

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація безпеки міжнародного бізнесу компаній»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Бартиш К.С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук , доцент
Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бартиш Кирило Сергійович

1. Тема роботи «Організація безпеки міжнародного бізнесу компаній»

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3. ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ВИХОДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
10 таблиць
10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В..		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

К. С. Бартиш
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Є. В. Маказан
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

НП – Нова пошта

АТ – Акціонерне товариство

ДФС – Державна фіскальна служба

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 61 с., 10 рис., 10 табл., 30 джерел.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Нова Пошта».

Предметдослідження: Організація безпеки міжнародного бізнесу компаній.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо організації безпеки міжнародного бізнесу компаній.

Відповідно до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі магістра поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи організації безпеки компанії на міжнародному ринку;
- визначити сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки компанії;
- дослідити організацію системи економічної безпеки компанії;
- отримати уявлення про організацію управління ТОВ «Нова Пошта» на міжнародних ринках;
- дати організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати основні напрямки створення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтувати вихід ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки з урахуванням ризиків;
- запропонувати шляхи мінімізації ризиків при виході Тов «Нова Пошта» на міжнародний ринок;
- проаналізувати шляхів подолання підприємницьких ризиків ТОВ «Нова Пошта» при виході на міжнародні ринки;
- оцінити ризики виходу на міжнародний ринок ТОВ «Нова Пошта».

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ОРГАНІЗАЦІЯ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК,
КОМПАНІЯ, РИЗИКИ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Master's thesis: 61 pages, 10 figures, 10 tables, 30 sources.

Research object: LLC "Nova Poshta".

Subject research: Organization of international business security of companies.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations regarding the organization of international business security of companies.

In accordance with the set goal, the following tasks are set in the master's qualification work:

- consider the theoretical foundations of the company's security organization on the international market;
- determine the essence and ways of ensuring the company's economic security;
- investigate the organization of the company's economic security system;
- get an idea of the management organization of "Nova Poshta" LLC in international markets;
- give the organizational and economic characteristics of "Nova Poshta" LLC;
- to analyze the main directions of creation of competitive advantages of "Nova Poshta" LLC;
- justify the exit of Nova Poshta LLC to international markets, taking into account the risks;
- propose ways to minimize risks when entering the international market of "Nova Poshta" Co., Ltd.;
- to analyze the ways to overcome entrepreneurial risks of "Nova Poshta" LLC when entering international markets;
- assess the risks of entering the international market of "Nova Poshta" LI

ECONOMIC SECURITY, ORGANIZATION, INTERNATIONAL MARKET, COMPANY, RISKS, COMPETITIVE ADVANTAGES, MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	10
1.1 Організація системи економічної безпеки компанії.....	10
1.2 Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки компанії.....	14
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	20
2.2 Основні напрямки створення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта».....	28
2.3 Обґрунтування виходу ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки з урахуванням ризиків	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ВИХОДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	42
3.1 Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків ТОВ «Нова Пошта» при виході на міжнародні ринки.....	42
3.2 Оцінка ризиків виходу на міжнародний ринок ТОВ «Нова Пошта»	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	58

ВСТУП

У сучасному світі глобалізації та інтеграції національних економік міжнародний ринок відіграє важливу роль у розвитку бізнесу. Вивчення та оцінка ризиків, пов'язаних з виходом компаній на міжнародний ринок, стає особливо актуальним в умовах посилення конкуренції та політичної та економічної нестабільності.

Виходячи на міжнародний ринок, компанії можуть розширити свої географічні межі, залучити нових клієнтів і партнерів, оптимізувати виробничі процеси та відкрити нові канали збуту. Однак ці переваги супроводжуються підвищеним рівнем ризику, що вимагає від організацій ретельного аналізу та передбачення потенційних загроз. У сучасних умовах процес успішного економічного функціонування організації залежить від рівня її безпеки.

Зовнішньоекономічна діяльність - одна із галузей економіки держави, компаній і підприємств, тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, зовнішніми кредитами та інвестиціями, а також реалізацією спільних проектів з іншими країнами. Така діяльність завжди передбачає певний ступінь ризику, тобто з можливістю непередбачених змін трудового потенціалу або результатів роботи, які як погіршують, так і покращують стан компанії.

Послуги з перевезення вантажів є важливим фактором розвитку економіки країни та забезпечення її зовнішньоекономічних зв'язків. Вантажні автомобільні перевезення займають виняткову питому вагу по відношенню до перевезень вантажів іншими видами транспорту. Однак у сфері автомобільних вантажних перевезень є багато питань, які потребують вирішення для підвищення ефективності вантажних перевезень.

Наявність значної кількості наукових досліджень свідчить про особливий інтерес науковців до питань, пов'язаних зі зниженням ризику підприємницької діяльності. Проблему оцінки різного роду ризиків

досліджували такі вчені-економісти: О. М. Грибіненко, С. М. Шагоян, В. М. Анісімов, В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва, К. С. Зайченко, Н. І. Діма, Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, О. М. Герасименко, Л.В. Олійник, А.О. Скідченко, О. Шишкіна, С. Журман, В. В. Гурочкіна та інші. Проте проведені дослідження не дають відповідей на всі запитання та не вирішують цілого комплексу питань, пов'язаних з оцінкою ризиків та способами зниження ризиків підприємницької діяльності. Тому існує потреба у подальшому дослідженні питань, пов'язаних з підприємницьким ризиком.

