп зміни коеф. оборотності дебіторської заборгованості; $t_{\text{окз}}$ - темп зміни коеф. оборотності кредиторської заборгованості; t_p - темп зміни коеф. рентабельності діяльності; $t_{\text{авт}}$ - темп зміни коеф. автономії; $t_{\text{фін}}$ - темп зміни коеф. фінансування
Техніко-технологічна складова
$K_{\text{тт}} = \frac{t_{\text{вп}} * t_{\text{фв}} * t_{\text{інт}}}{t_{\text{зн}}}$ де $t_{\text{вп}}$ - темп зміни коеф. виробничої потужності; $t_{\text{фв}}$ - темп зміни фондівддачі; $t_{\text{інт}}$ - темп зміни коеф. інтенсивного використання обладнання; $t_{\text{зн}}$ - темп зміни коеф. зносу

Продовження таблиці 1.6

Інтелектуально-кадрова складова
$K_{ік} = \frac{t_{п} * t_{фоз} * t_{ра} * t_{квал}}{t_{пл}}$ де $t_{п}$ - темп зміни продуктивності праці; $t_{фоз}$ - темп зміни фондоозброєності праці; $t_{ра}$ - темп зміни коеф. раціоналізаторської активності; $t_{квал}$ - темп зміни коеф. співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників; $t_{пл}$ - темп зміни коеф. плинності кадрів
Політико-правова складова
$K_{пп} = \prod_{j=1}^n x_j$ де n – кількість аналізованих факторів; x_j – значення показника j-ого фактора
Екологічна складова
$K_e = \frac{1}{t_{вик} * t_{люд}}$ де $t_{вик}$ – темп зміни коеф. перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу; $t_{люд}$ – темп зміни коеф. залюднення ареалу шкідливого впливу
Узагальнюючий показник рівня економічної безпеки підприємства (R)
$R = K_{фін} * K_{тт} * K_{ік} * K_{пп} * K_e$

Нормативне значення всіх зазначених показників, що характеризують рівень складових економічної безпеки, повинно бути не менше 1 (≥ 1). Лише за цієї умови рівень економічної безпеки вважається прийнятним.

Таким чином, якщо узагальнений показник R перевищує 1, економічна безпека підприємства оцінюється як задовільна. Якщо ж значення цього показника менше 1, рівень економічної безпеки вважається недостатнім. У такій ситуації необхідно повернутися до аналізу окремих складових економічної безпеки, щоб визначити, які з них не досягають нормативних значень, і виявити причини подібного стану.

Чим ближча величина співвідношення до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Лященко О.М.

пропонують виділити певні рівні економічної безпеки підприємства задля якісної інтерпретації кількісних показників[42]

Таблиця 1.7 – характеристика рівнів економічної безпеки підприємства

Рівень ЕБП	Показник рівня	Характеристика стану підприємства
Підтримуючий	До 0,5	Нестійкість економічної безпеки. Підприємство перебуває на межі економічної безпеки, бо при незначному зниженні прибутку може її втратити
Мінімальний	0,06-0,10	Підприємство перебуває в економічній безпеці й спроможне в найближчі 1-2 роки її підтримати
Дуже низький	0,11-0,19	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку, дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді, ставить її під загрозу в найближчій перспективі
Низький	0,2-0,29	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку, дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та у найближчі 1-2 роки в перспективі
Середній	0,3-0,49	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку, дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та у середній перспективі 2-4 роки, а також закласти фундамент для формування конкурентних переваг
Високий	0,5-0,7	Інвестиційна підтримка умов, що забезпечують економічну безпеку, здійснюється з урахуванням основних вимог ринку, що дозволяє зберегти стратегічні позиції на ринку та мати істотні переваги
Дуже високий	Вище за 0,7	Інвестиційна підтримка умов, що забезпечують економічну безпеку, здійснюється з урахуванням практично усіх вимог ринку, що дозволяє підприємству мати значні стратегічні переваги та стати лідером на ринку чи в галузі

Розглянута методика концентрується в основному на аналізі конкурентних переваг підприємства та не дозволяє провести діагностику

загроз, що виникають у сфері виробництва, фінансування, відносин праці тощо. Також проблемою є конкретне визначення величини потрібних для забезпечення ЕБП інвестицій, адже чітких рекомендацій та методичної бази не існує

[29]Стосовно до специфіки підприємства та відповідності з фактичними і нормативними значеннями його техніко-економічними показниками і величиною їх відхилення від бар'єрних (порогових) значень індикаторів економічної безпеки, стан цього підприємства можна визначити як:

- нормальний, коли індикатори економічної безпеки знаходяться порогових значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до технічно обґрунтованих нормативів завантаження обладнання і площ;
- передкризовий, коли перетинається бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а іншіблизилися до деякої околиці своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва шляхом прийняття до загроз мір попереджувального характеру;
- кризовий, коли перетинається бар'єрне значення більшості основних індикаторів економічної безпеки та з'являються ознаки незворотності спаду виробництва і частково втрати потенціалу, в наслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;
- критичний, коли порушуються усі(або майже всі) бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стан розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідвратною.

Висновки до 1 розділу

1. Економічна безпека є ключовим елементом стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Вона охоплює широкий спектр аспектів, таких як фінансова стабільність, здатність до адаптації у змінному середовищі, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.
2. Під економічною безпекою підприємства розуміється здатність організації підтримувати свою стабільність і ефективність в умовах різноманітних зовнішніх та внутрішніх викликів. До таких загроз належать економічні кризи, змінювані регуляторні вимоги, ризики фінансового характеру, а також конкурентні і технологічні виклики.
3. Економічна безпека підприємства передбачає застосування комплексних заходів для запобігання можливим загрозам та мінімізації їхнього впливу. Це включає аналіз ризиків, використання стратегічного менеджменту для забезпечення стабільного розвитку та впровадження системи управління ризиками для своєчасного реагування на негативні впливи.
4. Основними складовими економічної безпеки є фінансова, інформаційна, організаційна та правова безпека. Збереження фінансової стійкості, захист інтелектуальної власності, оптимізація бізнес-процесів, дотримання нормативно-правових вимог – все це має критичне значення для забезпечення загальної економічної безпеки суб'єкта господарювання.
5. Врахування зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, є важливою складовою забезпечення економічної безпеки. Необхідно оцінювати макроекономічні умови, політичну ситуацію, рівень конкуренції, а також глобальні

тенденції, що можуть вплинути на економічну стабільність підприємства.

6. Забезпечення економічної безпеки є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу і коригування заходів безпеки в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це вимагає постійного вдосконалення систем управління і застосування сучасних інструментів для аналізу та прогнозування можливих ризиків.
7. Низький рівень економічної безпеки може призвести до серйозних наслідків для підприємства, включаючи втрату конкурентних переваг, зниження фінансової стабільності, а також можливість банкрутства чи зупинки діяльності внаслідок негативних факторів. Відповідно, управління економічною безпекою є однією з основних функцій стратегічного управління підприємством.
8. Теоретичні концепції економічної безпеки розвиваються в контексті змінюваних умов глобалізації та цифровізації економіки, що вимагає від підприємств гнучкості та здатності до швидкої адаптації, використання новітніх технологій для забезпечення інформаційної та технічної безпеки.

Загалом, теоретичні основи економічної безпеки підприємства демонструють важливість комплексного підходу до забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання, що включає не тільки захист від загроз, але й активне використання можливостей для зміцнення його позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» було засноване в 2001 році з метою створення інноваційної системи доставки посилок і вантажів в Україні. Головний офіс компанії знаходиться в Києві. Станом на 2024 рік, «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки, обслуговуючи мільйони клієнтів щороку, включаючи як фізичних осіб, так і корпоративний сектор.

Основна діяльність компанії охоплює:

- Внутрішню доставку документів, посилок і вантажів;
- Міжнародну доставку до понад 200 країн;
- Обслуговування через мережу відділень, поштоматів і кур'єрську доставку.

Мережа ТОВ «Нова Пошта» у наш час досить розвинена, вона налічує понад 30 550 точок обслуговування, які розглянемо у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Мережа обслуговування ТОВ «Нова Пошта»

Тип точки	Кількість
Відділення	12 180
Поштомати	18 370
Міжнародні представництва	15

Дану таблицю я створила на основі даних 2024 року сайту dev.ua.

Мережа розширюється навіть у складних умовах, включаючи відкриття нових відділень у прифронтових зонах, що сприяє економічному і соціальному відновленню цих територій. [31; 32]

Компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників, які я зібрала на основі даних сайту dev.ua[33; 32], та на основі цих даних створила таблицю 2.2

Таблиця 2.2 – Ключові фінансові показники

Показник	2023 рік	1 півріччя 2024 року
Доходи, млрд. грн	38	20
Кількість посилок, млн	400	222
Інвестиції, млрд. грн	5	7(план)

Щодо інноваційної сфери та цифровізації ТОВ «Нова Пошта», можна сказати, що вони є ключовим вектором розвитку компанії:

- Власний мобільний додаток дозволяє клієнтам легко керувати доставкою, відстежувати посилки та оплачувати послуги онлайн;
- Використання штучного інтелекту та автоматизації для оптимізації логістичних процесів;
- Nova Digital, дочірня компанія «Нової Пошти», займається розробкою інноваційних продуктів для внутрішнього і зовнішнього ринків. [33; 34]

Компанія активно підтримує соціальні ініціативи:

- Проект «Гуманітарна пошта України»: Безкоштовна доставка гуманітарних вантажів у зони конфліктів. У 2024 році кількість перевезених гуманітарних вантажів значно зростає;
- Екологічні ініціативи: Зменшення використання пластику, запровадження енергоефективних рішень на складах та офісах.[31; 32]

ТОВ «Нова Пошта» розширює діяльність за кордоном. У 2024 році відкрито нові відділення в Італії, що свідчить про амбітні плани з виходу на європейський ринок.[33]

Компанія має гнучку корпоративну структуру:

- Центральний офіс у Києві координує діяльність регіональних підрозділів.
- Важливе значення мають філії та складські комплекси, обладнані сучасними сортувальними лініями.

До конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» можна віднести:

1) Розвинена інфраструктура:

- Широка мережа точок обслуговування: Станом на 2024 рік, компанія має понад 30 550 точок обслуговування, включаючи 12 180 відділень і 18 370 поштоматів. Це дозволяє охоплювати практично всі регіони України, навіть прифронтові території;
- Автоматизовані сортувальні термінали: Високотехнологічні об'єкти, які підвищують ефективність і швидкість обробки відправлень.

2) Технологічні інновації:

- Мобільний додаток та онлайн-сервіси: Забезпечують клієнтам доступ до послуг у зручному форматі, включаючи відстеження посилок, переадресацію та оплату онлайн;
- Інвестиції в автоматизацію: Автоматизовані сортувальні лінії дозволяють зменшувати витрати часу і людських ресурсів.

3) Висока швидкість доставки:

- Експрес-доставка по Україні: Можливість доставляти більшість посилок у межах 24 годин, що є значною перевагою на ринку;
- Міжнародні перевезення: Швидке виконання доставки за кордон завдяки співпраці з міжнародними партнерами.

4) Орієнтованість на клієнта:

- Гнучкість у наданні послуг: Широкий вибір сервісів, таких як кур'єрська доставка, поштомати та відділення, дозволяє клієнтам обирати найзручніший спосіб отримання посилок;
- Програма лояльності: Бонуси та знижки для постійних клієнтів.

5) Соціальна відповідальність:

- Проєкт «Гуманітарна пошта України»: Безкоштовна доставка гуманітарних вантажів у зони конфліктів, що підвищує довіру до бренду серед населення;
- Екологічні ініціативи: Використання сонячних панелей і електротранспорту для зменшення вуглецевого сліду.

6) Лідерство на ринку:

- Висока впізнаваність бренду: «Нова Пошта» є найвідомішим логістичним оператором в Україні;
- Стабільна частка ринку: Компанія є лідером у сфері експрес-доставки завдяки своїй стратегії якості та доступності.

Завдяки поєднанню інновацій, високої якості обслуговування та соціальної відповідальності, «Нова Пошта» зберігає свої провідні позиції на ринку. Її конкурентні переваги забезпечують стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

До недоліків ТОВ «Нова Пошта» можна віднести:

- 1) Високі витрати на послуги. Деякі клієнти відзначають, що тарифи на доставку, особливо для великих посилок чи міжнародних перевезень, є досить високими порівняно з конкурентами. Це може обмежувати доступність послуг для певних категорій населення;
- 2) Проблеми з обслуговуванням клієнтів. Зустрічаються скарги на якість обслуговування у відділеннях, зокрема тривалі черги, повільну роботу персоналу або некоректну комунікацію з клієнтами;
- 3) Пошкодження та втрати посилок. Інколи клієнти повідомляють про пошкодження товарів під час транспортування або навіть втрату посилок. Незважаючи на процедури компенсації, це негативно впливає на репутацію компанії;
- 4) Нерівномірний розвиток інфраструктури. В окремих регіонах України кількість відділень і поштоматів залишається

недостатньою. Це створює незручності для мешканців таких місцевостей, особливо у сільській місцевості;

- 5) Залежність від зовнішніх чинників. Компанія відчуває вплив змін у вартості палива, валютних коливань і економічної нестабільності, що може впливати на загальну вартість послуг та ефективність операцій;
- 6) Складність у користуванні послугами. Хоча цифрові рішення значно полегшили процес доставки, окремі клієнти вказують на труднощі з використанням мобільного додатку або онлайн-сервісів через технічні помилки чи недостатню інформаційну підтримку;
- 7) Конкуренція на ринку. «Нова Пошта» стикається з посиленою конкуренцією від інших операторів, таких як «Укрпошта», Meest та Justin, які пропонують дешевші або спеціалізовані послуги для різних категорій клієнтів.

Рекомендації для покращення:

- Зниження тарифів або запровадження спеціальних акцій для певних категорій клієнтів;
- Посилення контролю за якістю обслуговування та транспортування;
- Розширення інфраструктури у віддалених регіонах;
- Інвестиції в покращення технічної підтримки для цифрових платформ.

Для того щоб більш детально розглянути проблемні аспекти компанії та методи їх вирішення розглянемо метод побудови можливих стратегій за допомогою SWOT – аналізу.

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Позитивний вплив	Внутрішнє середовище		Негативний вплив
	Сильні сторони	Слабкі сторони	
	- Розвинена мережа: понад 30 550 точок обслуговування, зокрема 12 180 відділень і 18 370 поштоматів; - Технологічні інновації: мобільний додаток, автоматизовані сортувальні термінали; - Лідерство на ринку: значна впізнаваність бренду та лояльність клієнтів; - Соціальна відповідальність: проєкт «Гуманітарна пошта України», екологічні ініціативи	- Високі операційні витрати: утримання інфраструктури, транспортні витрати; - Залежність від зовнішніх факторів: ціни на паливо, валютні коливання; - Нерівномірний розподіл відділень у деяких регіонах.	
	Можливості	Загрози	
	- Розширення міжнародної діяльності: нові відділення в Європі (наприклад, в Італії); - Диверсифікація послуг: запуск нових ІТ-продуктів через Nova Digital; - Зростання e-commerce: підвищений попит на доставку завдяки розвитку електронної комерції; - Автоматизація та екологічні ініціативи: зменшення витрат і підвищення ефективності.	- Посилення конкуренції з боку інших операторів доставки (наприклад, Meest, «Укрпошта»); - Економічна нестабільність: воєнні дії, інфляція, ризики регіональних конфліктів; - Законодавчі зміни: можливі нові регулювання у сфері логістики або податків; - Технологічні ризики: можливість кібератак або технічних збоїв.	
	Зовнішнє середовище		

Ця таблиця демонструє основні аспекти внутрішнього потенціалу компанії та зовнішніх викликів, які можуть впливати на її діяльність.

Зараз пропоную розглянути вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії «Нова Пошта» та виявити потенційні можливості й загрози для її розвитку за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Політичні (P)	Економічні Є
- Законодавчі зміни, що стосуються логістики та оподаткування; - Регуляторна підтримка електронної комерції та доставки; - Вплив воєнних дій на функціонування в окремих регіонах.	- Зростання цін на паливо, яке впливає на логістичні витрати; - Інфляція та валютні коливання, які впливають на ціни послуг та операційні витрати; - Зростання попиту на доставку завдяки розвитку e-commerce.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
- Збільшення використання онлайн-послуг населенням; - Підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості, якості та екологічності доставки; - Залежність від поведінкових змін споживачів (перехід на онлайн-шопінг).	- Інвестиції в автоматизацію та цифрові технології (мобільний додаток, автоматизовані термінали); - Використання штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів; - Ризик кібератак або технічних збоїв.

Зробимо висновки на основі SWOT та PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта»:

1) Сильні сторони та можливості:

- Лідерство на ринку та інфраструктура: «Нова Пошта» є найбільшою логістичною компанією в Україні з розгалуженою мережею відділень і поштоматів (понад 30 550 точок обслуговування). Це забезпечує широке охоплення клієнтів і високу впізнаваність бренду;
- Інновації та цифровізація: Систематичне впровадження технологій, таких як автоматизація сортування і мобільний

додаток, робить компанію конкурентоспроможною та привабливою для клієнтів, які цінують сучасні послуги;

- Соціальна відповідальність: Проєкти, як-от «Гуманітарна пошта України», підсилюють довіру до бренду серед населення та міжнародних партнерів.

2) Загрози та слабкі сторони:

- Залежність від зовнішніх економічних та політичних факторів: Ціни на паливо, інфляція та валютні коливання створюють ризики для операційної діяльності. Воєнні дії також обмежують можливості в окремих регіонах;
- Конкуренція: Інші логістичні оператори, зокрема «Укрпошта» та Meest, створюють значний тиск на ринку, змушуючи інвестувати в оптимізацію витрат і підвищення якості послуг;
- Регуляторні зміни: Потенційне посилення державного регулювання у логістичній сфері може збільшити навантаження на компанію.

3) Потенціал для зростання:

- Розширення міжнародної присутності: Активний вихід на європейські ринки, як-от відкриття відділень в Італії, створює нові перспективи розвитку бізнесу;
- Зростання електронної комерції: Підвищення популярності онлайн-шопінгу підтримує попит на послуги доставки, що є основним драйвером зростання для компанії;
- Автоматизація та екологічні ініціативи: Інвестиції в екологічні рішення допоможуть оптимізувати витрати та підвищити довіру клієнтів, які цінують сталий розвиток.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» — це провідна логістична компанія України, яка забезпечує експрес-доставку документів, посилок і вантажів. У 2024 році компанія продовжує зміцнювати свої позиції на ринку завдяки інвестиціям у технології, розширення мережі точок обслуговування та міжнародну експансію. Цей аналіз охоплює фінансові показники, інвестиційні ініціативи та ключові аспекти операційної діяльності.