Мета даної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо організації безпеки міжнародного бізнесу на прикладі компанії «Нова Пошта».

Відповідно до мети завдання було: розглянуто теоретичні основи організації безпеки компанії на міжнародному ринку; визначено сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки компанії; досліджено організацію системи економічної безпеки компанії; отримані уявлення про організацію управління ТОВ «Нова Пошта» на міжнародних ринках; дана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»; проаналізовані основні напрямки створення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта»; обґрунтовано вихід ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки з урахуванням ризиків; запропоновано шляхи мінімізації ризиків при виході ТОВ «Нова Пошта» на міжнародний ринок; проаналізовані шляхів подолання підприємницьких ризиків ТОВ «Нова Пошта» при виході на міжнародні ринки; оцінені ризики виходу на міжнародний ринок ТОВ «Нова Пошта».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Організація системи економічної безпеки компанії

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз і розвиток унікальних можливостей протистояння їм у майбутньому. Тільки комплексні та системні підходи до організації економічної безпеки підприємства забезпечують її максимально повний та надійний захист[1].

Основні завдання системи економічної безпеки підприємства:

- оцінка та аналіз основних ризиків компанії;
- прогнозування стану безпеки компанії при уникненні ризиків або компенсації їх наслідків;
- запобігання проникненню на компанію структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та осіб з протиправними намірами;
- протидії проникненню у віртуальну базу даних компанії в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- безпека матеріальних цінностей компанії;
- захист законних прав та інтересів компанії та її працівників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо компанії та співробітників з боку джерел зовнішніх загроз безпеці;
- виявляти, запобігати та припиняти можливі протиправні та інші негативні дії працівників підприємства;
- захист співробітників компанії від насильницьких нападів;

- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою компаній;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії і тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- здійснення постійного моніторингу ефективності системи економічної безпеки та вдосконалення її елементів.

Система економічної безпеки будується на основі поставлених завдань, конкурентних умов, специфіки бізнесу, технологічних характеристик, конкурентної стратегії та етапу життєвого циклу компанії.

Система економічної безпеки кожної компанії абсолютно індивідуальна. Її повнота і дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, що виділяє керівник підприємства, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, розуміння кожним із співробітників підтримкою самої системи.

Лише невелика частина компаній ідентифікує таку сутність як систему економічної безпеки. Найчастіше цими питаннями займаються менеджери, аналітики та охорона підприємства. Побудова системи економічної безпеки компанії має базуватися на дотриманні принципів [2]: законності, прав і свобод громадян, конфіденційності, комплексного використання сил і засобів, сучасного матеріально-технічного оснащення, ділової етики, координації та взаємодії з влади.

Основними елементами системи економічної безпеки підприємства є [3]: захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації, комп'ютерна безпека, внутрішня безпека, безпека будівель та споруд, безпека зв'язку, безпека господарсько-договірної діяльності, безпека транспорту, товарів і людей, охорона реклами, культурних, громадських заходів, безпека ділових зустрічей та переговорів, протипожежний захист, екологічна безпека, конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична робота, техніко-технологічна

безпека, кадрова безпека, безпека праці, фінансова безпека, податкова безпека, енергетична безпека.

Комерційна таємниця - це відомості, що не є державною таємницею і стосуються виробництва, технології, фінансів, процесів управління та іншої діяльності організацій чи підприємств, розголошення, передача та несанкціонований доступ до яких можуть завдати шкоди їх інтересам.

Схематично систему економічної безпеки підприємства наведено на рис.

2.1.



Рис. 1.1- Система економічної безпеки підприємства

Для того, щоб компанія розвивалася, необхідно, крім коштів для її діяльності, передбачити кошти для постійної гарантії її економічної безпеки. Як тільки починаються процеси розвитку, небезпека прискореного руху і ослаблення системи постійно зростає.

Компанія розвивається і тим самим отримує більше прибутку, але для розширення відтворення та забезпечення належної економічної безпеки потрібні додаткові ресурси. Такі обставини також є наслідком того, що в процесі свого розвитку компанія займе ринкову нішу або її частину з компаніями-конкурентами, що вже становить значну небезпеку.

Якщо, окрім коштів для функціонування та забезпечення існуючого рівня економічної безпеки, компанія може виділити кошти для потенційного забезпечення економічної безпеки, це вважається високим ступенем економічної безпеки та дає змогу їй не тільки безпечно розвиватися, а й здатність забезпечити свою економічну безпеку в майбутньому.

Основні функції служби економічної безпеки компанії [4]:

1. Охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що становлять комерційну таємницю компанії.
2. Організація роботи з правового та технічного захисту комерційної таємниці компаній.
3. Запобігання неправомірному доступу до інформації, що становить комерційну таємницю;
4. Організація спеціального діловодства, що унеможливорює отримання відомостей, що становлять службову таємницю.
5. Виявлення та локалізація можливих каналів втрати конфіденційної інформації під час діяльності та екстремальних ситуацій.
6. Створення та організація такого режиму безпеки для всіх видів діяльності, за винятком зустрічей, переговорів і нарад у рамках ділової співпраці компаній та інших партнерів.
7. забезпечення збереження приміщень, обладнання, офісів, виробів і технічних засобів, необхідних для виробничої чи іншої діяльності;
8. Організація особистої безпеки керівництва компанії та провідних керівників і спеціалістів.
9. Оцінка маркетингових ситуацій і протиправних дій конкурентів і зловмисників.

Перелік конкретних завдань і функцій залежить від типу об'єкта, його структури та специфіки його діяльності.

Питаннями економічної безпеки займаються не тільки працівники економічних служб, а й технічних. Найбільш повне дослідження поставленої проблеми і пошук найбільш оптимального її вирішення можливі лише

спільними зусиллями економістів, інженерів, технологів і керівників різних виробничих служб з різним знанням стосовно досліджуваного питання.

Внутрішній аналіз економічної безпеки компанії здійснюється співробітниками компанії, зовнішній – служба маркетингу компанії та служба економічної розвідки. Аналітичні відділи компанії повинні проводити комплексний зовнішній і внутрішній аналіз її економічної безпеки.

Зараз велика увага приділяється сфері забезпечення економічної безпеки, наприклад, економічній розвідці (або конкурентна розвідка, ділова розвідка, бізнес-розвідка), яка збирає та обробляє інформацію з відкритих джерел і з абсолютно законної точки зору[5].

1.2 Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки компанії

Сьогодні, коли компанії функціонують у мінливому та невизначеному зовнішньому середовищі, дослідження процесу створення та забезпечення економічної безпеки компаній стає все більш актуальним. Крім того, здатність компанії реагувати на потенційні загрози, забезпечувати стабільний рівень своєї діяльності та створювати власну економічну безпеку забезпечує стабільний рівень національної економічної безпеки та стабільне економічне зростання країни в цілому.

Економічна безпека характеризується подвійним характером, оскільки, по-перше, дозволяє забезпечити свою діяльність, а по-друге, є структурним елементом економічної безпеки на найвищому рівні.

Під поняттям «економічна безпека компанії» слід розуміти комплексну характеристику, тобто ступінь захищеності всіх потенціалів компанії від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дає змогу вести стійкий та ефективний бізнес. Ядром цієї концепції є набір інструментів, які забезпечують конкурентоспроможність та ефективність компанії та дозволяють підвищити добробут співробітників компанії.

Основними завданнями створення економічної безпеки компанії є:

1. Забезпечення фінансової стабільності та незалежності.
2. Досягнення технологічного лідерства.
3. Забезпечення високого конкурентного статусу.
4. Підвищення ефективності управління.
5. Оптимізація використання потенціалу компанії.
6. Мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища.
7. Забезпечення функціонування компанії в рамках правового поля.
8. Захист власної комерційної таємниці [6].

Основними проблемами компаній у сфері економічної безпеки сьогодні є: неконтрольована приватизація, банкрутство неефективних компаній, які не витримують ринкових умов, у тому числі недобросовісної конкуренції, відсутність прозорої податкової системи. Крім того, пріоритетним є необхідність ефективної кадрової політики діючих компаній [7].

Термін «забезпечення економічної безпеки компанії» означає реалізацію всіх елементів економічної безпеки з метою уникнення можливих втрат і досягнення оптимального рівня економічної безпеки як на даний момент, так і в майбутньому.

Передумовами забезпечення економічної безпеки компанії є законність усіх видів діяльності, застосування системного підходу до забезпечення економічної безпеки компанії та належне ресурсне забезпечення. Систему забезпечення економічної безпеки компанії можна розглядати як упорядковану сукупність взаємодіючих елементів, загальна дія яких спрямована на якісну реалізацію захисту інтересів компанії від зовнішніх і внутрішніх загроз. Крім того, зовнішні та внутрішні загрози індивідуальні для кожної компанії, але мають певні типові характеристики [8].

Одним із найважливіших елементів системи безпеки компанії є механізм її безпеки, який являє собою сукупність правових актів, правових норм, рушійних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на досягнення поставлених завдань, досягнення цілей

безпеки та вирішення проблем [9]. Схема механізму забезпечення економічної безпеки компанії наведена на рис. 1.2.

З рис. 1.2 зрозуміло, що механізм забезпечення економічної безпеки компанії має свої інструменти (платіжні, депозитні, страхово-інвестиційні), методи та засоби, а також складові (фінансові, правові, технологічні, інформаційні, екологічні, кадрові, інтелектуальні та силові).