Фінансові результати компанії свідчать про динамічний розвиток, але водночас відображають вплив великих інвестицій та економічних викликів. Пропоную розглянути основні фінансові показники компанії у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2023 рік	1 півріччя 2024 року	Розрахунок зміни	Зміна, %
Чистий дохід, млрд грн	38	20,12	$(20.12-38)/38 \times 100 = -47.05\%$	-47.05%
Чистий прибуток, млрд грн	3,21	1,49	$(1.49-3.21)/3.21 \times 100 = -53.58\%$	-53.58%
Операційний прибуток, млрд грн	6,2	3,17	$(3.17-6.2)/6.2 \times 100 = -48.87\%$	-48.87%
Інвестиції, млрд грн	5,5	8,5	$(8.5-5.5)/5.5 \times 100 = 54.5\%$	+54,5%

Дані взяті з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта»[34] Проаналізуємо зміну основних фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни показників

Показник	Причина зміни	Рекомендації
Чистий дохід – зниження на 47.05% порівняно з 2023 роком	1)Сезонний фактор: аналіз проведено за перше півріччя 2024 року, тому дохід нижчий, ніж за весь 2023 рік. 2) Економічні виклики: вплив інфляції та зниження платоспроможності клієнтів. 3) Підвищення тарифів: деякі клієнти могли обрати конкурентів через вищу вартість послуг.	1) Зосередитися на залученні корпоративних клієнтів, які забезпечують стабільний дохід. 2) Впроваджувати акційні програми для утримання лояльних клієнтів.

Продовження таблиці 2.6

Показник	Причина зміни	Рекомендації
Чистий прибуток – зниження на 53.58% порівняно з 2023 роком	1)Зростання витрат: інвестиції в автоматизацію, розширення мережі та міжнародну діяльність. 2) Підвищення операційних витрат: зростання цін на паливо, оренду та інші ресурси. 3) Стабільні тарифи: частина тарифів залишилася незмінною, що обмежило можливість компенсувати витрати.	1) Оптимізувати операційні витрати через автоматизацію процесів. 2) Аналізувати ключові витратні статті для виявлення точок зниження затрат.
Операційний прибуток – зниження на 48.87% порівняно з 2023 роком	1)Підвищення операційних витрат: розширення мережі, зростання цін на енергоресурси та логістику. 2) Зростання інвестицій: витрати на впровадження нових технологій та модернізацію інфраструктури.	1) Підвищувати ефективність управління ресурсами, щоб уникнути перевитрат. 2) Вдосконалювати логістичні процеси для зменшення часу доставки і витрат на перевезення.

Проаналізувавши зміну основних фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» можу зробити наступні висновки:

- Зниження показників: Усі ключові фінансові показники демонструють зниження, що пояснюється значним інвестиційним навантаженням та економічними викликами;
- Інвестиції у майбутнє: Попри зниження прибутковості, компанія активно інвестує у розвиток, що створює базу для довгострокового зростання;

- Економічні виклики: Економічна ситуація в країні та зміни у споживчій поведінці впливають на дохідність компанії.

Загальні рекомендації:

- Оптимізація витрат: Виявити основні витратні статті та реалізувати програми економії;
- Міжнародний розвиток: Продовжувати розширення на міжнародні ринки для диверсифікації джерел доходу;
- Активна робота з клієнтами: Розробити спеціальні програми лояльності для залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

Ці рекомендації допоможуть ТОВ «Нова Пошта» не лише подолати виклики, але й зміцнити позиції на ринку у майбутньому.

У 2024 році інвестиції ТОВ «Нова Пошта» досягли рекордних 8,5 млрд грн, що на 54,5% більше, ніж у 2023 році. Вони спрямовані на розширення інфраструктури, автоматизацію логістичних процесів, міжнародну діяльність та екологічні проєкти.[33]

Таблиця 2.7 – Розподіл інвестицій у 2024 році

Напрямок	Сума, млрд грн	Частка від загальної суми, %
Автоматизація	3,5	41,2
Міжнародний розвиток	2,2	25,9
Енергетичні проєкти	1,8	21,2
Соціальні ініціативи	1,0	11,8

[дані таблиці взято зі статті [33]]

Розглянемо детальніше у наступній таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Мета та результати інвестицій у 2024 році

Напрямок	Мета	Результати
Автоматизація	Встановлення сучасних сортувальних ліній для обробки вантажів; Цифровізація процесів для підвищення швидкості обслуговування клієнтів	Зменшення часу обробки відправлень на 15%; Зниження витрат на персонал через автоматизацію рутинних операцій.
Міжнародний розвиток	Розширення присутності на міжнародних ринках (Італія, країни ЄС); Диверсифікація джерел доходу.	Вихід на ринки 15 країн, зокрема відкриття відділень у ключових європейських містах; Частина міжнародних операцій вийшла на точку беззбитковості.
Енергетичні проєкти	Встановлення сонячних панелей та газових когенерацій для виробництва енергії; Зниження залежності від зовнішніх енергопостачальників.	Зменшення витрат на енергоресурси; Покращення екологічного іміджу компанії.
Соціальні ініціативи	Підтримка українського бізнесу через логістичні сервіси; Безкоштовне перевезення гуманітарної допомоги.	Збільшення довіри клієнтів і партнерів; Підтримка репутації соціально відповідальної компанії.

Проблеми інвестиційної діяльності:

- Високі витрати: Інтенсивне інвестування у 2024 році тимчасово знизило чистий прибуток;
- Ризики окупності: Деякі міжнародні проєкти ще не вийшли на точку беззбитковості, що вимагає додаткових вкладень;

- Економічна нестабільність: Воєнні дії та інфляція створюють ризики для повернення інвестицій у короткостроковій перспективі.

Розглянемо рентабельність компанії, оскільки вона є ключовим показником її фінансової ефективності та стабільності. Рентабельність показує, наскільки ефективно ТОВ «Нова Пошта» використовує свої ресурси(активи, капітал) для отримання прибутку. Ось кілька причин, чому рентабельність важлива:

1. Оцінка фінансової ефективності: рентабельність дозволяє зрозуміти, чи правильно компанія використовує свої ресурси для досягнення прибутку. Це важливо для інвесторів, кредиторів і менеджерів;
2. Привабливість для інвесторів: висока рентабельність може зробити компанію більш привабливою для інвесторів, оскільки свідчить про можливість стабільних доходів і зростання вартості акцій;
3. Забезпечення стійкості в умовах конкуренції: в умовах високої конкуренції компанії з високою рентабельністю можуть витримувати кризові періоди, вкладаючи в інновації, маркетинг та розвиток;
4. Можливість розширення та інвестицій: висока рентабельність дає компанії можливість інвестувати в розвиток, збільшувати виробництво, розширювати ринки і покращувати свої послуги;
5. Оцінка управлінських рішень: рентабельність є індикатором того, наскільки ефективно керівництво приймає стратегії щодо зниження витрат, підвищення доходів і оптимізації операційних процесів.

Для розробки таблиці рівня фінансової безпеки ТОВ "Нова Пошта" за 2022 та 2023 роки, необхідно врахувати кілька основних фінансових показників, які визначають стабільність та ефективність фінансового

управління компанії. Це можуть бути такі показники, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів тощо.

Я пропоную наступну таблицю 2.10, яку можна заповнити на основі реальних фінансових даних ТОВ "Нова Пошта"[34], які можна знайти у додатку В та додатку Г

Таблиця 2.10 – Рівень фінансової безпеки ТОВ «Нова Пошта» за 2022 та 2023 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна	Норматив
Рентабельність продажу	9,02%	10,88%	20,64%	5-15%
Рентабельність активів	13,56%	17,17%	26,64%	3-10%
Рентабельність власного капіталу	32,77%	41,72%	27,35%	10-20%
Коефіцієнт ліквідності	0,63	0,52	-0,2	≥ 1.0
Коефіцієнт платоспроможності	0,4	0,4	0	≥ 0.5
Загальний коефіцієнт забезпечення	0,4	0,4	0	≥ 0.3
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,6	6,67%	1.2-2.0
Інвестиційна привабливість	59,9%	63%	5,18%	6-10%
Коефіцієнт заборгованості	0,8	0,9	12,5%	≤ 0.4
Фінансова стійкість	70,5%	70%	-0,71%	$\geq 60\%$

1. Рентабельність продажу

Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку до виручки:

$$\text{Рентабельність продажу} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \right) \times 100 \quad (2.1)$$

Чистий прибуток (2022 рік) = 2 135 960 грн

Виручка (2022 рік) = 23 687 034 грн

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність продажу(2022 рік)} = \left(\frac{2\,135\,960}{23\,687\,034} \right) \times 100 = 9,02\%$$

Чистий прибуток (2023 рік) = 3 967 156 грн

Виручка (2023 рік) = 36 468 879 грн

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність продажу(2023 рік)} = \left(\frac{3\,967\,156}{36\,468\,879} \right) \times 100 = 10,88\%$$

Щоб розрахувати зміну показника у відсотках між двома роками, використовують наступну формулу:

$$\text{Зміна (\%)} = \frac{\text{Значення в 2023 році} - \text{значення в 2022 році}}{\text{Значення в 2022 році}} \times 100 \quad (2.2)$$

Приклад для рентабельності продажу:

1. Значення рентабельності продажу в 2022 році: 9,02%
2. Значення рентабельності продажу в 2023 році: 10,88%

Підставимо ці значення у формулу:

$$\text{Зміна (\%)} = \frac{10,88 - 9,02}{9,02} \times 100 \approx 20,64\%$$

Зміна рентабельності у позитивну сторону на 20,64% означає, що компанія покращила свою ефективність продажу порівняно з 2022 роком. Однак цей показник перевищує норматив, оскільки нормативна межа для рентабельності продажу складає 5-15%. Це може свідчити про те, що компанія досягла високого рівня рентабельності, що може бути як позитивним, так і вказувати на можливу надмірну цінову політику або ефективність, яка потребує уваги для уникнення перевищення нормальних ринкових стандартів.

2. Рентабельність активів

Рентабельність активів визначається як відношення чистого прибутку до загальних активів:

$$\text{Рентабельність активів} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \right) \times 100 \quad (2.3)$$

Чистий прибуток (2022 рік) = 2 135 960 грн

Загальні активи (2022 рік) = 15 754 920 грн

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність активів(2022 рік)} = \frac{2\,135\,960}{15\,754\,920} \times 100 = 13,56\%$$

Чистий прибуток (2023 рік) = 3 967 156 грн

Загальні активи (2023 рік) = 23 101 706 грн

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність активів(2023 рік)} = \frac{3\,967\,156}{23\,101\,706} \times 100 = 17,17\%$$

Розрахунок зміни рентабельності активів у відсотках:

$$\text{Зміна (\%)} = \frac{17,17 - 13,56}{13,56} \times 100 = 26,64\%$$

Зміна рентабельності активів на 26,64% є значним покращенням. Однак, показник рентабельності активів у 2023 році (17,17%) перевищує норматив (3-10%). Це може вказувати на те, що компанія ефективно використовує свої активи, але значне перевищення нормативу може бути ознакою надмірної ефективності або не зовсім стандартного підходу до використання активів, що може вимагати додаткового аналізу для підтримання стабільного росту.

3. Рентабельність власного капіталу

Рентабельність власного капіталу визначається як відношення чистого прибутку до власного капіталу:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \right) \times 100 \quad (2.4)$$

Чистий прибуток (2022 рік) = 2 135 960 грн

Власний капітал (2022 рік) = 6 516 072 грн

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність власного капіталу(2022 рік)} = \frac{2\,135\,960}{6\,516\,072} \times 100 = 32,77\%$$

Чистий прибуток (2023 рік) = 3 967 156 грн

Власний капітал (2023 рік) = 9 508 308 грн

Розрахунок:

$$\text{Рентабельність власного капіталу(2023 рік)} = \frac{3\,967\,156}{9\,508\,308} \times 100 = 41,72\%$$

Розрахунок зміни рентабельності власного капіталу у відсотках:

$$\text{Зміна (\%)} = \frac{41,72 - 32,77}{32,77} \times 100 = 27,35\%$$

Рентабельність власного капіталу зросла на 27,35%, що свідчить про ефективне використання власних коштів. Це може бути позитивним знаком для інвесторів, оскільки вищий рівень рентабельності свідчить про високу прибутковість власного капіталу. Однак значення 41,72% значно перевищує норматив (10-20%), що може вказувати на надзвичайно високий рівень рентабельності, який важко підтримувати в довгостроковій перспективі.

4. Коефіцієнт ліквідності

Коефіцієнт ліквідності визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Оборотні активи (2022 рік) = 3 435 729 грн

Короткострокові зобов'язання (2022 рік) = 5 451 218 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності(2022 рік)} = \frac{3\,435\,729}{5\,451\,218} = 0,63$$

Оборотні активи (2023 рік) = 4 332 452 грн

Короткострокові зобов'язання (2023 рік) = 8 256 398 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності(2023 рік)} = \frac{4\,332\,452}{8\,256\,398} = 0,52$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{0,52 - 0,63}{0,63} = -0,2$$

Коефіцієнт ліквідності знизився на 17,46%, що означає погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт залишився нижчим за норматив ($\geq 1,0$), що

вказує на потенційні проблеми з ліквідністю. Це може бути ризиковим для підприємства в разі необхідності швидко оплачувати свої зобов'язання.

5. Коефіцієнт платоспроможності

Коефіцієнт платоспроможності визначається як відношення власного капіталу до зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт платоспроможності} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Власний капітал (2022 рік) = 6 516 072 грн

Зобов'язання (2022 рік) = 15 754 920 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт платоспроможності(2022 рік)} = \frac{6\,516\,072}{15\,754\,920} = 0,4$$

Власний капітал (2023 рік) = 9 508 308 грн

Зобов'язання (2023 рік) = 23 101 706 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт платоспроможності(2023 рік)} = \frac{9\,508\,308}{23\,101\,706} = 0,4$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{0,4 - 0,4}{0,4} = 0$$

Коефіцієнт платоспроможності залишився без змін на рівні **0,4**, що вказує на незмінну здатність підприємства покривати свої довгострокові зобов'язання. Однак показник все ще нижчий за норматив ($\geq 0,5$), що означає, що підприємство має ризик недостатньої платоспроможності на довгостроковому горизонті.

6. Загальний коефіцієнт забезпечення

Загальний коефіцієнт забезпечення визначається як відношення власного капіталу до загальних активів:

$$\text{Загальний коефіцієнт забезпечення} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}} \quad (2.7)$$

Власний капітал (2022 рік) = 6 516 072 грн

Загальні активи (2022 рік) = 15 754 920 грн

Розрахунок:

$$\text{Загальний коефіцієнт забезпечення(2022 рік)} = \frac{6\,516\,072}{15\,754\,920} = 0,4$$

Власний капітал (2023 рік) = 9 508 308 грн

Загальні активи (2023 рік) = 23 101 706 грн

Розрахунок:

$$\text{Загальний коефіцієнт забезпечення(2023 рік)} = \frac{9\,508\,308}{23\,101\,706} = 0,4$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{0,4-0,4}{0,4} = 0$$

Показник залишився незмінним, що вказує на сталість у рівні забезпечення зобов'язань підприємства. Знаходячись вище нормативу ($\geq 0,3$), це свідчить про достатнє покриття зобов'язань, що є позитивним фактором для фінансової стійкості компанії.

7. Коефіцієнт оборотності активів

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення виручки до загальних активів:

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Загальні активи}} \quad (2.8)$$

Виручка (2022 рік) = 23 687 034 грн

Загальні активи (2022 рік) = 15 754 920 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів(2022 рік)} = \frac{23\,687\,034}{15\,754\,920} = 1,5$$

Виручка (2023 рік) = 36 468 879 грн

Загальні активи (2023 рік) = 23 101 706 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів(2023 рік)} = \frac{36\,468\,879}{23\,101\,706} = 1,6$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{1,6-1,5}{1,5} \times 100 = 6,67\%$$

Показник збільшився на 6,67%, що вказує на покращення ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт знаходиться в межах нормативу (1,2-2,0), що свідчить про задовільний рівень оборотності активів.

8. Інвестиційна привабливість

Інвестиційна привабливість визначається як відношення чистого прибутку до інвестицій:

$$\text{Інвестиційна привабливість} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \right) \times 100 \quad (2.9)$$

Чистий прибуток (2022 рік) = 2 135 960 грн

Інвестиції (2022 рік) = 3 564 861 грн

Розрахунок:

$$\text{Інвестиційна привабливість (2022 рік)} = \left(\frac{2\,135\,960}{3\,564\,861} \right) \times 100 = 59,9\%$$

Чистий прибуток (2023 рік) = 3 967 156 грн

Інвестиції (2023 рік) = 6 297 444 грн

Розрахунок:

$$\text{Інвестиційна привабливість (2023 рік)} = \left(\frac{3\,967\,156}{6\,297\,444} \right) \times 100 = 63\%$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{63 - 59,9}{59,9} \times 100 = 5,18\%$$

Інвестиційна привабливість зросла на 5,18%, що свідчить про покращення умов для залучення інвестицій. Однак значення 63% значно перевищує норматив (6-10%), що може вказувати на високу конкурентоспроможність компанії серед інвесторів, але й на потенційну перенавантаженість ресурсів.

9. Коефіцієнт заборгованості

Коефіцієнт заборгованості визначається як відношення боргу до власного капіталу:

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \frac{\text{Загальний борг}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.10)$$

Загальний борг (2022 рік) = 5 451 218 грн

Власний капітал (2022 рік) = 6 516 072 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт заборгованості(2022 рік)} = \frac{5\,451\,218}{6\,516\,072} = 0,8$$

Загальний борг (2023 рік) = 8 256 398 грн

Власний капітал (2023 рік) = 9 508 308 грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт заборгованості(2023 рік)} = \frac{8\,256\,398}{9\,508\,308} = 0,9$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{0,9-0,8}{0,8} \times 100 = 12,5\%$$

Коефіцієнт заборгованості збільшився на 12,5%, що означає зростання боргових зобов'язань підприємства. Показник перевищує норматив ($\leq 0,4$), що вказує на високий рівень боргу у відношенні до власного капіталу, що може створити ризики для платоспроможності.

10. Фінансова стійкість

Фінансова стійкість визначається як відношення власного капіталу до загальних активів:

$$\text{Фінансова стійкість} = \left(\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}} \right) \times 100 \quad (2.11)$$

Власний капітал (2022 рік) = 6 516 072 грн

Загальні активи (2022 рік) = 15 754 920 грн

Розрахунок:

$$\text{Фінансова стійкість(2022 рік)} = \left(\frac{6\,516\,072}{15\,754\,920 \text{ грн}} \right) \times 100 = 70,5\%$$

Власний капітал (2023 рік) = 9 508 308 грн

Загальні активи (2023 рік) = 23 101 706 грн

Розрахунок:

$$\text{Фінансова стійкість(2023 рік)} = \left(\frac{9\,508\,308}{23\,101\,706 \text{ грн}} \right) \times 100 = 70\%$$

Розрахунок зміни:

$$\text{Зміна} = \frac{70-70,5}{70,5} \times 100 = -0,71\%$$

Показник знизився на 0,71%, але залишився на високому рівні, що свідчить про стабільну фінансову стійкість підприємства. Показник залишився вище нормативу ($\geq 60\%$), що вказує на гарну здатність підприємства витримати фінансові труднощі.