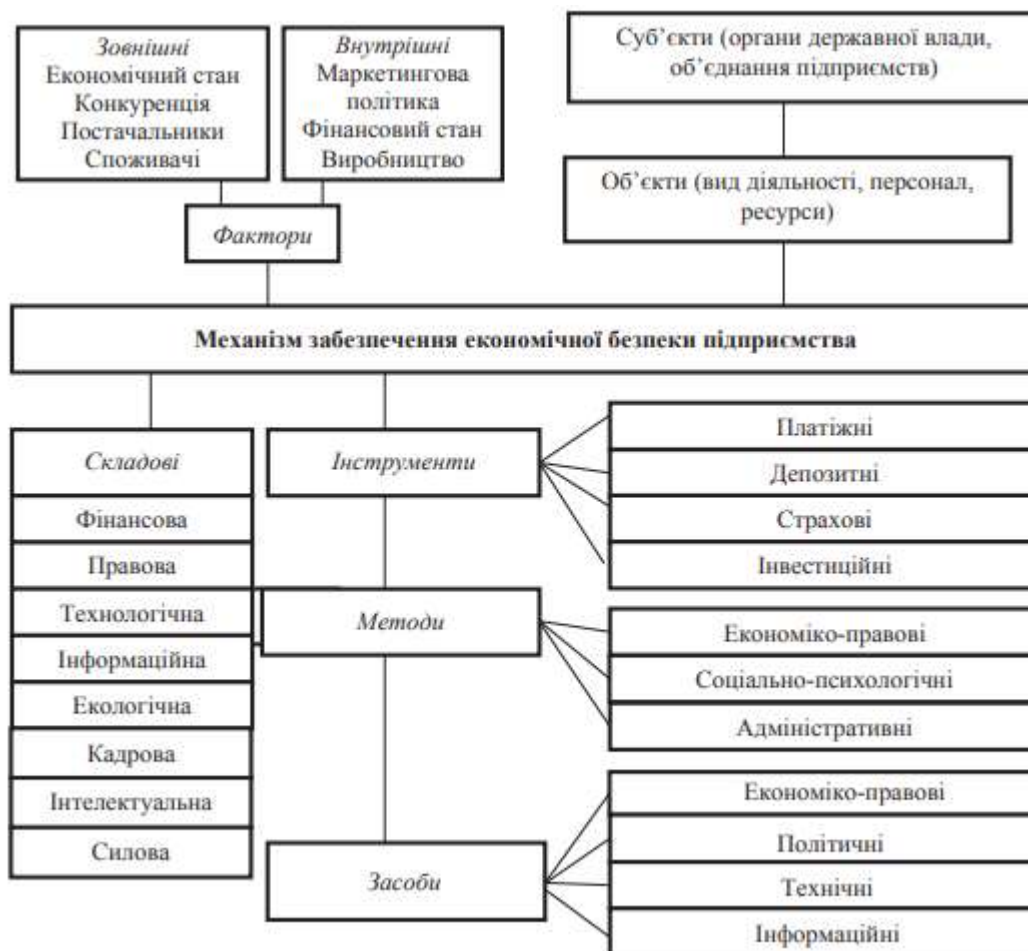


Рис. 1.2 - Механізм забезпечення економічної безпеки компанії

Формування необхідної економічної безпеки компанії включає наступні етапи:

1. Формування ефективних факторів виробництва (нове обладнання, кваліфікована робоча сила тощо).
2. Виробництво продукції з урахуванням потреб ринку, підвищення її якості та дизайну.

3. Вибір надійних постачальників сировини, матеріалів та енергії.
4. Здійснення приватизації.
5. Надійний захист власної комерційної таємниці.
6. За необхідності зміни керівництва[10].

Забезпечення економічної безпеки компанії відбувається на двох рівнях:

1. На операційному рівні передбачає вирішення повсякденних економічних проблем у зв'язку з визначенням оптимального рівня споживання ресурсів, якими керує компанія.

2. Найбільш важливі, довгострокові рішення приймаються на стратегічному рівні.

Крім того, для забезпечення економічної безпеки компанії важливо враховувати місце розташування компанії, природні ресурси, робочий потенціал компанії, рівень освіти та кваліфікації працівників компанії, рівень пропозиції населення тощо [11].

Рекомендується визначити методи забезпечення економічної безпеки компанії:

1. збір та аналітична обробка інформації про економічну ситуацію на макросів складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- та мікрорівні.

2. Виявлення (прогнозування) можливих загроз на різних рівнях компанії, які можуть вплинути на її діяльність.

3. Прийняття рішень щодо запобігання або мінімізації впливу виявлених загроз.

4. Організувати заходи по боротьбі з можливими загрозами.

5. Завчасна розробка моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загрози на діяльність компанії.

6. Проведення практичного експерименту для перевірки ефективності перевірених моделей (алгоритмів).

7. Виявляти, аналізувати та оцінювати реальні загрози економічній безпеці, що виникають;

8. Приймати рішення та організовувати заходи щодо реагування на нові загрози;
9. Застосування перевірених на практиці моделей;
10. Контроль та оцінка ефективності виконання прийнятих рішень;
11. Адаптація системи захисту від загрози;
12. Постійне вдосконалення системи з метою забезпечення економічної безпеки підприємства [12].

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки компанії є захист прав працівників компанії, захист матеріальних і фінансових ресурсів компанії, безпека у сфері комп'ютеризації та інтелектуальної власності компанії. Виконання цих інструкцій дозволяє компанії не тільки забезпечити достатній рівень економічної безпеки, а й покращити свої позиції на ринку та підвищити прибутковість і конкурентоспроможність.

Відповідно, економічна безпека компанії є комплексною характеристикою, тобто відображає ступінь захищеності всього потенціалу компанії від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечує стійке та ефективне ведення бізнесу. Завдяки достатній економічній безпеці компаній можна створити сприятливі умови для ефективного функціонування підприємства та досягнення головної мети шляхом своєчасного прояву та нівелювання будь-яких загроз. Перспективним напрямком подальших досліджень буде виявлення факторів, що впливають на рівень економічної безпеки компанії.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» входить до складу Група «Нова Пошта» яка надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay, Nova Global, Nova Post у Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччині, а також авіакомпанія Supernova Airlines[13].