Провівши загальний аналіз таблиці можу зробити наступні висновки:

Позитивні тренди: Значне покращення рентабельності (продажу, активів та власного капіталу), підвищення інвестиційної привабливості та коефіцієнта оборотності активів. Це свідчить про ефективність управління і зростання привабливості підприємства для інвесторів.

Проблемні зони: Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності залишаються нижчими за нормативи, що може свідчити про фінансові труднощі, пов'язані з покриттям поточних та довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт заборгованості також перевищує норматив, що може вказувати на потенційні ризики в разі погіршення фінансових умов.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку фінансової безпеки, хоча є кілька аспектів, які потребують уваги. Зокрема, хоча коефіцієнт ліквідності та рентабельність показують стабільні позитивні результати, коефіцієнти платоспроможності та автономії потребують покращення для зниження фінансових ризиків. Прогнозуючи на майбутнє, важливо зосередити зусилля на зниженні фінансової залежності від зовнішніх джерел, підвищенні платоспроможності та ефективності використання капіталу, що забезпечить більш стабільний і стійкий фінансовий розвиток компанії.

2.3 Оцінка ризиків та загроз для економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» — провідний оператор логістики в Україні, що функціонує в умовах нестабільного політичного, економічного та соціального середовища. Оцінка ризиків і загроз для економічної безпеки є

ключовим аспектом для забезпечення сталого розвитку компанії та її фінансової стабільності.

До ризиків компанії можемо віднести:

- 1) Політичні ризики — загрози, що виникають внаслідок нестабільності в політичному середовищі країни, воєнних дій та змін у законодавчій та нормативно-правовій базі.
- 2) Економічні ризики — ризики, пов'язані з макроекономічними змінами, такими як інфляція, зміни валютного курсу, а також зниження попиту через економічну нестабільність.
- 3) Технологічні ризики — йдеться про можливість технічних збоїв, кібератак та витоку даних, а також проблеми із устаткуванням та інфраструктурою компанії.
- 4) Соціальні ризики — соціальні фактори, які можуть вплинути на бізнес, включаючи дефіцит кваліфікованого персоналу та зміни в вимогах клієнтів.

Для детальної оцінки рівня ризиків використано методику «ймовірність-вплив». У таблиці враховані ключові ризики, оцінено їхню ймовірність виникнення та вплив на економічну безпеку компанії. Результат представлено у вигляді суми балів і рівня ризику.

Значення для «Ймовірності» та «Впливу» встановлюються експертно на основі аналізу доступної інформації про ризики. Оцінка проводиться за 9-ти бальною шкалою, де:

- 1-3 – низький ймовірності/впливу;
- 4-6 середній рівень;
- 7-9 високий рівень.

Сума балів розраховується як добуток оцінок «Ймовірності» та «Впливу».

Таблиця 2.10 – Сума балів і рівні ризику

Сума балів	Рівень ризику	Пояснення
1-10	Низький	Ризик незначний і потребує базового контролю
11-15	Середній	Ризик помірний, потребує моніторингу та запобіжних заходів
16-18	Високий/Дуже високий	Ризик критичний, вимагає негайних дій для мінімізації його впливу

Провівши опитування серед клієнтів та працівників компанії «Нова Пошта», здійснила аналіз ризиків, пов'язаних із використанням її послуг. Оцінка ризиків проводилась за кількома типами ризику, такими як політичний, економічний, технологічний, соціальний. За результатами опитування були визначені середні бали для кожного з критеріїв, що дозволяє оцінити можливі ризики, які можуть виникнути при співпраці з компанією. Ці дані були внесені до таблиці 2.11 для подальшого аналізу та розробки стратегій управління ризиками.

Таблиця 2.11 – Оцінка рівня ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Тип ризику	Фактор ризику	Ймовірність	Вплив	Сума балів	Рівень ризику
Політичний	Воєнні дії, пошкодження інфраструктури	9	9	18	Дуже високий
	Законодавчі зміни, вплив на оподаткування	7	7	14	Високий
Економічний	Інфляція та зростання цін на паливо	8	8	16	Високий
	Коливання валютного курсу	7	8	15	Високий
	Зменшення попиту через економічну нестабільність	7	7	14	Високий
Технологічний	Кібератаки, витік даних	6	7	13	Середній
	Технічні збої у сортувальних терміналах	5	6	11	Середній
Соціальний	Дефіцит кваліфікованого персоналу	6	6	12	Середній
	Підвищення вимог клієнтів до якості та екологічності	5	5	10	Середній

Пропоную розглянути більш детально вплив кожного з ризиків на ТОВ «Нова Пошта» та їх оцінку на становище компанії.

1. Політичні ризики:

Воєнні дії та пошкодження інфраструктури (сумарно 18 балів): Цей ризик є критичним, оскільки війна або пошкодження інфраструктури можуть значно вплинути на здатність компанії забезпечувати доставку. Підприємство може понести значні збитки через знищення складів, пошкодження логістичних шляхів і збільшення витрат на безпеку.

Законодавчі зміни та вплив на оподаткування (сумарно 14 балів): Зміни в законодавстві можуть привести до значних змін у податковому навантаженні або регулюванні операцій, що збільшить витрати компанії і створить невизначеність у бізнес-середовищі.

2. Економічні ризики:

Інфляція та зростання цін на паливо (сумарно 16 балів): Інфляція і зростання вартості пального можуть значно збільшити операційні витрати ТОВ «Нова Пошта», зокрема на транспортування та обслуговування автопарку.

Коливання валютного курсу (сумарно 15 балів): Висока залежність від імпортованого обладнання та пального може призвести до збільшення витрат через зміну валютного курсу.

Зменшення попиту через економічну нестабільність (сумарно 14 балів): Економічна нестабільність може зменшити обсяги доставок, що негативно позначиться на доходах компанії.

3. Технологічні ризики:

Кібератаки та витік даних (сумарно 13 балів): Атаки на інформаційні системи можуть призвести до порушення операційної діяльності, втрати даних і довіри клієнтів.

Технічні збої у сортувальних терміналах (сумарно 11 балів): Технічні збої можуть уповільнити обробку посилок і збільшити витрати на ремонт та модернізацію.

4. Соціальні ризики:

Дефіцит кваліфікованого персоналу (сумарно 12 балів): Нестача кваліфікованих кадрів може призвести до зниження продуктивності і якості послуг.

Підвищення вимог клієнтів до якості та екологічності (сумарно 10 балів): Зростання вимог до екологічності та якості може вимагати додаткових інвестицій у впровадження нових стандартів і технологій.

Для ефективної боротьби з ризиками потрібно застосовувати стратегії управління ризиками, це допоможе компанії мінімізувати вплив ризику на роботу компанії та в майбутньому запобігти появі нових ризиків. Впровадження стратегій управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Пропоную далі розглянути стратегії управління ризика для кожного типу ризика ТОВ «Нова Пошта»:

1. Політичні ризики: Для мінімізації політичних ризиків важливо розробити стратегії адаптації до змін у законодавчому середовищі та моніторити політичну ситуацію в країні. Інвестування в захист інфраструктури та забезпечення безпеки логістичних ланцюгів є необхідним кроком для зменшення потенційних втрат;
2. Економічні ризики: Для зменшення впливу інфляції та коливань валютного курсу компанії слід звернути увагу на оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел постачання та валютну хеджування для зменшення ризиків;
3. Технологічні ризики: Інвестиції в кібербезпеку та модернізацію технічного обладнання допоможуть мінімізувати загрози від кібератак і технічних збоїв. Розробка резервних планів для забезпечення безперервності діяльності також є важливим кроком;
4. Соціальні ризики: Проблеми з дефіцитом кадрів можна вирішувати через програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також через впровадження нових технологій для зменшення

залежності від людських ресурсів. Зростаючі вимоги до екологічності вимагають інвестування в сталий розвиток і екологічно чисті технології.

Ефективне управління ризиками є ключовим для забезпечення стабільності та економічної безпеки компанії. У додатку Б представлені основні методи мінімізації ризиків, які можуть бути застосовані для ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» стикається з багатьма ризиками, але має можливості для їх ефективного управління. Комбінація інновацій, навчання персоналу, оптимізації витрат та посилення кібербезпеки забезпечить стійкість компанії навіть у складних умовах.

Далі проаналізуємо оцінку ризиків та загроз для компанії по методу «Аналіз сценаріїв». Цей метод дозволяє виявити потенційні проблеми та можливості для ТОВ «Нова Пошта», враховуючи різні макроекономічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на її діяльність.

Аналіз сценаріїв - це метод прогнозування, який використовує побудову різних можливих майбутніх ситуацій на основі наявних даних і припущень про майбутнє. Він дозволяє компанії підготуватися до різних варіантів розвитку подій і мінімізувати негативні наслідки.

Етапи методу аналізу сценаріїв:

1. Визначення основних факторів ризику.
2. Створення варіантів сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий).
3. Оцінка можливих наслідків для компанії у кожному сценарії.
4. Розробка стратегії для кожного з сценаріїв.

Для початку необхідно ідентифікувати фактори ризику, які можуть суттєво вплинути на діяльність компанії. У випадку ТОВ «Нова Пошта» це можуть бути:

- Політичні ризики (воєнні дії, зміни в законодавстві);

- Економічні ризики (інфляція, коливання валютного курсу, економічна нестабільність);
- Технологічні ризики (кібератаки, технічні збої);
- Соціальні ризики (дефіцит кваліфікованого персоналу, підвищення вимог до екологічності).

Після визначення факторів ризику необхідно побудувати кілька можливих сценаріїв розвитку подій. Це допоможе компанії підготуватися до різних варіантів розвитку ситуації.

Сценарії ризиків для ТОВ «Нова Пошта» побудовані на основі різноманітних джерел та типів даних, що дозволяють оцінити можливі сценарії розвитку подій у майбутньому. Це дозволяє компанії підготуватися до різних можливих ситуацій та розробити стратегії для їх мінімізації. Ось основні джерела та дані, на основі яких побудовані ці сценарії:

1. Фінансові дані компанії

Фінансові показники є основою для оцінки потенційних ризиків, оскільки вони допомагають визначити здатність компанії адаптуватися до змінних умов. Дані включають:

Показники рентабельності (наприклад, рентабельність продажу, активів і капіталу): Вони дозволяють оцінити, як зміни в зовнішньому середовищі (економічні або політичні коливання) можуть вплинути на прибутковість компанії;

Фінансова ліквідність та платоспроможність: Це дозволяє передбачити, чи здатна компанія забезпечити свої короткострокові зобов'язання в умовах фінансової нестабільності;

Коефіцієнти оборотності: Вони допомагають оцінити, як ефективно компанія використовує свої активи, і як ці показники можуть змінюватися за різних економічних або політичних сценаріїв.

2. Макроекономічні та політичні дані

Ці дані дозволяють побудувати сценарії, що включають зовнішні ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії:

Економічні прогнози: Прогнози зростання або скорочення ВВП, рівня інфляції, процентних ставок і валютних курсів. Ці показники використовуються для моделювання економічних сценаріїв, зокрема можливих впливів змін у вартості палива, тарифах на доставку або зростанні витрат;

Політичні фактори: Зміни в законодавстві, регуляторні ініціативи, а також ймовірність політичної нестабільності (наприклад, воєнні конфлікти або зміни в податковій політиці). Це дозволяє оцінити ризики, пов'язані з юридичними змінами або інфраструктурними збоєми.

3. Дані про галузь і ринок

Інформація про галузеві тенденції та конкурентну ситуацію допомагає побудувати сценарії на основі можливих змін на ринку логістики та кур'єрських послуг:

Конкуренція: Оцінка поточних і майбутніх конкурентних тенденцій (наприклад, зростання нових гравців на ринку або агресивні стратегії маркетингу від конкурентів). Ці дані допомагають побудувати сценарії можливого посилення конкурентного тиску;

Інновації та технології: Дані про інноваційні технології в галузі (наприклад, автоматизація, електронна комерція, кросс-канальні рішення для доставки) дозволяють моделювати сценарії, що базуються на впровадженні нових технологій і змін у вимогах до інфраструктури.

4. Оцінка ризиків, проведена за допомогою опитувань

Дані з опитувань співробітників, клієнтів і партнерів також відіграють важливу роль у побудові сценаріїв. Наприклад:

Ризики через обслуговування клієнтів: Якщо клієнти відзначають зниження якості доставки, це може стати основою для сценарію, в якому компанія буде змушена вкладати кошти в оновлення парку транспорту або вдосконалення технічної інфраструктури;

Ризики через зміни в екологічних вимогах: Якщо опитування виявляє збільшення вимог клієнтів до екологічної сталості компанії, це може бути основою для сценаріїв впровадження додаткових екоініціатив.

5. Дані з інцидентів та досвіду попередніх криз

Минулі кризи і інциденти: Наприклад, досвід минулих фінансових криз, кібератак або змін у регулюванні, може дати уявлення про ймовірні сценарії на основі вивчених помилок. Це дозволяє оцінити, як компанія реагує на стресові ситуації і як вона може підготуватися до майбутніх подібних інцидентів.

6. Внутрішні бізнес-процеси та інфраструктура

Інформація про інфраструктуру: Ступінь розвитку інфраструктури компанії також є важливим фактором для побудови сценаріїв. Наприклад, якщо компанія планує розширення мережі сортувальних центрів або логістичних хабів, це може бути ключовим фактором для сценаріїв зростання.

Вибір партнерів і постачальників: Якість співпраці з постачальниками і партнерами в умовах економічної або політичної нестабільності також може визначити сценарії, які передбачають втрату або зміну партнерів у разі ризиків.

7. Стратегії управління ризиками

Ці стратегії визначають дії, які повинні бути зроблені у випадку настання певних сценаріїв. Наприклад:

Зниження ризиків через страхування: Можна побудувати сценарій, який передбачає покриття можливих втрат від фізичних збитків через пошкодження інфраструктури або технічні збої.

Моделювання впливу фінансової кризи: Сценарій може включати планування зниження витрат, оптимізацію бізнес-процесів або зміну цінової політики в умовах економічної кризи.

Провівши аналіз на основі всіх вище зазначених пунктів перейдемо до побудови сценаріїв(оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарій) по кожному з ризиків.

1) Політичний ризик

Політична нестабільність, зокрема військові дії або зміни в законодавстві, може значно вплинути на бізнес ТОВ «Нова Пошта».

1.1 Оптимістичний сценарій

Військові дії припиняються швидко, інфраструктура відновлюється протягом 1-2 місяців. Законодавчі зміни не впливають на діяльність компанії, нові податкові та митні правила будуть реалізовані з мінімальними змінами для логістичних компаній. Вплив на бізнес: мінімальний, незначні затримки на рівні обробки посилок в зонах конфлікту. Міри для мінімізації ризиків: підтримка стабільної роботи в менш постраждалих регіонах, адаптація до нових законодавчих вимог.

Оцінка сценарію: вплив на бізнес мінімальний, незважаючи на тимчасові затримки в зонах конфлікту. Витрати на безпеку незначні.

Стратегія: Забезпечення стабільності шляхом диверсифікації маршрутів доставки та тимчасового перенесення операцій у безпечні регіони. Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат на безпеку.

1.2 Реалістичний сценарій

Військові дії тривають кілька місяців, знищення частини інфраструктури. Законодавчі зміни обмежують бізнес-процеси через нові вимоги до транспортування та митні обмеження. Вплив на бізнес: збільшення витрат на безпеку, перебої в роботі в зонах конфлікту, додаткові витрати на відновлення інфраструктури. Міри для мінімізації ризиків: перенесення деяких операцій в безпечніші райони, додаткове страхування, змінення маршрутів доставки.

Оцінка сценарію: потрібно відновлювати інфраструктуру в зонах конфлікту, що потребує значних фінансових витрат. Закони можуть змінити умови діяльності (нові податки, митні обмеження).

Стратегія: встановлення резервних потужностей для обробки посилок, вдосконалення системи комунікації з органами влади для адаптації до змін у законодавстві, створення запасу запасних частин і матеріалів для відновлення інфраструктури.

1.3 Песимістичний сценарій

Військові дії продовжуються впродовж тривалого часу, інфраструктура знищується на значній частині території. Законодавчі зміни сильно обмежують діяльність, вводяться нові серйозні митні та податкові бар'єри для міжнародної діяльності. Вплив на бізнес: серйозні фінансові втрати, зупинка частини роботи компанії в постраждалих регіонах. Міри для мінімізації ризиків: пошук нових постачальників, адаптація логістичних процесів, стратегія диверсифікації ризиків.

Оцінка сценарію: великі втрати через руйнування інфраструктури та припинення діяльності в зонах конфлікту. Витрати на відновлення інфраструктури можуть бути величезними.

Стратегія: розробка стратегії диверсифікації бізнесу в інші країни, створення «зелених» і «червоних» зон для розподілу активів та ресурсів, пошук альтернативних постачальників та партнерів на нових ринках.

2) Економічний ризик

Економічні коливання можуть значно вплинути на витрати компанії, зокрема на паливо, заробітну плату і інвестиції в інфраструктуру.

2.1 Оптимістичний сценарій

Інфляція зростає помірно, компанія має можливість збільшити ціни на свої послуги без суттєвого зниження попиту. Валютний курс залишається стабільним, що дозволяє зберегти розумні витрати на імпорт. Вплив на бізнес: незначне підвищення витрат на паливо та інші матеріали, але ці зміни

можуть бути компенсовані підвищенням тарифів для клієнтів. Міри для мінімізації ризиків: коригування цінової політики, оптимізація витрат.

Оцінка сценарію: зростання витрат на палива та інші матеріали можна компенсувати за рахунок підвищення цін на послуги.

Стратегія: регулювання цін на послуги з урахуванням інфляції, скорочення витрат, оптимізація роботи логістичних ланцюгів.

2.2 Реалістичний сценарій

Інфляція значно зростає, компанія не може повністю компенсувати зростання витрат шляхом підвищення цін. Валютні коливання збільшують витрати на імпортовані товари та обладнання. Вплив на бізнес: підвищення операційних витрат, необхідність модернізації і технологічного оновлення. Міри для мінімізації ризиків: укладення контрактів з фіксованими цінами, перегляд умов постачання, вдосконалення операційної ефективності.

Оцінка сценарію: зростання витрат не може бути повністю компенсовано підвищенням тарифів, що знижує прибуток та фінансову стабільність компанії.

Стратегія: перегляд внутрішніх процесів для зниження витрат (автоматизація, оптимізація використання ресурсів), аналіз ринку для визначення максимально допустимого підвищення цін.

2.3 Песимістичний сценарій

Інфляція зростає різко, значно зростають витрати на паливо та інші матеріали, компанія не може компенсувати ці витрати через підвищення тарифів. Валютний курс змінюється різко, що призводить до великих втрат через імпортні витрати. Вплив на бізнес: значне зростання витрат, зменшення маржі та обсягів продажів, необхідність залучення додаткового фінансування для підтримки бізнесу. Міри для мінімізації ризиків: перегляд фінансової стратегії, пошук нових джерел фінансування, оптимізація витрат.

Оцінка сценарію: втрата значної частини клієнтів через високі ціни, зниження прибутку, потреба у додаткових фінансових вливаннях.

Стратегія: пошук нових джерел фінансування, реструктуризація боргів, розвиток нових послуг, які потребують менших витрат.

3) Соціальний ризик

Соціальні фактори, зокрема дефіцит робочої сили і зміна вимог клієнтів, можуть суттєво вплинути на ефективність компанії.

3.1 Оптимістичний сценарій

Немає серйозних проблем з наймом персоналу, компанія успішно розвиває програми для залучення нових співробітників. Вимоги клієнтів до якості та екологічності послуг збільшуються, але компанія успішно адаптується, оновлюючи свої процеси. Вплив на бізнес: незначні витрати на оновлення стандартів і навчання персоналу. Міри для мінімізації ризиків: покращення програми навчання та розвитку персоналу, модернізація бізнес-процесів.

Оцінка сценарію: без серйозних проблем з кадрами та виконанням вимог клієнтів компанія зберігає високий рівень ефективності.

Стратегія: удосконалення програми навчання та розвитку співробітників, адаптація бізнес-процесів для досягнення високих стандартів якості та екологічних вимог.

3.2 Реалістичний сценарій

Дефіцит кваліфікованих кадрів збільшується, компанії важче знаходити персонал з необхідними навичками. Клієнти вимагають кращої якості послуг і більше уваги до екологічних стандартів, компанія змушена збільшувати витрати на це. Вплив на бізнес: зниження ефективності через недостатню кваліфікацію співробітників, підвищення витрат на забезпечення екологічних стандартів. Міри для мінімізації ризиків: запуск програм навчання для персоналу, вдосконалення технологічних процесів для забезпечення екологічних вимог.

Оцінка сценарію: зниження продуктивності через нестачу кадрів, витрати на навчання персоналу та покращення екологічних стандартів.

Стратегія: створення партнерств з навчальними закладами для забезпечення кваліфікованими кадрами, впровадження нових програм для залучення талантів.

3.3 Песимістичний сценарій

Дефіцит кадрів стає критичним, що призводить до збільшення навантаження на існуючих співробітників і зниження продуктивності. Вимоги до екологічності сильно збільшуються, а компанія не може ефективно адаптуватися до нових стандартів. Вплив на бізнес: зниження продуктивності, збільшення витрат на підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення технологій. Міри для мінімізації ризиків: залучення нових кадрів, укладання договорів з екологічними постачальниками.

Оцінка сценарію: недостатня кількість кваліфікованих працівників призводить до зниження якості послуг, що негативно впливає на репутацію та доходи компанії.

Стратегія: введення спеціальних стимулів для персоналу (підвищення зарплат, бонуси), розширення кадрових програм, залучення нових кадрів з інших регіонів або країн.

4) Технологічний ризик

Технологічні ризики, зокрема кібератаки, можуть суттєво порушити роботу компанії та вплинути на довіру клієнтів.

4.1 Оптимістичний сценарій

Кібератаки не завдають значної шкоди, компанія успішно захищена завдяки сучасним системам безпеки. Технічні збої мінімальні, основні системи працюють стабільно. Вплив на бізнес: мінімальні витрати на відновлення після інцидентів. Міри для мінімізації ризиків: постійне оновлення систем безпеки, навчання співробітників.

Оцінка сценарію: мінімальний вплив на бізнес, компанія здатна швидко відновити роботу після незначних інцидентів.

Стратегія: підтримка та оновлення існуючих систем безпеки, регулярне навчання персоналу.

4.2 Реалістичний сценарій

Кібератаки спричиняють тимчасове порушення в роботі платформ, але зберігається оперативна реакція на інцидент. Технічні збої призводять до незначних затримок у доставці. Вплив на бізнес: зниження довіри клієнтів, тимчасові зупинки бізнесу. Міри для мінімізації ризиків: удосконалення технічних заходів безпеки, створення аварійних планів.

Оцінка сценарію: тимчасові збої в роботі, підвищення витрат на безпеку та відновлення.

Стратегія: впровадження додаткових заходів для підвищення захисту від атак, швидке реагування на інциденти.

4.3 Песимістичний сценарій

Кібератаки значно впливають на роботу систем, компанія втрачає важливі дані. Технічні збої спричиняють великі затримки в доставці, знижуючи рівень обслуговування клієнтів. Вплив на бізнес: великі фінансові втрати, падіння репутації, необхідність великих інвестицій в поновлення систем. Міри для мінімізації ризиків: створення планів для швидкого відновлення даних, збільшення інвестицій в кібербезпеку.

Оцінка сценарію: тривалі зупинки, втрата клієнтів через непрацюючі системи, значні фінансові втрати.

Стратегія: розробка стратегії аварійного відновлення, значні інвестиції в кібербезпеку, співпраця з професіоналами для мінімізації можливих загроз.

Оцінка наслідків та розробка стратегій для кожного сценарію є критично важливою частиною управління ризиками для ТОВ «Нова Пошта», оскільки дозволяє компанії не лише передбачити можливі труднощі, а й розробити чіткі плани реагування для кожної ситуації. Гнучкість та адаптивність є ключовими для забезпечення стійкості компанії у складних економічних, політичних та соціальних умовах. У разі непередбачених подій, таких як військові конфлікти, економічні кризи або технологічні збої, наявність підготовлених стратегій дозволить компанії швидко й ефективно реагувати, мінімізуючи потенційні втрати.

2.4 Ідентифікація факторів, що впливають на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта»

Економічна безпека компанії – це здатність ефективно функціонувати та розвиватися, забезпечуючи стабільність, збереження та підвищення економічного потенціалу в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз. Для ТОВ «Нова Пошта», яка є лідером на ринку логістичних послуг в Україні, економічна безпека має вирішальне значення для підтримки стабільності і конкурентоспроможності на ринку.

Ідентифікація факторів, що впливають на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта», є важливою складовою управління ризиками та планування стратегії розвитку компанії. Економічна безпека організації охоплює збереження її фінансової стабільності, конкурентоспроможності та здатності ефективно працювати в умовах різноманітних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Для ТОВ «Нова Пошта» можна виділити кілька ключових факторів, які впливають на її економічну безпеку. Ці фактори можна розподілити на внутрішні (які безпосередньо залежні від політики та дій самої компанії) та зовнішні (які визначаються зовнішнім середовищем, в якому компанія функціонує).

Внутрішні фактори, що впливають на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта»:

1. Фінансова стійкість компанії:

Рентабельність бізнесу, стабільність прибутковості та рівень витрат є важливими для забезпечення економічної безпеки. Погіршення фінансових показників може призвести до неможливості виконати зобов'язання перед кредиторами, партнерами чи акціонерами. Залежність від зовнішнього фінансування або високих заборгованостей може збільшити фінансові ризики.

2. Операційна ефективність:

Продуктивність праці, рівень автоматизації процесів, ефективність логістичних і транспортних систем прямо впливають на витрати та доходи компанії. Неефективне використання ресурсів чи затримки в процесах доставки можуть призвести до значних втрат і зниження конкурентоспроможності.

3. Кадрова політика та кваліфікація персоналу:

Наявність кваліфікованих кадрів для управління операціями, логістичними процесами, а також для технічної підтримки та розробки нових технологій критично важлива для стабільної роботи компанії.

Втрата кваліфікованих працівників або відсутність достатньої кількості персоналу можуть вплинути на якість обслуговування та продуктивність.

4. Інноваційна діяльність:

Інвестування в нові технології, вдосконалення логістичних і ІТ-систем забезпечує конкурентні переваги на ринку. Без постійного оновлення та модернізації процесів, компанія ризикує залишитись позаду своїх конкурентів.

Відсутність інновацій чи низька інвестиційна активність можуть привести до втрачених можливостей на ринку.

5. Управління ризиками:

Наявність системи управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку та контроль за внутрішніми та зовнішніми загрозами, знижує ймовірність серйозних проблем у майбутньому.

Без належного моніторингу і управління ризиками, компанія може бути вразливою до різних зовнішніх шоків.

Зовнішні фактори, що впливають на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта»:

1. Політична стабільність та законодавчі зміни:

Політична ситуація в Україні, а також зміни в законодавстві можуть безпосередньо вплинути на бізнес. Наприклад, зміни в податковому законодавстві, правилах оподаткування, торгових бар'єрах або регулюваннях можуть призвести до збільшення витрат або зниження доходів.

Військові конфлікти, нестабільність в країні можуть спричинити пошкодження інфраструктури, зниження рівня споживчого попиту та обмеження в операційній діяльності.

2. Економічна ситуація в країні та світі:

Зміни в рівні інфляції, валютні коливання, зростання цін на паливо або сировину, а також загальна економічна ситуація можуть значно вплинути на витрати і дохідність компанії.

Коливання валютних курсів створюють додаткові витрати на імпортовані ресурси, а також впливають на фінансові результати компанії, якщо вона працює з іноземними партнерами.

3. Конкуренція на ринку:

Розвиток конкурентного середовища у галузі логістики та доставки також є важливим фактором. Зростання конкурентного тиску може знизити частку ринку «Нової Пошти», змусити знижувати ціни або збільшувати витрати на маркетинг та рекламу.

Поява нових гравців на ринку, впровадження нових технологій або бізнес-моделей може стати загрозою для компанії.

4. Технологічні зміни:

Постійний розвиток технологій, включаючи автоматизацію процесів, інтернет-рішення для клієнтів, нові способи доставки товарів, також впливають на конкурентоспроможність компанії.

Використання нових технологій може створити нові можливості для оптимізації витрат і покращення сервісу, однак відсутність інновацій може призвести до втрати конкурентних переваг.

5. Соціальні фактори та зміни в поведінці споживачів:

Зміни в соціальних тенденціях, таких як підвищення вимог до екологічної відповідальності, змінені переваги споживачів, очікування клієнтів на більш швидку та зручну доставку, можуть вплинути на стратегію компанії.

Зміни в структурі попиту, такі як збільшення обсягів онлайн-торгівлі, також можуть як збільшити можливості для бізнесу, так і створити додаткові виклики.

6. Природні та екологічні фактори:

Природні катастрофи, зміни клімату, екологічні проблеми можуть вплинути на логістичні процеси (пошкодження інфраструктури, порушення маршрутів доставки) і потребувати додаткових витрат на усунення наслідків.

ТОВ «Нова Пошта» повинна бути готова до зміни кліматичних умов і адаптації своїх логістичних ланцюгів для забезпечення безперебійної роботи.

Ідентифікація цих факторів дозволяє ТОВ «Нова Пошта» ефективно прогнозувати потенційні ризики та розробляти стратегії для їхнього мінімізації. Компанії необхідно враховувати як внутрішні аспекти, такі як фінансова стійкість і кадрова політика, так і зовнішні чинники, пов'язані з економічними, політичними, технологічними та соціальними змінами. Регулярний моніторинг цих факторів дозволить «Новій Пошті» зберігати свою економічну безпеку і стабільність навіть в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну безпеку компанії є важливим кроком для розуміння, як ці фактори можуть впливати на її діяльність, фінансові результати, репутацію та довгострокову стабільність. Враховуючи специфіку роботи ТОВ «Нова Пошта», який є великим гравцем на ринку логістики в Україні, важливо застосувати системний підхід для оцінки впливу різних чинників. Метод оцінки включає кілька етапів і дозволяє здійснити детальний аналіз впливу кожного фактору.

Для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів використовуються такі критерії:

- Ймовірність (Р): ймовірність того, що конкретний фактор впливатиме на діяльність компанії в заданому періоді (оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 — низька ймовірність, 5 — висока).
- Інтенсивність впливу (І): ступінь значущості цього фактора для економічної безпеки компанії (оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 — незначний вплив, 5 — дуже значущий).
- Тривалість впливу (Т): термін, протягом якого фактор буде мати свій вплив на діяльність компанії (оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 — короткостроковий, 5 — довгостроковий).

Для кожного фактора визначаються значення ймовірності, інтенсивності впливу та тривалості. Оцінка ризику для кожного фактора розраховується за допомогою наступної формули:

$$R=P \times I \times T \quad (2.12)$$

де:

- R — рівень ризику,
- P — ймовірність виникнення фактору,
- I — інтенсивність впливу,
- T — тривалість впливу.

Для візуалізації результатів оцінки створюється матриця ризиків, в якій класифікуються фактори за рівнем ризику. Наприклад:

- 1–15 балів: Низький рівень ризику (потребує мінімальної уваги).
- 16–30 балів: Середній рівень ризику (потребує моніторингу та певних запобіжних заходів).
- 31–50 балів: Високий рівень ризику (потребує негайного реагування і детальної стратегії управління).

Після оцінки ризиків за допомогою матриці, фактори можуть бути розподілені по пріоритетах. Цей крок дає змогу компанії зосередити свої ресурси на найбільш критичних питаннях, що потребують найбільше уваги.

Під час проведення опитування серед клієнтів та працівників ТОВ «Нова Пошта» я обрала кілька факторів, які можуть впливати на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта», і оцінимо їх за вищезгаданими критеріями.

Розглянемо їх далі більш детально.

Зовнішні фактори:

Політичний фактор: Воєнні дії в Україні

Ймовірність: 5 (дуже висока ймовірність через поточну ситуацію в країні).

Інтенсивність впливу: 5 (військовий конфлікт суттєво впливає на логістичні операції, безпеку та інфраструктуру).

Тривалість: 5 (вплив воєнних дій є довготривалим і може тривати до стабілізації ситуації).

$$R=5 \times 5 \times 5=125$$

Рівень ризику: Високий

Економічний фактор: Коливання валютних курсів

Ймовірність: 4 (валютні коливання є частими в умовах нестабільної економіки).

Інтенсивність впливу: 4 (спричиняє зростання витрат на імпорт і зміни в цінах).

Тривалість: 3 (вплив буде відчутний протягом кількох місяців чи років).

$$R=4 \times 4 \times 3=48$$

Рівень ризику: Середній

Внутрішні фактори:

Технічний фактор: Поломки в сортувальних терміналах

Ймовірність: 3 (нечасті, але можливі технічні збої).

Інтенсивність впливу: 4 (збої в роботі терміналів можуть значно уповільнити процеси доставки).

Тривалість: 3 (вплив може тривати кілька днів або тижнів).

$$R=3 \times 4 \times 3=36$$

Рівень ризику: Середній

Організаційний фактор: Недостатня кваліфікація персоналу

Ймовірність: 3 (низький рівень підготовки в окремих підрозділах).

Інтенсивність впливу: 3 (погана кваліфікація може призвести до помилок у роботі).

Тривалість: 2 (це проблеми, які можуть бути швидко вирішені шляхом навчання або найму нових працівників).

$$R=3 \times 3 \times 2=18$$

Рівень ризику: Низький

На основі цих даних розробила таблицю 2.12

Таблиця 2.12 – Матриця ризиків для ТОВ «Нова Пошта»

Фактор	Ймовірність (P)	Інтенсивність (I)	Тривалість (T)	Рівень ризику (R)
Воєнні дії в Україні	5	5	5	125
Коливання валютних курсів	4	4	3	48
Поломки в сортувальних терміналах	3	4	3	36
Недостатня кваліфікація персоналу	3	3	2	18

Високий ризик: воєнні дії в Україні — це найбільший фактор ризику для ТОВ «Нова Пошта», оскільки він має високу ймовірність, інтенсивність впливу та тривалий термін. Враховуючи цей фактор, компанія повинна розробити стратегічні заходи для забезпечення безпеки інфраструктури та оперативної діяльності.

Середній ризик: коливання валютних курсів і поломки техніки в сортувальних терміналах — це фактори, які можуть значно впливати на

витрати компанії і ефективність роботи, однак їх вплив може бути знижений за допомогою управлінських та технічних заходів.

Низький ризик: недостатня кваліфікація персоналу — це фактор, який можна швидко вирішити за допомогою навчання та вдосконалення процесів набору кадрів.

Вплив різних факторів на економічну безпеку компанії можна поділити на кілька основних груп: фінансові, ринкові, технологічні, політичні, соціальні, екологічні та регуляторні. Як ці фактори впливають на ТОВ «Нова Пошта» розглянемо у наступній таблиці 2.13

Таблиця 2.13 – Вплив факторів на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта»

Категорія факторів	Фактор впливу	Вплив на ЕБП	Можливі ризики
Фінансові фактори	Ліквідність і фінансова стійкість	Забезпечення фінансової стабільності	Недостатність ліквідності, зупинка операцій
	Кредитні та інвестиційні ризики	Важливість для стратегічних інвестицій	Невигідні кредити, низький рівень фінансування
Ринкові фактори	Конкуренція на ринку	Вплив на ринкові частки і ціни	Зниження прибутку, втрата частки ринку
	Зміни в попиті	Визначення потреб споживачів	Невизначеність в попиті, зниження доходів
Регуляторні фактори	Зміни в законодавстві	Важливість для дотримання стандартів	Штрафи, зміни в податкових зобов'язаннях
	Податкове законодавство	Вплив на рівень податків і витрат	Зростання витрат, зниження прибутковості
Технологічні фактори	Інновації та цифровізація	Покращення ефективності та послуг	Неуспішне впровадження технологій, збої в роботі систем
	Кібербезпека	Захист від зловмисників	Знищення даних, фінансові втрати через кібератаки
Політичні фактори	Політична стабільність	Підтримка стабільних умов для бізнесу	Зміни в політиці, санкції, війна

Продовження таблиці 2.13

Категорія факторів	Фактор впливу	Вплив на ЕБП	Можливі ризики
Соціальні фактори	Демографічні зміни, соціальні тренди	Зміни в потребах та споживчих звичках	Невідповідність попиту та пропозиції
Екологічні фактори	Екологічні стандарти, зміни клімату	Вплив на логістичні ланцюги	Витрати на екологічні технології, природні катастрофи

Для ефективного управління економічною безпекою ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати такі інструменти:

1. Фінансовий моніторинг: оцінка ліквідності та фінансової стабільності; регулярний вплив грошових потоків, витрат, доходів та прибутку.
2. Аналіз ринку: моніторинг конкурентного середовища; вивчення трендів попиту на послуги та адаптація до змін.
3. Регуляторний моніторинг: відстеження змін в законодавстві та адаптація бізнес-процесів до нових вимог.
4. Технологічний аудит: оцінка впровадження нових технологій та їхнього впливу на бізнес; інвестиції в безпеку ІТ-інфраструктури.
5. Соціальна та політична аналітика: вивчення соціально-політичної ситуації в Україні та прогнозування можливих загроз.

Економічна безпека ТОВ «Нова Пошта» залежить від суми факторів, включаючи фінансову стійкість, ефективність управлінських і технологічних процесів, дотримання законодавчих вимог та адаптацію до змін в ринковому середовищі. Для її забезпечення важливо не лише реагувати на виникаючі загрози, але й передбачати потенційні ризики, розробляючи стратегію для їх вирішення.