Заснована в 2001 році компанія ТОВ «Нова Пошта» надає послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок фізичним особам і компаніям. Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку логістики в країні, забезпечуючи доступну та зручну доставку кожному клієнту.

Місія ТОВ «Нова Пошта» - робити доставку легкою для життя та бізнесу. Для досягнення своєї місії команда ТОВ «Нова Пошта» впроваджує нові продукти та послуги, орієнтуючись на кращий міжнародний досвід і стандарти, використовуючи новітні технології та інноваційні рішення[14].

Стратегічною метою є зміцнення лідерства на ринку, пропонуючи клієнтам найкращу швидкість, доступність і абсолютну якість.

ТОВ «Нова Пошта» – логістична компанія №1 в Україні за доступністю. «Нова пошта» за перше півріччя 2023 року збільшила кількість відділень різного типу на 935 одиниць. На кінець звітної періоду загальна кількість відділень склала понад 10 тис., поштоMATів – 14 тис.

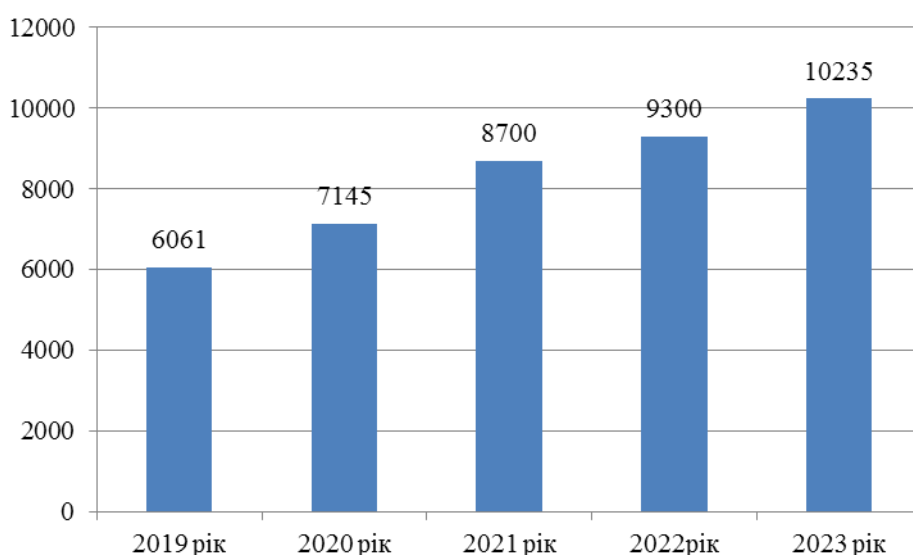


Рис. 2.1 – Динаміка появи нових відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

ТОВ «Нова пошта» покладається на автоматизацію та роботизацію інфраструктури сортування для обробки великої кількості відправлень і постійного прискорення швидкості доставки. Продовжується автоматизація сортувальної інфраструктури та роботизацію термінальної інфраструктури. Робота передбачає транспортування вантажів та сортування дрібних посилок до 2 кг.

Щоб надавати клієнтам швидке та якісне обслуговування, незважаючи на зростання обсягів відправлень, ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває власну логістичну інфраструктуру. Компанія вже має 110 сортувальних терміналів і депо в усіх обласних центрах країни і продовжує автоматизувати процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві (КІТ), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ) і наведені в таблиці. 2.1. Ці термінали можуть обробляти від 20 000 до 50 000 посилок на годину.

У 2023 році продовжиться будівництво інноваційних терміналів в Одесі та Борисполі. Також компанія має два вантажних термінали в Польщі – у містах Варшава та Глогув-Малопольський. Їх загальна потужність становить 4500 посилок на добу.

Таблиці 2.1 – Інноваційні термінали ТОВ «Нова Пошта»

Термінал	Роки відкриття
Київський інноваційний	КІТ – перший інноваційний термінал в новітній логістичній інфраструктурі «Нова Пошта». Його відкрили у Києві у березні 2018 року. Він вирізняється обладнанням голландської компанії Vanderlande, яке дозволяє швидко сортувати посылки – до 8 тисяч відправлень за годину.
Хмельницький інноваційний	Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ) компанії «Нова Пошта» було відкрито 17 травня 2019 року. На будівництво терміналу загальною площею 7,7 тис. кв. метрів пішло менше року: закладка першого каменя відбулася 23 квітня 2018. Термінал став ключовим об'єктом інфраструктури вантажоперевезень компанії в Західній Україні.
Львівський інноваційний	Львівський інноваційний термінал був відкритий 20 вересня 2019 року і став третім після КІТа (Київського інноваційного терміналу) та ХІТа (Хмельницького інноваційного терміналу) інноваційним терміналом «Нова Пошта». Термінал у Львові отримав назву ЛЕО – Легкість. Ефективність. Оперативність.
Харківський інноваційний	Інноваційний термінал Нової пошти у Харкові став четвертим інноваційним терміналом компанії та першим на сході України. Термінал отримав назву ХАІ (Харків. Автоматизація. Інновації). Він займає площу понад 19 тис. кв. метрів. Як і інші інноваційні термінали Нової пошти, оснащений автоматизованим обладнанням нідерландської компанії Vanderlande. Воно здатне обробляти 8,5 тис. посилок на годину. Загальна потужність терміналу – до 20 тис. посилок за годину.
Дніпровський інноваційний	Дніпровський інноваційний термінал компанії Нова пошта був офіційно відкритий 4 лютого 2022 року. Він отримав назву ДАО – Дніпро. Автоматизація. Оперативність. Будівництво терміналу, загальною площею 18 тис. кв. метрів, тривало трохи більше року. Це найбільший інфраструктурний об'єкт компанії у Дніпровському регіоні, другий за своєю потужністю після терміналу у Києві.
Запорізький інноваційний	Інноваційний термінал у Запоріжжі запрацював у липні 2022 року. Його площа становить 8 тис. кв. м. Для сортування посилок до 30 кг використовуються дві автоматизовані системи. На терміналі одночасно можуть розвантажуватися та завантажуватися 78 вантажівок. Загальна потужність терміналу – 16 000 відправлень за годину.