Висновки до 2 розділу

1. Забезпечення економічної безпеки є критично важливим для стабільності та розвитку ТОВ «Нова Пошта». Оцінка економічної безпеки цього підприємства показала, що компанія успішно підтримує стабільність на різних рівнях діяльності, завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами, високому рівню організаційної безпеки та стійкості до зовнішніх загроз.
2. Фінансова безпека ТОВ «Нова Пошта» є на високому рівні. Аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості компанії свідчить про здатність підприємства ефективно управляти своїми фінансовими потоками, забезпечувати сталий розвиток та адаптуватися до змінюваних економічних умов.
3. Конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» є важливим елементом економічної безпеки. Підприємство займає лідируючі позиції на ринку логістичних послуг в Україні, завдяки високій якості сервісу, розвитку інноваційних технологій, а також вдосконаленню бізнес-процесів. Однак, для подальшого зміцнення конкурентних позицій необхідно звернути увагу на розвиток нових послуг та розширення географії діяльності.
4. Інформаційна безпека та кібербезпека ТОВ «Нова Пошта» забезпечена на високому рівні. Впровадження сучасних технологій для обробки та захисту даних дозволяє мінімізувати ризики інформаційних атак. Проте в умовах постійного розвитку технологій важливо постійно вдосконалювати систему кібербезпеки та проводити регулярні аудити для виявлення нових загроз.
5. Правова безпека є важливим аспектом економічної безпеки компанії. ТОВ «Нова Пошта» дотримується вимог чинного законодавства, що забезпечує стабільність і знижує правові ризики. Однак у процесі подальшого розвитку компанії слід звертати увагу

на зміни в регулюванні ринку логістичних послуг та належно реагувати на нові правові вимоги.

6. Зовнішні загрози, пов'язані з макроекономічними факторами, залишаються важливими для забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта». Коливання валютних курсів, зміни в податковій політиці та інші зовнішні фактори можуть негативно впливати на фінансові результати компанії. Однак, завдяки диверсифікації бізнесу та розвитку нових напрямів, компанія змогла значною мірою мінімізувати вплив таких ризиків.
7. Соціальна та організаційна безпека підприємства також є важливими складовими економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта». Компанія успішно реалізує стратегію корпоративної соціальної відповідальності, активно розвиває кадри та забезпечує високий рівень мотивації і лояльності серед співробітників. Проте, з огляду на масштабування бізнесу, варто звернути увагу на покращення внутрішніх комунікацій та управління персоналом.
8. У цілому, економічна безпека ТОВ «Нова Пошта» оцінюється як висока, але для подальшого успішного розвитку компанії необхідно продовжувати інвестувати в інновації, оптимізацію процесів і управління ризиками. Це дозволить зберігати стабільності в умовах зовнішніх викликів та зміцнювати позиції на ринку логістичних послуг.

Таким чином, компанія має значний потенціал для підтримки і зміцнення своєї економічної безпеки, проте для збереження лідерства на ринку та мінімізації ризиків необхідно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалювати внутрішні механізми управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Зміцнення фінансової стійкості та зниження фінансових ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Зміцнення фінансової стійкості та зниження фінансових ризиків є важливими аспектами для стабільного розвитку ТОВ «Нова Пошта», особливо в умовах швидко змінюваного економічного середовища та високої конкуренції на ринку логістичних послуг. Підприємство повинно забезпечити ефективне управління фінансами, зокрема, через оптимізацію структури капіталу, зниження витрат і збільшення доходів, що сприятиме досягненню фінансової стійкості, а також знизить потенційні фінансові ризики.

1. Оптимізація структури капіталу

Для збереження та зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» необхідно забезпечити оптимальний баланс між власним і позиковим капіталом. Власний капітал, з одного боку, є основним джерелом фінансової стабільності компанії, а позикові кошти допомагають збільшити масштаб діяльності за умови грамотного управління борговими зобов'язаннями.

- Залучення інвестицій. ТОВ «Нова Пошта» повинно розглядати можливості залучення інвестицій через емісію акцій чи облігацій або через стратегічне партнерство. Це дозволить знизити фінансове навантаження і сприятиме фінансуванню довгострокових проектів без надмірного збільшення боргових зобов'язань.
- Зниження частки позикових коштів. Поступове зменшення залежності від позикових коштів шляхом збільшення власного капіталу або погашення боргів допоможе знизити фінансові витрати та покращити

здатність компанії справлятися з непередбаченими фінансовими труднощами.

2. Фінансове планування та моніторинг

Ретельне планування та постійний моніторинг фінансових показників є ключовими для ефективного управління фінансовою стійкістю.

- Бюджетування та прогнозування. Створення детального фінансового плану на основі аналізу ринкових тенденцій і внутрішніх факторів дозволить ТОВ «Нова Пошта» чітко визначати напрями витрат і доходів. Прогнозування фінансових потоків на кілька періодів вперед дозволить передбачити можливі проблеми та вчасно їх вирішити.
- Моніторинг фінансових показників. Постійний контроль за такими показниками, як ліквідність, рентабельність, обіг капіталу та грошові потоки, допоможе оперативно виявляти відхилення від плану та коригувати стратегії для уникнення фінансових труднощів.

3. Диверсифікація джерел доходу

Для зміцнення фінансової стійкості важливо забезпечити стабільний потік доходів із різних джерел. Диверсифікація бізнесу дозволить компанії знизити залежність від однієї сфери діяльності або одного виду послуг, що зменшить ризики, пов'язані з ринковими коливаннями.

- Розширення спектру послуг. ТОВ «Нова Пошта» може розглядати можливість надання додаткових послуг, таких як фінансові послуги, страхування, експрес-доставка для конкретних сегментів ринку, що дозволить залучати нових клієнтів і збільшити доходи.
- Вихід на нові ринки. Виведення бізнесу на нові регіональні та міжнародні ринки допоможе диверсифікувати ризики, пов'язані з локальними економічними проблемами.

4. Контроль за витратами та підвищення ефективності

Зниження витрат на операційній діяльності без шкоди для якості обслуговування є важливою складовою фінансової стійкості.

- Оптимізація операційних витрат. Важливим завданням є зменшення неефективних витрат на всі етапи обробки посилок — від складування до доставки. Впровадження новітніх технологій та автоматизація процесів дозволяють знизити витрати на персонал, транспортування та складування.
- Покращення управління запасами. Раціональне управління запасами допоможе зменшити витрати на зберігання, а також уникнути ситуацій, коли компанія не має достатньо ресурсів для задоволення попиту.

5. Зменшення фінансових ризиків

Підприємство повинно знизити ймовірність виникнення фінансових ризиків, таких як дефіцит ліквідності, валютні коливання, зміни в податковій політиці або зовнішні економічні фактори.

- Страхування фінансових ризиків. Впровадження системи фінансового страхування може допомогти знизити потенційні збитки в разі виникнення непередбачених ситуацій, таких як економічні кризи, природні катастрофи або зміни в законодавстві.
- Хеджування валютних ризиків. Якщо компанія має операції в іноземних валютах, застосування інструментів хеджування допоможе знизити негативний вплив валютних коливань на прибутки компанії.

6. Поліпшення фінансової прозорості

Для зниження фінансових ризиків та підвищення довіри інвесторів, партнерів та клієнтів важливо забезпечити прозорість фінансової звітності.

- Звітність і аудит. Регулярна публікація фінансових звітів та аудит допомагають контролювати стан фінансів компанії, а також підвищують довіру з боку інвесторів, банків та інших фінансових установ. Відкритість у фінансових питаннях дозволить забезпечити стабільний доступ до фінансування та знизити спекуляції щодо фінансового стану компанії.

7. Покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю

Для зниження фінансових ризиків важливо ефективно керувати дебіторською та кредиторською заборгованістю.

- Оптимізація умов платежів. Підприємство повинно переглянути умови надання кредиту своїм клієнтам, забезпечуючи баланс між залученням нових клієнтів та мінімізацією дебіторської заборгованості. Введення системи моніторингу дебіторів та впровадження стратегії по роботі з простроченими заборгованостями дозволяють своєчасно отримувати платежі.
- Кредиторська заборгованість. Важливо не перевищувати строки оплати боргів постачальникам і забезпечити сприятливі умови для зниження витрат на обслуговування боргу.

8. Розвиток фінансових резервів

Розвиток фінансових резервів дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями в грошових потоках, та забезпечити фінансову стійкість в умовах економічної невизначеності.

- Створення резервного фонду. Створення резервного фонду, що покриває витрати на непередбачувані ситуації, може стати важливим інструментом для забезпечення стабільності на випадок економічних криз чи фінансових труднощів.

Пропоную далі розглянути ключові напрями, які будуть включати розрахунок економії витрат, прогнозування можливих доходів від нових джерел та визначення ефекту від змін в управлінні капіталом.

1. Оптимізація витрат на операційну діяльність

Основні категорії витрат:

- Транспортні витрати (паливо, утримання автопарку).
- Витрати на складування та обробку товарів.
- Витрати на IT-інфраструктуру (програмне забезпечення, системи управління замовленнями).
- Персонал (зарплата, навчання, мотивація).

Крок 1: Транспортні витрати

Завдяки оптимізації логістики, використанню більш ефективних маршрутів і транспортних засобів можна значно знизити витрати. Наприклад, оптимізація маршрутів на основі GPS-систем і спеціальних алгоритмів дозволить зменшити витрати на 5-10%.

Приклад: Якщо компанія витрачає на транспортування 30 млн грн на рік, то:

- Зниження витрат на 5% = $30 \text{ млн грн} * 5\% = 1,5 \text{ млн грн}$ економії.
- Зниження витрат на 10% = $30 \text{ млн грн} * 10\% = 3 \text{ млн грн}$ економії.

Крок 2: Витрати на складування та обробку товарів

Автоматизація складів, впровадження систем управління запасами (WMS), оптимізація робочих процесів може зменшити витрати на складування та обробку товарів на 5-15%.

Приклад: Якщо на складування витрачається 20 млн грн на рік:

- Зниження витрат на 5% = $20 \text{ млн грн} * 5\% = 1 \text{ млн грн}$ економії.
- Зниження витрат на 15% = $20 \text{ млн грн} * 15\% = 3 \text{ млн грн}$ економії.

Крок 3: Витрати на персонал

Автоматизація та оптимізація процесів (наприклад, завдяки новим ІТ-системам) дозволяють знизити витрати на персонал на 5-10%. Це може включати скорочення кількості працівників у зв'язку з автоматизацією процесів або зростання продуктивності без додаткових витрат.

Приклад: Якщо витрати на персонал складають 25 млн грн на рік:

- Зниження витрат на 5% = $25 \text{ млн грн} * 5\% = 1,25 \text{ млн грн}$ економії.
- Зниження витрат на 10% = $25 \text{ млн грн} * 10\% = 2,5 \text{ млн грн}$ економії.

2. Диверсифікація доходів

Основні напрямки диверсифікації:

- Розширення спектру послуг.
- Вихід на нові ринки.

Крок 1: Розширення спектру послуг

Тимчасове розширення спектру послуг (наприклад, додавання фінансових послуг або експрес-доставки) може призвести до значного

збільшення доходів. Якщо нові послуги дозволяють збільшити загальний дохід на 5-10%, це може значно підвищити фінансову стабільність.

Приклад: Якщо компанія має дохід 50 млн грн на рік:

- Збільшення доходів на 5% = $50 \text{ млн грн} * 5\% = 2,5 \text{ млн грн}$ додаткових доходів.
- Збільшення доходів на 10% = $50 \text{ млн грн} * 10\% = 5 \text{ млн грн}$ додаткових доходів.

Крок 2: Вихід на нові ринки

Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки дозволяє знизити залежність від локальних економічних ризиків і залучити нових клієнтів.

Вихід на нові ринки може збільшити доходи на 10-20%.

Приклад: Якщо компанія має дохід 50 млн грн на рік:

- Збільшення доходів на 10% = $50 \text{ млн грн} * 10\% = 5 \text{ млн грн}$ додаткових доходів.
- Збільшення доходів на 20% = $50 \text{ млн грн} * 20\% = 10 \text{ млн грн}$ додаткових доходів.

3. Управління запасами

Правильне управління запасами може призвести до значної економії в розрізі операційних витрат. Впровадження систем автоматизованого управління запасами (WMS) дозволяє значно знизити витрати на зберігання та обробку товарів.

Крок 1: Оптимізація управління запасами

Якщо компанія має на складі великий обсяг товарів, який потребує значних витрат на зберігання та обробку, автоматизація і правильне управління запасами дозволяє знизити витрати на 10-15%.

Приклад: Якщо витрати на управління запасами складають 10 млн грн на рік:

- Зниження витрат на 10% = $10 \text{ млн грн} * 10\% = 1 \text{ млн грн}$ економії.
- Зниження витрат на 15% = $10 \text{ млн грн} * 15\% = 1,5 \text{ млн грн}$ економії.

Крок 2: Зменшення витрат на надлишкові запаси

Надлишкові запаси можуть призводити до додаткових витрат на зберігання і обробку. Зменшення обсягів надлишкових запасів може заощадити до 5-10%.

Приклад: Якщо витрати на зберігання надлишкових запасів складають 5 млн грн на рік:

- Зниження витрат на 5% = 5 млн грн * 5% = 250 тис. грн економії.
- Зниження витрат на 10% = 5 млн грн * 10% = 500 тис. грн економії.

4. Зниження частки позикових коштів

Зниження частки позикових коштів дозволяє знизити фінансове навантаження і зменшити ризики, пов'язані з неплатоспроможністю, змінами в економічній ситуації або змінами в процентних ставках.

Крок 1: Зниження частки позикових коштів

Підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування (через залучення інвестицій або утримання більше прибутку) дозволяє знизити частку позикових коштів і зменшити витрати на обслуговування боргів.

Приклад: Якщо компанія має 100 млн грн боргу з річною процентною ставкою 10%, то річні витрати на обслуговування боргу складають 10 млн грн. Зниження боргу на 20% (20 млн грн) дозволить знизити витрати на обслуговування на 2 млн грн.

- Зниження боргу на 20% = 100 млн грн * 20% = 20 млн грн.
- Зниження витрат на обслуговування боргу = 20 млн грн * 10% = 2 млн грн економії.

Крок 2: Залучення інвестицій

Залучення інвестицій через емісію акцій або облігацій дозволяє знизити залежність від позикових коштів і покращити фінансову стійкість. Це також дозволяє знизити витрати на обслуговування боргу.

Приклад: Залучення інвестицій на суму 20 млн грн дозволяє знизити частку позикових коштів і зменшити витрати на обслуговування боргу, що дозволить зекономити близько 2 млн грн на рік.

Підсумкові розрахунки

На основі проведених розрахунків, компанія може очікувати:

- Економія на операційних витратах: 2-5 млн грн на рік завдяки оптимізації витрат (транспорт, складування, персонал).
- Збільшення доходів: 7,5-15 млн грн на рік через диверсифікацію доходів (нові послуги, нові ринки).
- Економія на управлінні запасами: 1-2 млн грн на рік завдяки кращому управлінню запасами.
- Зменшення витрат на обслуговування боргу: 2 млн грн на рік завдяки зниженню частки позикових коштів.

Ці заходи дозволять знизити фінансові ризики і зміцнити фінансову стійкість ТОВ «Нова Пошта».

3.2 Покращення операційної ефективності

Покращення операційної ефективності є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» та підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг. Операційна ефективність визначає, наскільки оптимально та результативно використовуються ресурси компанії — як людські, так і матеріальні — для досягнення стратегічних цілей, забезпечення своєчасної доставки, зниження витрат, підвищення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Для цього компанії необхідно впроваджувати сучасні підходи та інноваційні технології в управлінні процесами, що дозволяє зберігати високий рівень обслуговування при оптимальних витратах.

Основними напрямками покращення операційної ефективності ТОВ «Нова Пошта» є:

1. Автоматизація та цифровізація процесів

Одним із ключових елементів операційної ефективності є впровадження автоматизованих систем та інструментів для управління всіма етапами логістичних та бізнес-процесів. Це дозволяє значно підвищити

точність обробки даних, скоротити час виконання операцій та знизити ймовірність людських помилок.

- Логістичні системи. Впровадження сучасних ІТ-рішень для моніторингу та управління ланцюгами постачання, управління доставкою та складуванням дозволяє здійснювати точне планування та контроль, знижувати витрати на транспортування та зберігання.
- Електронний документообіг. Запровадження систем для автоматизації документообігу скорочує час на обробку замовлень, забезпечує більшу прозорість і зменшує ймовірність помилок.
- Аналіз даних. Використання великих даних для аналізу процесів та прогнозування попиту допомагає компанії швидко реагувати на зміни в ринку і оптимізувати внутрішні процеси, а також надавати точніші прогнози щодо потреб клієнтів.

Розрахунок економії:

Впровадження автоматизованих систем для управління ланцюгами постачання: автоматизація дозволяє зменшити час на обробку замовлень. Припустимо, що кожна автоматизація дозволяє скоротити час на 10% на одному етапі процесу (наприклад, складування або перевірка документації).

- Прогнозовані економії: При обробці 1000 посилок на день, скорочення часу на 10% може знизити витрати на оплату праці на 200 000 грн на рік, якщо середні витрати на обробку однієї посилки — 20 грн.

Технології:

- Вартість впровадження нової системи: 2-3 млн грн (одноразові витрати).
- Прогнозована економія: 20% на загальних витратах (щорічно), що може привести до економії до 1 млн грн на рік в залежності від обсягу операцій.

2. Оптимізація логістичних процесів

Оптимізація логістики є основою для зниження витрат на транспортування та підвищення ефективності роботи з посилками.

- Інтелектуальні маршрути доставки. Впровадження технологій для автоматичного вибору найбільш ефективних маршрутів доставки допоможе зменшити витрати пального та час доставки. Це може включати використання програм для прогнозування трафіку та обчислення оптимальних шляхів.
- Інтеграція складських та транспортних систем. Важливо забезпечити синхронізацію роботи складів, терміналів та транспортних засобів для досягнення максимальної ефективності в обробці посилок. Впровадження систем управління складом (WMS) та транспортуванням (TMS) дасть змогу оптимізувати розподіл вантажів, скоротити час обробки і підвищити точність виконання замовлень.
- Крос-докінг та центри перерозподілу. Для швидкої доставки посилок на місця за місцем призначення доцільно використовувати крос-докінг, де посилки не зберігаються на складах, а перенаправляються безпосередньо на транспортні засоби, що скорочує час доставки.

Інтелектуальні маршрути доставки:

Зниження витрат на транспортування: Впровадження інтелектуальних маршрутів дозволяє оптимізувати витрати на пальне та час доставки.

- Припустимо, що впровадження цієї технології дає економію на пальному на рівні 5% від річних витрат на транспорт, а річні витрати на пальне складають 50 млн грн.
- Прогнозована економія: $50 \text{ млн грн} * 5\% = 2,5 \text{ млн грн}$ на рік.

Оптимізація складів та транспорту:

Впровадження WMS та TMS систем може зменшити витрати на складування та обробку посилок.

- Якщо вартість обробки 1 посилки — 30 грн, і ви обробляєте 10 млн посилок на рік, то зниження витрат на 5% може дати економію в розмірі 1,5 млн грн.

3. Оптимізація управління персоналом

Людський ресурс є важливим фактором ефективності. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе компанії досягти високих результатів у всіх аспектах діяльності.

- Покращення системи навчання. Розробка системи постійного навчання та професійного розвитку для всіх співробітників компанії дозволить підвищити продуктивність та мотивацію персоналу. Спеціалізовані тренінги для працівників відділів логістики, управлінців та співробітників контакт-центрів можуть значно поліпшити роботу на всіх етапах процесу.
- Адаптація сучасних технологій. Враховуючи швидкий розвиток ІТ-систем, важливо навчити співробітників використовувати новітні інструменти для автоматизації та управління процесами. Це зменшує час на операції та дозволяє отримувати високоякісні результати.
- Оцінка ефективності персоналу. Впровадження системи постійного оцінювання та мотивації співробітників дозволить виявляти найкращих працівників, надавати їм можливості для розвитку та підвищення їхньої ефективності.

Покращення системи навчання:

Зменшення помилок через покращене навчання: Припустимо, що після впровадження системи навчання помилки на етапах складування і пакування зменшуються на 10%, що дозволяє знизити витрати на виправлення помилок.

- Якщо витрати на виправлення помилок складають 500 000 грн на рік, то економія може скласти 50 000 грн.

Розрахунок ефективності персоналу:

Автоматизація процесів та навчання персоналу дозволяють підвищити продуктивність. Якщо продуктивність зростає на 10%, а компанія обробляє 1000 посилок на день, то це дасть економію на оплаті праці (середні витрати на одну посылку — 20 грн).

4. Покращення якості клієнтського обслуговування

Надання високоякісних послуг є важливим аспектом конкурентоспроможності компанії. Постійне вдосконалення клієнтського обслуговування дозволить зміцнити довіру та лояльність клієнтів.

- Інноваційні канали комунікації. Впровадження нових засобів взаємодії з клієнтами, таких як мобільні додатки, чат-боти, чат- та відео зв'язок з операторами, дозволяє оперативно вирішувати питання клієнтів та підвищувати рівень їх задоволення.
- Персоналізація послуг. Використання даних клієнтів для персоналізації пропозицій та зручніших умов обслуговування сприяє зростанню лояльності та задоволення клієнтів.
- Зворотній зв'язок. Важливо регулярно отримувати відгуки клієнтів, аналізувати їх та вживати заходів для покращення сервісу. Впровадження системи постійного моніторингу задоволеності клієнтів дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та покращувати якість обслуговування.

Інноваційні канали комунікації:

Збільшення лояльності клієнтів: Впровадження нових комунікаційних каналів, таких як чат-боти і мобільні додатки, може зменшити витрати на обслуговування клієнтів, оскільки автоматизація дозволяє скоротити час на взаємодію з клієнтами.

- Прогнозована економія: Якщо зменшення витрат на обслуговування складе 10% від річних витрат, що складають 1 млн грн, то економія складе 100 000 грн на рік.

Зворотний зв'язок та персоналізація:

Збільшення продажів та лояльності: Персоналізація послуг допомагає залучати більше клієнтів і підвищує їх лояльність. Оцінка: 5% зростання доходів через покращення обслуговування.

- Прогнозоване збільшення доходу: При річних доходах 100 млн грн, зростання на 5% дасть додатково 5 млн грн.

5. Підвищення ефективності інфраструктури

Розвиток та вдосконалення інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» також є важливим елементом покращення операційної ефективності.

- Інвестування в сучасні склади. Впровадження автоматизованих складів з інтегрованими системами для обробки та зберігання товарів допомагає значно зменшити витрати на зберігання та знизити кількість помилок.
- Розширення терміналів. Відкриття нових філій та терміналів у стратегічно важливих локаціях дозволить зменшити відстань для доставки посилок та підвищити ефективність роботи.

Розширення терміналів:

Зменшення витрат на доставку через нові термінали: Стратегічне розширення терміналів зменшує відстань доставки і дозволяє підвищити ефективність.

- Припустимо, що нові термінали скорочують витрати на доставку на 3% від річних витрат на доставку, що складають 60 млн грн.
- Прогнозована економія: $60 \text{ млн грн} * 3\% = 1,8 \text{ млн грн}$.

6. Фінансовий контроль та зниження витрат

Для підвищення операційної ефективності необхідно постійно контролювати витрати та оптимізувати бюджетні витрати.

- Ретельний моніторинг витрат. Використання сучасних фінансових інструментів для планування, аналізу та контролю витрат дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання коштів на всіх етапах діяльності.
- Раціоналізація витрат. Упровадження програм для оптимізації витрат на транспортування, складування та обробку замовлень дозволяє знизити загальні витрати на обробку кожного замовлення без втрати якості.

Моніторинг та раціоналізація витрат:

Контроль витрат:

- Завдяки впровадженню нових інструментів для планування та контролю витрат, можлива економія на рівні 5-10% від загальних витрат, які складають 150 млн грн.
- Прогнозована економія: $150 \text{ млн грн} * 5\% = 7,5 \text{ млн грн на рік}$.

7. Інновації та розвиток

Для забезпечення високої конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» необхідно постійно інвестувати в інновації та нові технології, що дозволяють вивести компанію на новий рівень ефективності.

- Інноваційні рішення у логістиці. Впровадження новітніх технологій, таких як безпілотники для доставки, автоматичні складські системи та використання роботів для обробки посилок, дозволяють зменшити витрати на персонал та знизити ризик помилок.
- Дослідження та розробка нових послуг. Постійне вдосконалення продуктового портфеля, пошук нових послуг та рішень, що відповідають потребам клієнтів, допомагає утримувати лідерські позиції на ринку.

Підсумовуючи все вище сказане пропоную провести аналіз прогнозованої економії від впровадження стратегій у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Прогнозована економія від впровадження стратегії

Напрямок	Економія мінімальна(млн грн)	Економія максимальна(млн грн)	Пояснення
Автоматизація та цифровізація процесів	1,0	2,0	Зниження витрат на обробку даних та документообіг.
Оптимізація логістичних процесів	3,0	5,0	Оптимізація маршрутів, використання WMS та TMS.
Оптимізація управління персоналом	0,1	0,2	Зменшення витрат на навчання та помилки персоналу.

Продовження таблиці 3.1

Напрямок	Економія мінімальна(млн грн)	Економія максимальна(млн грн)	Пояснення
Покращення якості клієнтського обслуговування	0,1	0,2	Зниження витрат на обслуговування, збільшення лояльності.
Підвищення ефективності інфраструктури	1,5	3,0	Розширення терміналів та складів.
Фінансовий контроль та зниження витрат	5,0	10,0	Оптимізація витрат через моніторинг та планування.

На основі даних таблиці розробимо графік, для того щоб більш наглядно побачити прогнозовану економію від впровадження стратегії у рисунку 3.1

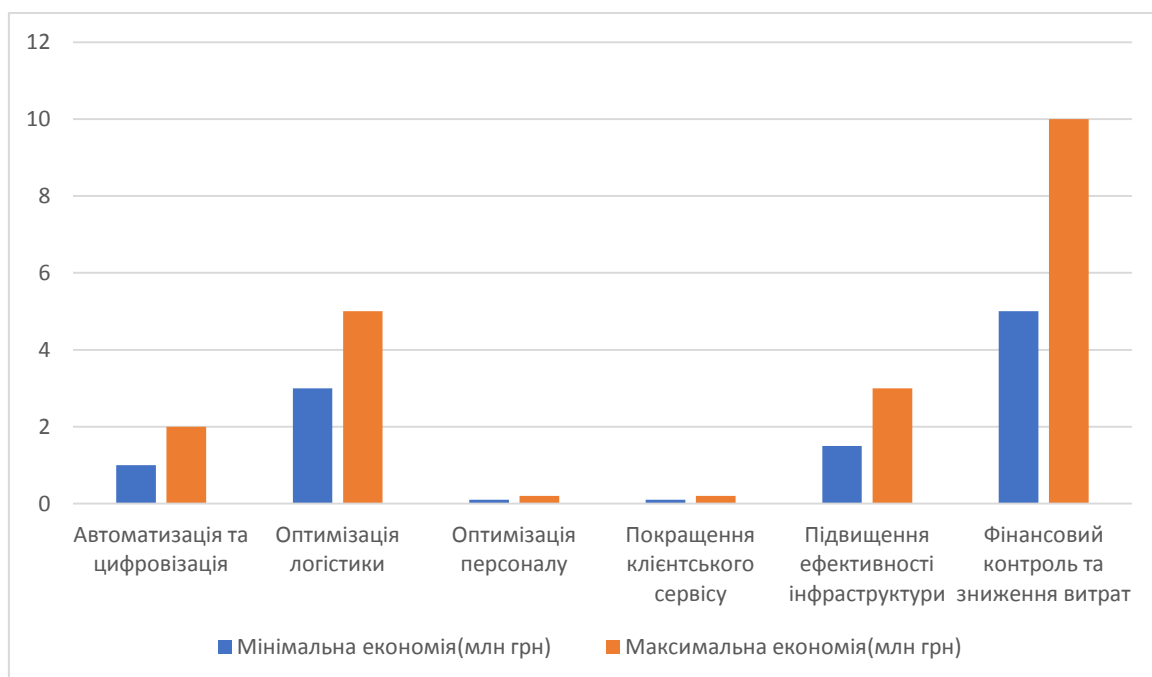


Рисунок 3.1 – Графік прогнозованої економії

Графік покаже, яка стратегія може принести найбільшу економію в умовах мінімальних або максимальних змін.

Наприклад, Фінансовий контроль може призвести до економії від 5 до 10 млн грн, що свідчить про важливість контролю витрат для покращення операційної ефективності.

Цей графік допоможе візуалізувати потенційні вигоди від кожної стратегії для ТОВ «Нова Пошта» в контексті фінансових економій.

Завдяки впровадженню цих стратегій ТОВ «Нова Пошта» зможе не лише підвищити свою операційну ефективність, але й забезпечити сталий розвиток, зберігаючи високу конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін на ринку.

3.3 Зниження ризиків та вдосконалення системи управління ризиками

У сфері логістики сформована система ринкових відносин, яка, однак, не є повноцінною, оскільки не повною мірою забезпечена необхідними інститутами. Однією з ключових особливостей цієї сфери є те, що основні прагнення учасників ринку – досягнення окупності, максимізація прибутку – нерозривно пов'язані із забезпеченням логістичної, а отже, і економічної безпеки країни.

Логістика як сектор економіки має величезний вплив на розвиток інших галузей і є основою для ефективного функціонування національної економіки. Наприклад, саме через ефективну логістичну інфраструктуру реалізується більша частина міжнародної торгівлі, внутрішніх перевезень товарів, а також доставка послуг і товарів до кінцевого споживача. Тому недостатня розвиненість логістики може призвести до серйозних проблем у забезпеченні економічної стабільності, зниження конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Окупність і максимізація прибутку логістичними операторами, такими як ТОВ «Нова Пошта», є лише одним із елементів процесу підвищення стійкості галузі в цілому. Це виявляється у таких аспектах, як:

- збільшення обсягів доставки вантажів і посилок,
- розширення інфраструктури,
- скорочення залежності від зовнішніх постачальників логістичних послуг,
- впровадження екологічних рішень,
- зростання фінансових показників компанії.

Таким чином, діяльність ТОВ «Нова Пошта» спрямована не тільки на отримання прибутку, а й на забезпечення безперебійного функціонування логістичних процесів, що має стратегічне значення для економіки України, особливо у складних умовах сьогодення.

Досліджуючи ризики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища суб'єктів господарювання у сфері логістики, зокрема таких, як ТОВ «Нова Пошта», вони розглядаються як механізми управління ризиками самим підприємством, а також інституційні заходи, створені для формування середовища, сприятливого для ефективного процесу управління ризиками на рівні компанії, що сприяє зниженню систематичних ризиків у галузі.

Важливим є те, що удосконалення системи управління ризиками логістичних операторів має включати посилення ролі державних органів, які здійснюють регуляторну політику у сфері транспорту та логістики. Держава повинна виконувати як регуляторну функцію, так і функцію методологічного центру, спрямованого на розвиток системи управління ризиками у логістичному секторі.

Це передбачає:

- створення сприятливого правового середовища для функціонування логістичних операторів,
- розробку методологічних рекомендацій щодо управління ризиками,

- надання консультаційної підтримки з впровадження сучасних підходів до управління ризиками.

Для ТОВ «Нова Пошта» така взаємодія дозволить не лише вдосконалити власну систему управління ризиками, але й зміцнити конкурентоспроможність компанії, зменшивши вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. Науково-практичний інтерес до проблеми ризиків є важливим через складність сучасних бізнес-умов та їх ймовірнісну природу. Зміни в технологіях, зростаюча конкуренція за споживача та якість послуг вимагають від компаній, зокрема в сфері логістики, постійного перегляду своїх підходів до управління. Ризик стає невід'ємною частиною бізнес-діяльності, що потребує вдосконалення методів і інструментів для ефективного управління ним. Враховуючи відсутність єдиного підходу до трактування поняття "ризик" як економічної категорії, ми розглядаємо його як ймовірність виникнення ситуацій з невизначеними наслідками, що зумовлені технічними, економічними, соціальними та іншими факторами, які впливають на діяльність компанії, вимагаючи прийняття рішень за умов недостатньої інформації та маючи як негативні, так і потенційно позитивні наслідки.

Актуальність управління ризиками для компанії, такої як «Нова Пошта», обумовлена внутрішніми і зовнішніми чинниками. Зовнішні включають глобальні економічні та політичні процеси, а внутрішні – організаційні зміни, розвиток нових послуг і технологій. Сучасна діяльність логістичних компаній супроводжується різноманітними ризиками, зокрема, змінами в попиті, технологічними збоями, непередбачуваними факторами у роботі з партнерами.

Загальні ризики, як-от зміни в ринковій ситуації, можуть торкнутися всієї галузі, тоді як специфічні, такі як проблеми в управлінні персоналом чи технічному оснащенні, мають пряме відношення до внутрішніх процесів компанії. Важливою частиною ризикового профілю є також ризики, пов'язані з управлінськими рішеннями, організаційною структурою та персоналом.

Для «Нової Пошти» важливим є створення системи управління ризиками, яка включає в себе ідентифікацію, контроль і управління ризиками, адже це дає можливість не тільки мінімізувати можливі втрати, але й використовувати ризики як шанс для розвитку та вдосконалення процесів. В умовах динамічного середовища логістики та зростаючої конкуренції, правильно побудована система ризик-менеджменту дозволяє не тільки ефективно управляти існуючими загрозами, а й знаходити нові можливості для бізнесу (рис. 3.2).

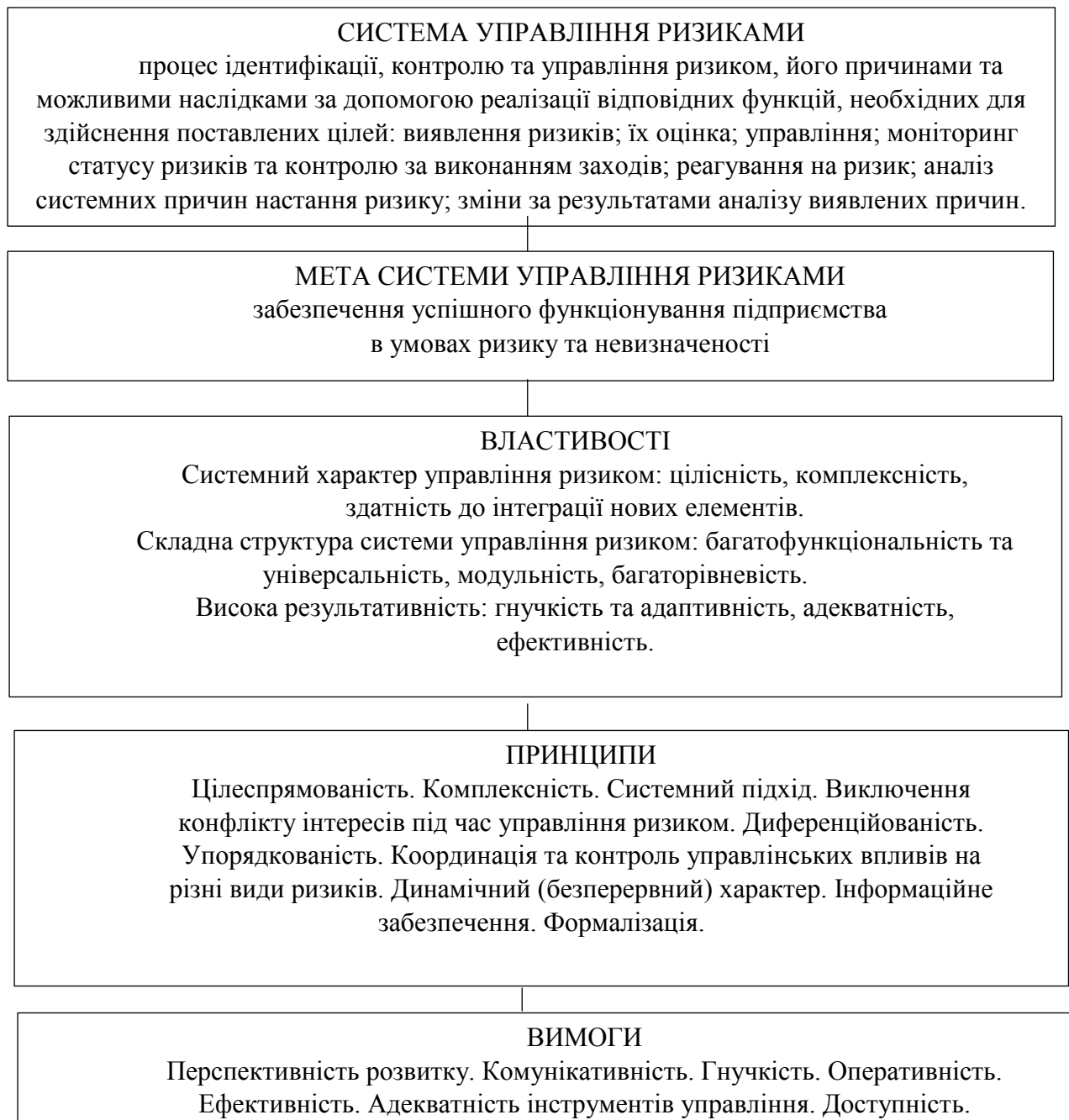


Рисунок 3.2 – Система управління ризиками

Системний підхід до управління ризиками передбачає комплексний розгляд усіх ризиків як єдиного організму, з урахуванням взаємозв'язків між ними та їх потенційних наслідків. Це дозволяє оцінити не лише вплив управлінських заходів на конкретні ризики, але й їхній ефект на інші ризики в межах загальної системи, а також на можливість виникнення нових загроз. Система управління ризиками повинна бути функціональною, універсальною, модульною і багаторівневою. Вона повинна бути здатна ефективно працювати з ризиками різного характеру і результатами їх реалізації, враховуючи специфіку різних ситуацій, і мати чітку ієрархію прийняття рішень з розподілом відповідальності.

Висока ефективність системи управління ризиками полягає в її здатності знижувати ймовірність виникнення небажаних подій або мінімізувати їхні наслідки. Така система повинна оперативно реагувати на зміни умов, забезпечувати зворотний зв'язок та пропонувати практичні рішення, орієнтуючись на досягнення поставлених цілей і зниження економічних збитків.