ТОВ «Нова пошта» планує продовжувати інвестувати в автоматизацію сортування. Крім того, компанія планує інвестувати в покращення обслуговування клієнтів і нові продукти та послуги.

ТОВ «Нова Пошта» є членом Співки українських підприємців. Компанія не бере участі в корпораціях, асоціаціях, групах або консорціумах [15].

Найвищий рівень в організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» займає Рада директорів, яка є вищим органом управління товариством між загальними зборами акціонерів (рис. 2.2).

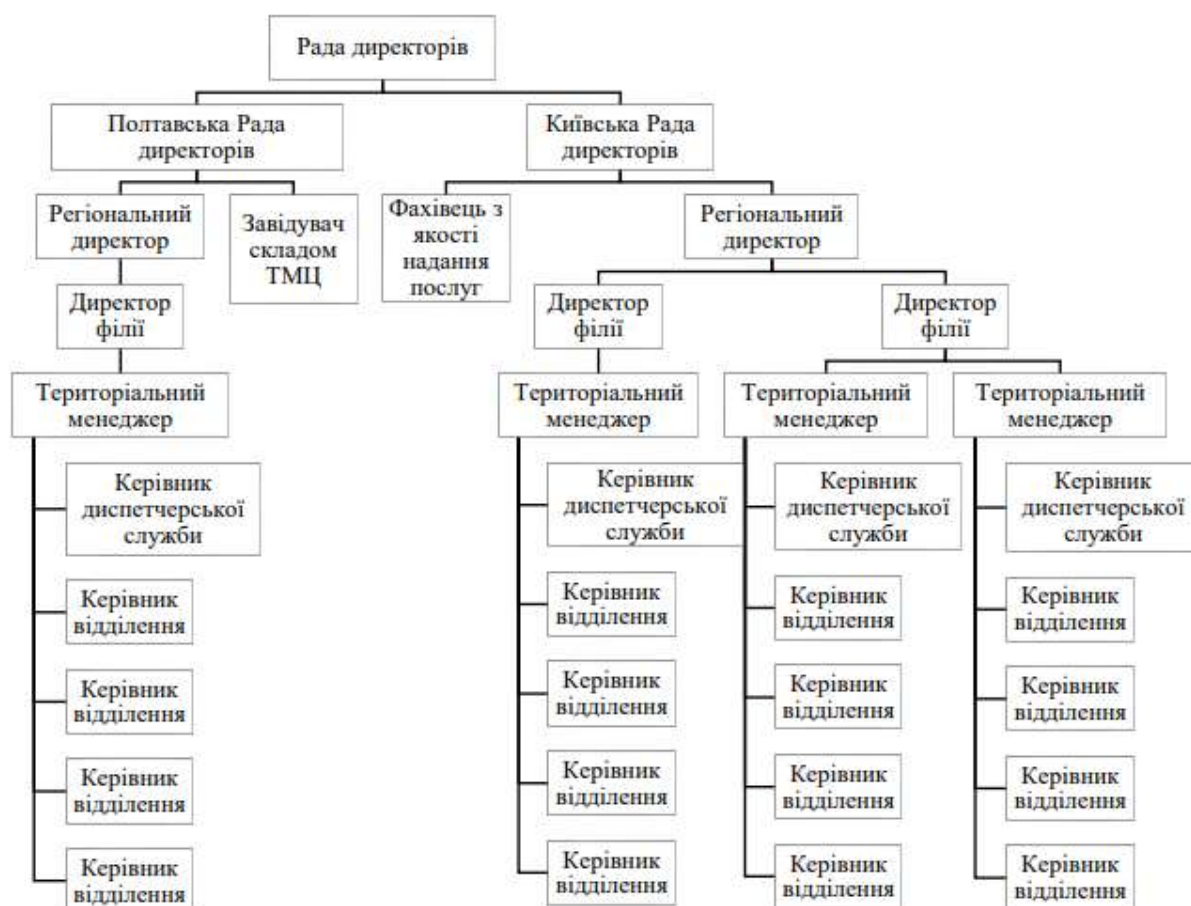


Рис. 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Регіональні директори, які контролюють роботу керівників філій, звітують перед радою директорів. На кінець 2022 року ТОВ «Нова пошта» володіло 29 відділеннями по всій Україні. Директору філії підпорядковуються територіальні менеджери, які контролюють роботу керівників відділень і в завдання яких входить керівництво самим відділенням.

Загальна чисельність працівників ТОВ «Нова пошта» у 2023 році становить 32 тис. осіб представлено на рис.2.3.

Кадрова політика ТОВ «Нова пошта» спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання та розвитку персоналу.

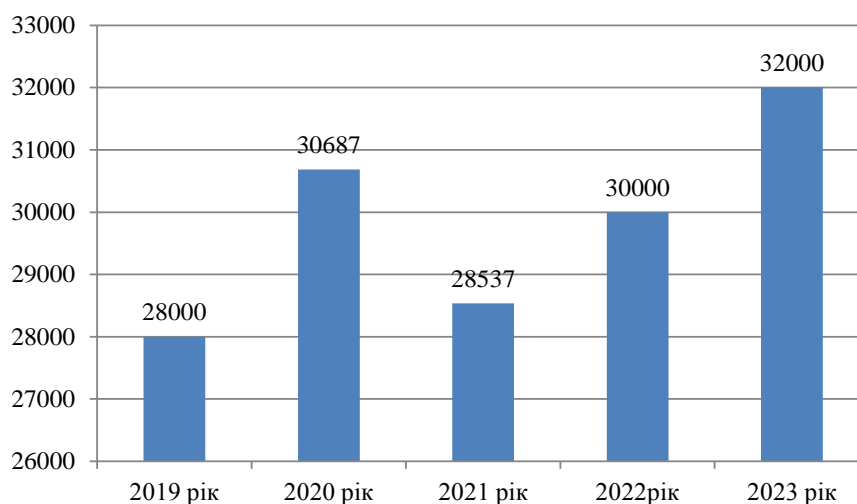


Рис. 2.3 – Динаміка кількості працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр.

У ТОВ «Нова Пошта» діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і у відділеннях, стандартні навчальні програми та корпоративний університет, який відповідає за розвиток управлінських якостей керівників[16].

Для подальшого виявлення точок зростання проаналізуємо основні показники діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» за останні роки (рис. 2.4).

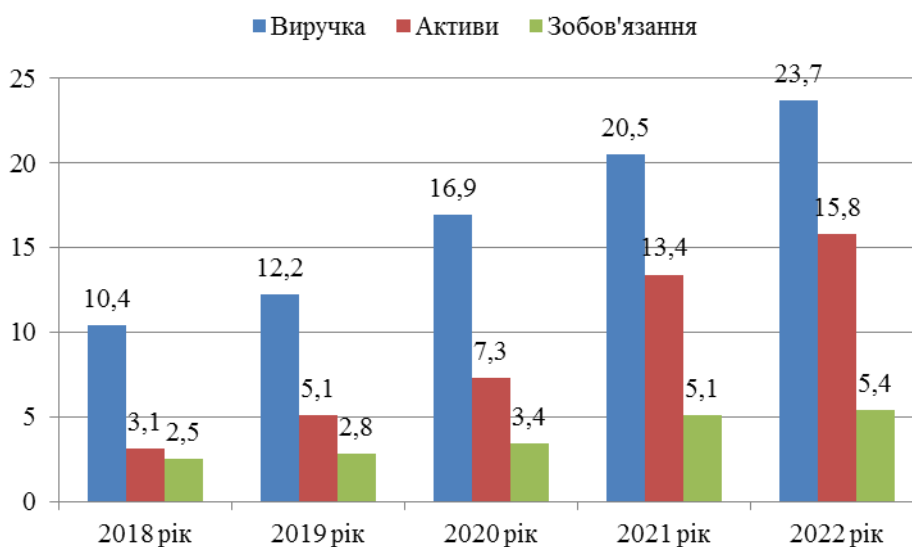


Рис.2.4 - Основні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2018-2022рр.,грн. [16].

Аналізуючи ключові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2018-2022 роки, можна зробити висновок, що діяльність за цей період розширилася, про що свідчить зростання активів компанії на 3,1 млрд грн. у 2018 році – до 15,8 млрд грн. 2022 р. Виручка від послуг, які надає компанія, також зросла за цей період з 10,4 млрд грн. у 2018 році – до 23,7 млрд грн. 2022. Також зросли зобов'язання компанії: з 2,5 млрд грн. у 2018 році – до 5,4 млрд грн. у 2022 році. Але при цьому частка зобов'язань у структурі капіталу компанії суттєво впала: з 80,6% у 2018 році до 58,6% у 2022 році.

Проведемо аналіз звіту ТОВ «Нова пошта» про фінансові результати в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2- Звіт про фінансові результати ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 рр.