Основною метою управління ризиками в компанії, такій як «Нова Пошта», є досягнення балансу між максимально ефективним використанням можливостей для отримання вигоди та мінімізацією потенційних втрат. Впровадження системи управління ризиками передбачає застосування структурованих методів для ідентифікації, аналізу, оцінки, моніторингу та контролю ризиків на всіх етапах діяльності підприємства. Ключовим елементом цієї системи є її інтеграція з конкретними бізнес-процесами компанії, її стратегією та основними принципами, а також активне залучення кожного працівника до процесу управління ризиками. Основною проблемою є ефективне агрегування первинної інформації, як з ринку, так і з внутрішніх джерел компанії.

Управління ризиками має ґрунтуватися на прийнятті рішень, що відповідають поточним умовам і потребам підприємства, з урахуванням не лише ймовірнісних оцінок, а й даних, що можуть прогнозувати можливі

зміни. Це дозволить підвищити точність оцінки впливу ризиків на стратегію компанії. Представлений алгоритм управління ризиками (рис 3.3) включає п'ять етапів: ідентифікацію ризиків, оцінку та аналіз втрат і ризиків, аналіз соціальних ризиків і підсумковий аналіз результатів. Така система дозволяє здійснювати ефективний моніторинг ризиків із урахуванням складних зв'язків між стратегічним і тактичним управлінням ризиками, що є важливим для компанії, такої як «Нова Пошта».

Виходячи з того, що найскладнішою частиною управління економічними ризиками є розробка теоретичних і практичних механізмів для зниження негативних факторів. Ефективність таких механізмів, які дозволяють приймати оптимальні управлінські рішення, прямо впливає на результативність роботи підприємства. Згідно з думкою вчених, які зазначають, що різноманіття методів управління ризиками, застосовуваних в практиці, вимагає їх класифікації, ми виділяємо основні типи управління ризиками та відповідні методи (ухилення, передача, локалізація і компенсація), а також заходи і інструменти для зменшення ризиків, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Тому при виборі методів зменшення ризиків треба використовувати спеціалізовані підходи.

Для ефективного управління ризиками підприємства необхідно також розробити стратегії розвитку, побудувати оптимальну виробничу структуру і реалізувати ефективну інноваційну та інвестиційну політику.



Рисунок 3.3 – Алгоритм управління ризиками на підприємствах

На мою думку, процес управління ризиками складається з трьох основних блоків: постановки цілей, аналізу і оцінки ризиків, а також безпосереднього управління ризиками. У межах кожного з цих блоків виділяються конкретні етапи, такі як визначення цілей управління, виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, ідентифікація ризиків, вибір методів їх оцінки, аналіз отриманих результатів, формулювання стратегії і тактики, вибір інструментів і методів для управління ризиками, розробка плану

зниження ризику, а також організація, контроль і оцінка ефективності впроваджених заходів. Для зменшення ризику в діяльності підприємства пропонується впроваджувати механізм управління, де кожен етап відповідає певному рівню процесу управління ризиками.

Розроблений механізм управління ризиками для галузевих підприємств охоплює всі ці етапи, забезпечуючи інтеграцію різних рівнів управління ризиками. Це дозволяє ранжувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища за їх впливом на діяльність підприємства, а також підвищує оперативність і якість прийнятих рішень.

Таким чином, організація системи управління ризиками на підприємствах галузі дозволить досягти оптимального балансу між прагненням до прибутку та забезпеченням безпеки, що, у свою чергу, сприятиме належному рівню захищеності бізнесу.

Аналіз системи управління ризиками для компанії ТОВ «Нова Пошта» є дуже важливим для стратегічного розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Щоб доповнити і підкріпити ці ідеї, можна додати кілька розрахунків, які стосуються ефективності управління ризиками та впливу на фінансові показники компанії.

Щоб показати практичне застосування методів управління ризиками, можна додати аналіз ймовірності і впливу різних типів ризиків на фінансові результати компанії, таких як:

- Ризик змін у ринковій ситуації (наприклад, зміни тарифів на транспортні послуги, регуляторні зміни);
- Технічні ризики (вплив поломок технологічного обладнання, порушення в інформаційних системах);
- Ризик недостатньої кваліфікації персоналу (що може призвести до зниження ефективності);
- Зовнішні політичні та економічні ризики (вплив глобальних чи локальних криз, зміни в валютних курсах).

Використання математичних моделей для оцінки ризиків дозволить більш точно оцінити їх можливі наслідки. Одним із таких методів є метод ймовірнісної оцінки ризиків, де кожен ризик оцінюється за шкалою ймовірності його виникнення та величини потенційних втрат.

Формула для оцінки ризику:

$$R=P \times L \quad (3.1)$$

Де: R — очікувані втрати від ризику,

P — ймовірність виникнення події,

L — можливі фінансові втрати.

Для проведення розрахунків для ТОВ «Нова Пошта» на основі управління ризиками, розглянемо кілька конкретних типів ризиків та їхнього потенційного впливу на фінансові результати компанії. Відповідно до вищезгаданих аспектів, я запропоную розрахунки ймовірних економічних вигод від покращення системи управління ризиками.

1. Ризик технічних поломок

Ситуація: Якщо технічне обладнання компанії (наприклад, інформаційні системи або транспорти) вийде з ладу, це може призвести до простою або необхідності термінового ремонту.

Поточні втрати (без управління):

- Ймовірність поломки на рік: 15% (0.15)
- Вартість поломки: 200,000 грн (ремонт + простой)
- Очікувані втрати:

$$R1=0.15 \times 200,000=30,000$$

Управління ризиками (після впровадження системи):

- Ймовірність поломки знижується до 5% (0.05)
- Очікувані втрати:

$$R2=0.05 \times 200,000=10,000$$

Економія від управління ризиком:

$$\text{Економія} = R1 - R2 = 30,000 - 10,000 = 20,000 \text{ грн на рік}$$

2. Ризик помилок у роботі з персоналом

Ситуація: Проблеми в управлінні персоналом можуть призвести до помилок у роботі з посилками, що викликає додаткові витрати на їх виправлення.

Поточні втрати (без управління):

- Ймовірність помилок: 10% (0.10)
- Вартість виправлення помилок: 100,000 грн на рік
- Очікувані втрати:

$$R1=0.10 \times 100,000=10,000$$

Управління ризиками (після впровадження системи):

- Ймовірність помилок знижується до 3% (0.03)
- Очікувані втрати:

$$R2=0.03 \times 100,000=3,000$$

Економія від управління ризиком:

$$\text{Економія}=R1-R2=10,000-3,000=7,000 \text{ грн на рік}$$

3. Зміни в ринковій ситуації (зміни тарифів)

Ситуація: Зміни в тарифах на транспортні послуги можуть вплинути на прибутковість компанії. За умов без управління ризиками, компанія може не встигнути відреагувати на зміни.

Поточні втрати (без управління):

- Ймовірність зміни тарифів: 20% (0.20)
- Втрата від зміни тарифів: 300,000 грн на рік
- Очікувані втрати:

$$R1=0.20 \times 300,000=60,000$$

Управління ризиками (після впровадження системи):

- Ймовірність негативного впливу знижується до 10% (0.10)
- Очікувані втрати:

$$R2=0.10 \times 300,000=30,000$$

Економія від управління ризиком:

$$\text{Економія}=R1-R2=60,000-30,000=30,000 \text{ грн на рік}$$

4. Ризик глобальних економічних змін (політична нестабільність)

Ситуація: Політичні або економічні кризи можуть спричинити значні труднощі для компанії, зокрема підвищення вартості пального або зміни в обмінних курсах.

Поточні втрати (без управління):

- Ймовірність кризи: 5% (0.05)
- Втрата від кризи: 500,000 грн на рік
- Очікувані втрати:

$$R1=0.05 \times 500,000=25,000$$

Управління ризиками (після впровадження системи):

- Ймовірність негативного впливу знижується до 2% (0.02)
- Очікувані втрати:

$$R2=0.02 \times 500,000=10,000R$$

Економія від управління ризиком:

$$\text{Економія} = R1 - R2 = 25,000 - 10,000 = 15,000 \text{ грн на рік}$$

Загальна економія

Загальна економія для ТОВ «Нова Пошта» від впровадження системи управління ризиками за всіма оціненими ризиками виглядатиме так:

$$\text{Загальна економія} = 20,000 + 7,000 + 30,000 + 15,000 = 72,000 \text{ грн на рік}$$

Враховуючи ці розрахунки, ТОВ «Нова Пошта» може значно покращити своє фінансове становище завдяки зменшенню втрат від ризиків. Це також дозволить знизити витрати на неефективні заходи та зосередитись на зростанні прибутковості завдяки більш ефективному управлінню операціями та персоналом.

Прогнозування росту прибутку:

Якщо компанія зменшить витрати на ризики, її потенційний приріст прибутку може становити від 2-5% на рік, залежно від того, скільки з цих економій буде інвестовано у покращення послуг та інфраструктури.

Висновки розрахунків:

1. Впровадження системи управління ризиками дозволяє ТОВ «Нова Пошта» зекономити 72,000 грн на рік.

2. Це дозволяє значно знизити вплив різних ризиків на фінансові показники та підвищити ефективність роботи компанії.
3. Впровадження таких заходів допоможе зберегти стабільність компанії в умовах ринкових і зовнішніх змін.

Таким чином, проведені розрахунки і показники можуть бути основою для подальших стратегічних рішень та вдосконалення системи управління ризиками.

3.4 Впровадження стратегій для підвищення конкурентоспроможності

Для успішного розвитку ТОВ "Нова Пошта" критичним є забезпечення економічної безпеки компанії, що передбачає створення комплексної стратегії її політики. Запропоновані підходи дозволяють здійснювати оцінку рівня економічної безпеки на основі інтегрованого підходу, який передбачає детальне вивчення фінансово-економічної діяльності компанії та тенденцій її розвитку. Важливим є виявлення факторів, які можуть негативно вплинути на економічну безпеку, та визначення порогових значень, що можуть загрожувати сталому розвитку компанії.

Концепція економічної безпеки ТОВ "Нова Пошта" повинна бути орієнтована на прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз, враховуючи специфіку підприємства, його роль у національній економіці та особливості регіону, в якому воно працює. Основні фактори, які можуть вплинути на економічну безпеку компанії, включають: недосконалу нормативно-правову базу, можливі проблеми з конкуренцією, технічні труднощі з захистом даних, низький рівень обізнаності щодо фінансових ризиків та інші фактори, які можуть негативно позначитися на роботі компанії.

Основними завданнями для ТОВ "Нова Пошта" у сфері економічної безпеки є: визначення та реалізація чіткої політики підприємства; створення ефективних механізмів боротьби з ризиками шахрайства і корупції; розробка заходів для запобігання порушенням і зниження ризиків; своєчасне

інформування керівництва про основні економічні загрози; формування культури, орієнтованої на законність, прозорість та етичність у роботі персоналу.

Процес забезпечення економічної безпеки ТОВ "Нова Пошта" включає кілька етапів:

1. Аналіз специфіки діяльності компанії, її ринкової позиції та організаційної структури.
2. Моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз з урахуванням попередніх ризиків та можливостей їх усунення.
3. Проведення аудиту стану економічної безпеки та визначення потенційних загроз.
4. Розробка і впровадження стратегії економічної безпеки, яка включає плани по усуненню виявлених проблем і застосування інноваційних методів для зміцнення безпеки.
5. Формування бюджету та ресурсів для забезпечення ефективної роботи системи економічної безпеки.
6. Розробка і реалізація стратегії економічної безпеки, орієнтуючись на її довгострокову стабільність.
7. Експертиза та вдосконалення роботи служби економічної безпеки з метою покращення її ефективності.

Таким чином, для ТОВ "Нова Пошта" створення ефективної системи економічної безпеки передбачає розробку і реалізацію концепції, моделі та стратегії, що забезпечить захист бізнесу від зовнішніх та внутрішніх загроз, стабільний розвиток та виконання основних стратегічних завдань компанії. Стратегічна модель політики економічної безпеки повинна бути орієнтована на управління ризиками і вбудовуватися у бізнес-процеси компанії, включаючи чітке визначення цілей, оцінку і управління ризиками, моніторинг та інформування всіх зацікавлених сторін. (рис. 3.4)



Рисунок 3.4 - Стратегічна модель політики економічної безпеки в управлінні підприємством

Для ТОВ «Нова Пошта» формування стратегії має ґрунтуватися на створенні умов, які сприяють максимізації прибутку та стабільному зростанню впливу на фінансовий результат компанії, включаючи виплату дивідендів власникам. Пропонована стратегія економічної безпеки для компанії повинна включати п'ять основних напрямків: розширення виробничих потужностей та оновлення техніки і технологій, зниження витрат на виробництво, покращення соціальної та кадрової політики, підвищення якості послуг, а також забезпечення екологічної безпеки.

Розроблена концепція економічної безпеки для ТОВ «Нова Пошта» має передбачати створення комплексної системи безпеки, що включає визначення об'єктів та суб'єктів безпеки, методи аналізу та управління ризиками, а також стратегію безпеки. Ключовим елементом цієї концепції є чітке формулювання цілей, завдань та принципів політики безпеки, що дозволяє точно окреслити роль і місце безпеки у загальному управлінні діяльністю компанії.

Втілення цієї стратегії дозволить швидко виявляти потенційні загрози для економічної безпеки, оперативно коригувати витрати, а також ефективно впливати на фінансові показники компанії та спрогнозувати стійкий розвиток. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на діяльності ТОВ «Нова Пошта» і зробить внесок у загальне покращення економічної ситуації в країні.

У сучасних умовах для ТОВ «Нова Пошта» важливим є також кадрове забезпечення та соціальна відповідальність. Стратегії навчання персоналу дозволяють підвищити ефективність компанії і забезпечити високі результати роботи. Запропоновані напрями стратегії економічної безпеки підвищують конкурентоспроможність і сприяють ефективному розвитку підприємства.

Стратегія економічної безпеки для ТОВ «Нова Пошта» є комплексною сукупністю взаємопов'язаних заходів, що забезпечують стабільність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона повинна включати визначення пріоритетних напрямків розвитку компанії, оцінку ймовірних зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці, моніторинг факторів, які впливають на розвиток компанії, а також розробку та впровадження механізмів зниження впливу дестабілізуючих факторів.

Важливим є використання комплексного підходу до політики економічної безпеки для удосконалення процесів управління. Основною метою є забезпечення стабільного та стійкого розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Ключовими напрямками розвитку є концентрація ресурсів (капіталу, інновацій, персоналу), раціональне фінансово-економічне планування, постійний моніторинг стану економічної безпеки.

В умовах постійних змін у технологічному середовищі та розвитку нових тенденцій у логістиці (як-от автоматизація, інтернет речей, великі дані, штучний інтелект), «Нова Пошта» повинна активно впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності роботи та задоволення вимог клієнтів.

Стратегії:

- Автоматизація процесів: Впровадження роботизованих систем сортування, автоматизованих складах та терміналах для зменшення часу обробки посилок і зниження людського фактору. Це також дозволить знизити витрати та підвищити ефективність.
- Інтеграція з ІТ-системами: Використання передових програмних рішень для моніторингу замовлень, відстеження вантажів в режимі реального часу, автоматизація управлінських процесів і збір даних для прогнозування попиту.
- Штучний інтелект та велика дані: Використання алгоритмів машинного навчання для оптимізації маршрутів, прогнозування попиту, управління запасами і підвищення обслуговування клієнтів.

Очікувані результати:

- Зменшення часу доставки, що підвищить задоволеність клієнтів.
- Зниження витрат на операційні процеси.
- Підвищення рівня автоматизації та ефективності персоналу.
- Розширення можливостей для аналітики та прогнозування на основі даних.

Конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» також можна підвищити за рахунок диверсифікації послуг і розширення партнерських відносин як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Стратегії:

- Розширення спектру послуг: Включення нових сервісів, таких як міжнародні доставки, страхування вантажів, спеціалізовані послуги для бізнесу (наприклад, зберігання, упаковка, замовлення на вимогу). Важливо також врахувати нові тренди на ринку, такі як доставка за допомогою дронів, мобільних додатків або інші інноваційні послуги.
- Міжнародна експансія: Розширення мережі доставки на міжнародному рівні через партнерства з іншими логістичними компаніями або відкриття нових філій в інших країнах. Це дозволить залучити більше міжнародних клієнтів і збільшити частку ринку.
- Партнерства з великими корпораціями: Підписання угод з великими роздрібними мережами, онлайн-платформами та іншими бізнесами для надання спеціалізованих логістичних послуг.

Очікувані результати:

- Збільшення клієнтської бази за рахунок нових послуг і розширення географії доставки.
- Створення нових потоків доходу від додаткових послуг.
- Підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки більш широкому спектру послуг.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» необхідно постійно вдосконалювати обслуговування клієнтів. Забезпечення високої якості обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта дозволить створити лояльну клієнтську базу і покращити репутацію компанії.

Стратегії:

- Індивідуальні рішення для бізнес-клієнтів: Розробка спеціальних пропозицій для корпоративних клієнтів, включаючи створення персоналізованих логістичних рішень для доставки великої кількості товарів або частих поставок.
- Покращення взаємодії з кінцевим споживачем: Розвиток мобільних додатків та онлайн-інтерфейсів для зручності відстеження посилок,

відправки посилок безпосередньо з дому, управління доставкою через цифрові канали.

- Програми лояльності та знижки: Запуск програм лояльності для постійних клієнтів, бонусних систем і акцій, що дозволить залучити нових клієнтів і утримати існуючих.
- Зворотній зв'язок з клієнтами: Проводити регулярні опитування і збір відгуків для виявлення слабких місць у роботі і оперативного реагування на побажання клієнтів.

Очікувані результати:

- Підвищення лояльності та довіри клієнтів.
- Зниження рівня відтоку клієнтів і збільшення повторних замовлень.
- Підвищення конкурентоспроможності завдяки високій якості обслуговування.

Маркетинг є важливою складовою для підвищення впізнаваності бренду та привабливості для нових клієнтів. Для ТОВ «Нова Пошта» це включає як традиційні рекламні кампанії, так і новітні методи, такі як цифровий маркетинг, соціальні мережі та інші канали.

Стратегії:

- Цифровий маркетинг: Розвиток онлайн-реклами через соціальні мережі, контекстну рекламу та email-маркетинг. Включення в кампанії інструментів для сегментації аудиторії та таргетування для підвищення ефективності реклами.
- Ребрендинг та нові рекламні кампанії: Оновлення іміджу компанії, щоб він відповідав сучасним тенденціям і надавав відчуття надійності та інноваційності.
- Використання Big Data для персоналізованих рекламних пропозицій: Використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій і маркетингових кампаній, що відповідають інтересам і потребам конкретних груп клієнтів.

Очікувані результати:

- Збільшення впізнаваності бренду на ринку.
- Залучення нових клієнтів через цільові маркетингові кампанії.
- Поліпшення комунікації з клієнтами через різні канали маркетингу.

Для підтримки високої конкурентоспроможності компанія повинна ефективно управляти фінансами, знижувати витрати та підвищувати прибутковість.

Стратегії:

- Оптимізація витрат: Використання фінансових аналітичних інструментів для виявлення непотрібних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.
- Оптимізація структури капіталу: Залучення інвестицій для розвитку бізнесу, забезпечення гнучкості у фінансуванні операційних витрат і розширення діяльності.
- Фінансова автоматизація: Впровадження програмних рішень для автоматизації фінансових процесів, таких як облік, прогнозування грошових потоків, бюджетування.

Очікувані результати:

- Зниження операційних витрат.
- Підвищення фінансової стійкості.
- Залучення додаткових ресурсів для розвитку бізнесу.

Впровадження цих стратегій дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити свою конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг в Україні та на міжнародному рівні. Інновації, оптимізація витрат, високий рівень клієнтоорієнтованості та стратегічне використання партнерств створять умови для сталого розвитку компанії навіть в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку.

Отже, для формування ефективної політики економічної безпеки для ТОВ «Нова Пошта» необхідно забезпечити: охорону персоналу, матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів від можливих загроз та ризиків; всебічний моніторинг ринку, в якому компанія працює, політичних

та економічних факторів, що можуть впливати на діяльність; розробку завдань безпеки на основі аналізу загроз; захист інтересів компанії за допомогою спеціалізованих організацій; створення заходів забезпечення економічної безпеки через ефективну взаємодію всіх підрозділів підприємства.

Висновки до 3 розділу

1. Інвестиції в інновації та технології є одним із ключових напрямків підвищення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта». Враховуючи швидкий розвиток цифрових технологій, компанії необхідно продовжувати впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації бізнес-процесів, покращення логістики, а також для забезпечення високого рівня кібербезпеки. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з інформаційними загрозами, та покращити ефективність діяльності.
2. Диверсифікація послуг та розширення ринків збуту також сприятимуть підвищенню економічної безпеки. Оскільки ринок логістичних послуг є дуже конкурентним, «Нова Пошта» повинна зосередитись на розвитку нових видів послуг (наприклад, у сфері електронної комерції, фінансових послуг, міжнародних перевезень). Це дозволить зменшити залежність від одного сегмента ринку та знижувати ризики, пов'язані з його коливаннями.
3. Удосконалення системи управління ризиками є важливим елементом стратегії підвищення економічної безпеки. Компанії варто розробити більш детальну і систематичну модель оцінки та моніторингу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Включення прогнозування макроекономічних і політичних змін у стратегію компанії допоможе вчасно адаптувати бізнес-процеси до змінюваних умов.

4. Зміцнення фінансової стійкості та зниження фінансових ризиків може бути досягнуто через оптимізацію фінансових потоків, диверсифікацію джерел доходу та забезпечення високого рівня ліквідності. Розвиток власної мережі фінансових послуг дозволить знизити залежність від зовнішніх кредиторів та забезпечить більшу стабільність у випадку економічних коливань.
5. Забезпечення високого рівня правової безпеки вимагає постійного моніторингу змін у національному та міжнародному законодавстві. Враховуючи масштаби діяльності «Нова Пошта», необхідно адаптувати внутрішні політики і процедури до нових регуляторних вимог, а також покращити захист інтелектуальної власності компанії.
6. Покращення організаційної культури та управління персоналом допоможе підвищити ефективність і стабільність бізнесу. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації співробітників, вдосконалення внутрішніх комунікацій і мотиваційних програм підвищать залученість працівників та сприятимуть зменшенню внутрішніх ризиків, таких як плинність кадрів та зниження продуктивності.
7. Формування стратегій для зменшення залежності від зовнішніх загроз є важливим кроком у забезпеченні економічної безпеки. Для цього необхідно постійно аналізувати макроекономічні фактори, такі як зміни в податковій політиці, валютні коливання, політичні ризики, а також інтеграцію нових методів планування, що дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
8. Активне використання стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допоможе зміцнити репутацію компанії та залучити нових клієнтів і партнерів. Соціально орієнтовані проекти та участь у сталому розвитку не лише покращують імідж компанії,

але й дозволяють забезпечити лояльність клієнтів і партнерів, що є важливим аспектом економічної безпеки.

Загалом, шляхами підвищення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» є комплексний підхід, що включає інвестиції в інновації, розвиток нових послуг, підвищення ефективності управління ризиками, зміцнення фінансової та правової безпеки, а також вдосконалення організаційних процесів. Реалізація цих заходів сприятиме забезпеченню стійкого і сталого розвитку компанії в умовах постійних змін і конкурентних викликів.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження на тему «Оцінка економічної безпеки суб'єкта господарювання» можна зробити кілька важливих висновків, що охоплюють теоретичні основи, практичний аналіз та рекомендації для покращення економічної безпеки підприємства.

Перш за все, у теоретичному розділі роботи було визначено, що економічна безпека суб'єкта господарювання є багатогранною категорією, яка охоплює не тільки фінансову стабільність і ефективність управління ресурсами, але й здатність підприємства захищатися від зовнішніх і внутрішніх загроз. Для успішного функціонування підприємства необхідно забезпечити баланс між ризиками та можливостями, ефективно використовувати наявні ресурси і вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта» у другому розділі дослідження показала, що підприємство займає стабільні позиції на ринку кур'єрських послуг і логістики в Україні, що підтверджується високим рівнем фінансової стабільності, розвитком новітніх технологій та розширенням спектру послуг. Однак аналіз фінансово-економічної діяльності виявив деякі аспекти, які потребують уваги для підвищення економічної безпеки підприємства, зокрема в аспектах управління ризиками та ефективності операцій.

Оцінка ризиків і загроз для економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» показала, що основними факторами, які впливають на стабільність компанії, є зміни в законодавчому полі, коливання економічних умов та високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг. Також виявлено, що ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, мають суттєвий вплив на діяльність підприємства, що вимагає вчасного реагування та адаптації до змін.

Аналіз факторів, що впливають на економічну безпеку ТОВ «Нова Пошта», підтвердив необхідність постійного моніторингу зовнішнього

середовища, аналізу фінансових і економічних показників, а також більш глибокого вивчення конкурентного середовища для ефективного управління ризиками та забезпечення стабільного розвитку компанії.

У третьому розділі роботи були запропоновані конкретні заходи для підвищення економічної безпеки підприємства. Серед них виділяється зміцнення фінансової стійкості шляхом диверсифікації фінансових потоків, зниження фінансових ризиків через оптимізацію витрат і підвищення ліквідності. Крім того, для покращення операційної ефективності необхідно удосконалювати внутрішні процеси та збільшувати продуктивність праці. Важливою частиною стратегії є вдосконалення системи управління ризиками та впровадження ефективних методів прогнозування і аналізу можливих загроз. Окремо слід звернути увагу на розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності, включаючи інвестиції в інновації, розвиток нових послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Отже, оцінка економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» підтвердила важливість комплексного підходу до управління безпекою підприємства, який включає в себе не лише фінансові аспекти, але й увагу до операційних процесів, ризиків та зовнішніх факторів. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити стійкість підприємства до змін економічної ситуації, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити стабільне функціонування в умовах високої динаміки ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення / Варічева Р. В. // Вісник Хмельницького національного університету. - 2016. - № 3. - С. 88-93
2. Демченко І.В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: сутність та умови виникнення / І.В. Демченко // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції, 2010. — №1 (6). — С. 35-38.
3. Крупка Я. Економічна безпека підприємства та її реалізація через систему облікових принципів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 25-26 листопада 2010). – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – С. 57-60.
4. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств / Лебедко С. А. // Економіка та держава. - 2020. - № 8. - С. 89- 94
5. Захаров О.І. Комплексність економічної безпеки підприємства та впливи зовнішнього середовища / О.І. Захаров // Ефективність управління в процесі реформування: макрота мікро- економічний аспекти : колективна монографія / за наук. ред. проф. І.Ф. Радіонової. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 364 с
6. Мойсеєнко І.П. Методичні основи оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко, Н.В. Магас, Ю.А. Поповіченко // Наукові праці МАУП. – 2011. – Вип. 3(30). – С. 87–91.
7. Череп О. Г. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні / О. Г. Череп, З. П. Урусова, А. А. Урусов // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 3(61). – С. 328-330.

8. Ярославський А.О. Управління економічною безпекою підприємства / Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. // Норвезький журнал розвитку міжнародної науки. - 2020. - № 42 (3). - С. 41–44.
9. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку / Сосновська О. О. // Облік і фінанси. - 2019. - № 1 (83). - С.168– 176.
10. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами / О. Л. Трухан // Вісник Хмельницького національного університету. –2017. – № 1. – С. 29–35.
11. Кракос Ю. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств / Ю. Б. Кракос, Р. О. Разгон // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2017. – № 1 (1). – С. 86–97.
12. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навчальний посібник / М.І. Камлик. – К.: Атака, 2015. – 432 с.
13. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Горячева ; Київський нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2006. – 17 с.
14. Бондарчук Н. В. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві / Бондарчук Н. В., Кубрак А. А. // Молодий вчений. - 2017. - № 12 (52). - С. 577-580.
15. Андреева Т.Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т.Є. Андреева, Т.Е. Петровська, І.Г. Грицькова // Коммунальное хозяйство городов. - 2019. - № 87. - С. 219-224.
16. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства / О. І. Судакова // Економічний простір. – 2016. – № 9.– С. 140–148.

17. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник / [О.А. Кириченко, П.Я. Пригунов, Л.В. Гнилицька та ін.]. - К.: Дорадо, 2010. – 480 с.
18. Клименко Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / Т. В. Клименко // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4 (58). – С. 340–343.
19. Голиков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека / І.В. Голиков // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 309–314.
20. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення / Т. Васильців. – Львів, 2012. – 386 с.
21. Гаруст Ю. Фінансово-економічна безпека підприємства АПК : теоретико-правові аспекти / Ю. Гаруст, А. Перелазний // Форум права. – 2015. – № 5. – С. 39–44.
22. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку / Баланда А. // Україна: аспекти праці. - 2017. - № 1. - С. 25–28.
23. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства/ Л.В. Гнилицька. – К.: КНЕУ, 2012. - 305 с.
24. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі / Денисов О. Є. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2018. - Вип. 17(1). - С. 95-99.
25. Дідик А. М. Економічна безпека підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 624 с
26. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету.

27. Сосновська О. О., Житар М. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 21–26.
28. Ткаченко А. М., Іванова М.І., Загорудько В.Л, Підприємництво та інновації, с 52-56, 2019
29. Пожуєва Т. О., Овраченко О.В., Оцінка рівня економічної безпеки підприємства, стаття/2011
30. Ткаченко А.М., Межеріцький Д., журнал: «Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем», випуск №2, стаття Роль економічної захищеності як інструменту забезпечення стабільності бізнесу, с 128-140, 2023
31. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік
32. Сайт dev.ua/ стаття «Нова пошта» представила звіт за перше півріччя 2024 року: 222 млн посилок і майже 20 млрд грн доходу
33. Сайт dev.ua/ стаття У 2024 році «Нова пошта» запланувала збільшити суму інвестицій до 7 млрд грн
34. <https://novaposhta.ua>
35. Маркова І. Л., Глущенко Т. О. «Економічна безпека підприємства» - монографія, 2014
36. Рошин М. С. «Економічна безпека підприємства: теорія та практика» - посібник, 2016
37. Ковальчук В. В. «Менеджмент економічної безпеки підприємства» - підручник, 2018
38. Бобкова І. В. «Управління економічною безпекою підприємства» -- монографія, 2017
39. Буряк В. О. «Економічна безпека підприємства в умовах глобалізації» - стаття у науковому журналі, 2020
40. Задорожня Л. В. «Моделювання економічної безпеки підприємства» - наукова стаття, 2019

- 41.Ткаченко О. В. «Аналіз та оцінка економічної безпеки підприємства» - підручник, 2015
42. Ткаченко А.М. «Концептуальні засади формування економічної безпеки металургійного підприємства» / монографія 2012 рік

Додаток А

Система показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
Оцінка фінансової складової		
Кавт – коефіцієнт автономії	Сума власних коштів / загальна сума фінансування (загальний підсумок балансу)	Можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів
Кфін – коефіцієнт фінансування	Залучені кошти / власний капітал	Відображає, яка кількість одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних
Кпокр – коефіцієнт покриття	Оборотні активи / поточні зобов'язання підприємства	Показує здатність підприємства швидко розраховуватись з борговими зобов'язаннями
Кодз – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручки від реалізації продукції / середньорічна величина дебіторської заборгованості	Показує швидкість обороту дебіторської заборгованості підприємства
Кокз – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/середньорічна величина кредиторської заборгованості	Показує швидкість обороту кредиторської заборгованості підприємства за певний період
Кр – коефіцієнт рентабельності	Валовий прибуток / собівартість реалізованої продукції	Показує прибуток підприємства з кожної гривні, яка була витрачена на реалізацію продукції

Оцінка техніко-технологічної складової		
Квп – коефіцієнт виробничої потужності	Річний фонд робочого часу / трудомісткість виробництва	Показує максимально можливий випуск продукції за певний час у встановленій номенклатурі й асортименті при повному завантаженні обладнання
Кзн - коефіцієнт зносу	Сума зносу основних засобів / балансова вартість основних засобів	Відображає частку вартості основних засобів, яку списано на витрати виробництва попередніх періодів
Кфв – коефіцієнт фондівддачі	Обсяг виробництва у вартісному вираженні / середньорічна вартість основних засобів підприємства	Показує кількість одиниць виготовленої продукції у гривнях, що припадає на одиницю вартості основних фондів
Ківо – коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Обсяг виготовленої продукції за певний період / виробнича потужність обладнання	Показує рівень використання виробничої потужності підприємства
Оцінка інтелектуально-кадрової складової		
Кпл – коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньооблікова чисельність працюючих	Показує рух кадрів на підприємстві, що обумовлено незадоволеністю працівників виробничою ситуацією або незадоволеністю керівника підприємства виробничою поведінкою працівників
Кп – коефіцієнт продуктивності праці	Обсяг продукції / кількість праці, витраченої на її виробництво	Показує здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу

		визначений обсяг продукції
Кфоз – коефіцієнт фондоозброєності праці	Середньорічна вартість основних виробничих фондів / середньооблікова чисельність робітників	Характеризує рівень оснащення працівників основними виробничими засобами
Кра – коефіцієнт раціоналізаторської активності	Кількість винаходів (раціональних пропозицій, ноу-хау тощо) / кількість працюючих	Показує частку пропозицій, що слугують підвищенню продуктивності праці, яка припадає на одного працівника
Кквал – коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	Висококваліфіковані працівники / загальна кількість працівників	Відображає рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами
Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
Оцінка екологічної складової		
Квик – коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	Сумарний показник забруднення сумішшю речовин / дозволений для підприємства сумарний гранично допустимий обсяг викиду шкідливих речовин	Відображає ступінь перевищення реальних викидів шкідливих речовин в атмосферу над нормативними рівнями
Клюд – коефіцієнт залюднення ареалу шкідливого впливу	Сума нормативної щільності населення і середня щільність населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства / середня щільність населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства	Показує рівень заселеності ареалу шкідливого впливу підприємства і потенційну небезпеку підприємства для населення

Додаток Б

Методи мінімізації ризиків для ТОВ «Нова Пошта»

Тип ризику	Фактор ризику	Метод мінімізації	Пояснення
Політичний	Воєнні дії та нестабільність	Розширення міжнародної діяльності	Збільшення частки доходів від міжнародних перевезень дозволить зменшити залежність від внутрішнього ринку; Відкриття відділень у стабільних регіонах України та за кордоном.
		Страховання активів	Поліси страхування для інфраструктури, транспорту та вантажів у зонах підвищеного ризику.
		Резервні маршрути	Створення альтернативних маршрутів доставки в обхід небезпечних зон.
		Співпраця з державними структурами	Координація з військовими адміністраціями для безпеки перевезень
Політичний	Законодавчі зміни	Юридичний моніторинг	Постійний аналіз законодавчих змін із залученням юридичних експертів.
		Лобістська діяльність	Взаємодія з органами влади для врахування інтересів логістичної галузі при розробці нормативних документів.
Економічний	Інфляція та зростання витрат	Оптимізація витрат	Автоматизація логістичних процесів для зниження витрат на персонал та час доставки.
		Енергозбереження	Використання

			електромобілів і сонячних панелей для зменшення витрат на паливо.
	Валютні коливання	Фінансові інструменти	Хеджування валютних ризиків через форвардні контракти або опціони.
		Диверсифікація доходів	Вихід на міжнародні ринки для отримання доходів у різних валютах.
	Зменшення платоспроможності клієнтів	Гнучкість тарифів	Введення спеціальних пропозицій для малого та середнього бізнесу.
		Розширення послуг	Надання додаткових послуг, таких як фулфілмент, для збільшення клієнтської бази.
Технологічний	Кібератаки	Інвестиції в кібербезпеку	Впровадження системи багаторівневого захисту даних; Регулярний аудит безпеки інформаційних систем.
		Навчання персоналу	Проведення тренінгів для співробітників щодо запобігання кібератакам (фішинг, соціальна інженерія).
	Технічні збої	Резервні системи	Встановлення резервних серверів для безперебійної роботи ІТ-систем.
		Профілактичне обслуговування	Регулярний технічний огляд автоматизованих сортувальних терміналів.
Соціальні	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Програми навчання	Організація корпоративних тренінгів і курсів для підвищення кваліфікації

			працівників.
		Мотиваційні програми	Впровадження системи бонусів, що мотивує співробітників залишатися в компанії.
	Підвищення вимог клієнтів	Екологічні ініціативи	Використання екологічних упаковок та електромобілів для зменшення вуглецевого сліду.
		Покращення сервісу	Постійний моніторинг відгуків клієнтів та впровадження змін на основі їхніх побажань.

Додаток В

Фінансовий звіт ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		Коди	
Підприємство "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01
		01	01
(найменування)	за ЄДРПОУ	31316718	

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2023 рік

І. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Трифчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія: Київська	за ЄДРПОУ	31316718		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8036100000		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників: 26 327	за КВЕД	52.29		

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського

обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

V

		Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	282	-
Інші оборотні активи		1195	3 435 729	4 332 452
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	15 754 920	23 101 706
Баланс				

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	15 754 920	23 101 706

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Трифчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Додаток Г

Фінансовий звіт ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Окремий звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

І. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

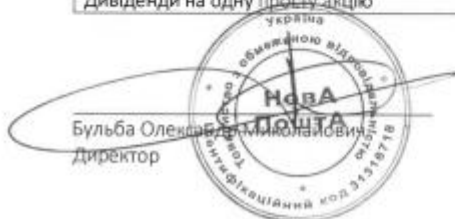
Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-



Бульба Олександр Михайлович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" Територія: Київська Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту Середня кількість працівників: 27819 Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками). Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	за ЄДРПОУ	2023	01	01
	за КОАТУУ	31316718		
	за КОПФГ	8036100000		
	за КВЕД	240		
		52.29		

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД				1801001
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1185	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Михайлович
Директор



Шевченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.