Найменування статей	Абсолютні величини (тис.грн.)		Питома вага в виручці від реалізації, %		Зміни 2022 р. по відн. К 2021 р.		
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	в абс. вели- чині (тис.гр н.)	в стру- ктур і	темп росту, %
I. Фінансові результати							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20843502	23687034	100,0	100,00	2843532	0	113,64
Собівартість реаліз. продукції (товарів, робіт, послуг)	16441004	19276532	78,88	81,38	2835528	2,50	117,25
Валовий прибуток (збиток)	4402498	4410502	21,12	18,62	8004	-2,50	100,18
Інші операц. доходи	202834	696168	1,23	3,61	493334	2,38	343,22
Адмін. витрати	1923703	1673172	9,23	7,06	-250531	-2,17	86,98
Витрати на збут	561844	439130	2,70	1,85	-122714	-0,84	78,16
Інші операц. витрати	508590	481061	2,44	2,03	-27529	-0,41	94,59
Фінансові результати від операційної діяльності							
- прибуток (збиток)	1611195	2513307	7,73	10,61	902112	2,88	155,99
Інші фін доходи	1814806	1138698	8,71	4,81	-676108	-3,90	62,74
Фінансові витрати	630813	887690	3,03	3,75	256877	0,72	140,72
Інші витрати	255	373963	0,00	1,58	373708	1,58	146652
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування							
- прибуток (збиток)	2794933	2390352	13,41	10,09	-404581	-3,32	85,52
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-194613,0	-254392,0	-0,93	-1,07	-59779	-0,14	130,72
Фінансові результати від звичайної діяльності							
Прибуток	2600320	2135960	12,48	9,02	-464360	-3,46	82,14
Чистий прибуток	2600320	2135960	12,48	9,02	-464360	-3,46	82,14

У 2021 році чистий прибуток компанії становив 20,84 млрд грн, у 2022 році його сума зросла до 2,37 млрд грн. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла за звітний період (з 1,64 млрд грн до 1,93 млрд грн). Слід зазначити, що темп зростання собівартості перевищує темп зростання чистого доходу.

У 2022 році валовий прибуток компанії дещо зріс з 4,4 млрд грн. до 4,41 млрд грн. Ця стаття, а також значне збільшення інших операційних доходів і зменшення адміністративних, збутових та інших операційних витрат призвели до зростання операційного прибутку на 1,61 млрд грн. у 2021 році до 2,51 млрд грн. у 2022 році.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування знизився з 2,79 млрд грн до 1,61 млрд грн. у 2021 році до 2,391 млрд грн у 2022 році через збільшення фінансових витрат та інших витрат. Чистий прибуток компанії також впав з 2,6 млрд грн у 2021 році до 2,13 млрд грн у 2022 році через збільшення витрат на податок з прибутку.

За підсумками дев'яти місяців 2023 року компанія «Нова пошта» зафіксувала зростання всіх операційних і фінансових показників.

Компанія доставила 290 млн посилок і вантажів, що на 10% більше, ніж за аналогічний період довоєнного 2021 року.

ТОВ «Нова пошта» інвестувала в свій розвиток в Україні 2,4 млрд грн. Ці кошти були інвестовані в будівництво та автоматизацію сортувальних центрів, розвиток ІТ-інфраструктури та відкриття нових відділень, у тому числі на прифронтових та деокупованих територіях. За 9 місяців 2023 року відкрито 1646 нових відділень і 1800 пакетних терміналів. Зараз мережа Нової пошти налічує близько 11 000 відділень і 14 600 поштоматів.

Нова пошта ні на мить не припиняла всебічної підтримки військових частин та ДСНС – як у матеріально-технічному забезпеченні, так і в закупівлі необхідного для їх роботи. Компанія Нової пошти продовжує підтримувати всіх українців, у тому числі постраждалих від російської агресії. Компанія Нової пошти облаштовує укриття для жителів прифронтових районів,

допомагає лікарням і амбулаторіям, закупає обладнання для реабілітації поранених, а також виступає меценатом у будівництві реабілітаційного центру для захисників.

У 2014 році компанія заснувала «Гуманітарну пошту», яка запропонувала благодійним фондам і волонтерським організаціям відправляти гуманітарну допомогу за рахунок «Нової пошти». На момент початку повномасштабного російського вторгнення було доставлено близько 20 тисяч тонн гуманітарної допомоги. Після 24 лютого 2022 року «Офіс з гуманітарних питань» було перетворено на спеціальний гуманітарний напрям роботи Нової пошти. У 2022 році обсяг допомоги, виплаченої Новою поштою за доставку, склав 22 073 – це еквівалентно вазі 77 літаків «Мрія». Загалом за вісім років програми ТОВ «Нова пошта» вже допомогла з логістикою та доставкою 1500 благодійним організаціям.

За 9 місяців 2023 року ТОВ «Нова пошта» доставила вже 600 тис. таких відправлень для 1780 фондів. Разом із закупівлями для Збройних Сил України, внесками в проект «Запакуй небо — прокачай ППО» та іншою допомогою інвестиції ТОВ «Нова пошта» у «Перемогу» цього року склали 989 млн грн.

Нова пошта принесла прибуток за всі дев'ять місяців. Чистий прибуток компанії склав 25,748 млрд грн, операційний – 2,739 млрд грн, чистий прибуток – 3,208 млрд грн. Компанія «Нова пошта» сплатила 6,4 млрд грн податків бюджетів всіх рівнів. А загальна сума податків і зборів, які група компаній перерахувала до бюджетів усіх рівнів, склала 7,8 млрд грн.

Згідно з соціологічними дослідженнями вже багато років «Нова пошта» є love mark для українців - сервісом, якою вони регулярно й із задоволенням користуються та рекомендують іншим. Компанія щодня працює над покращенням сервісу та над тим, щоб кожен контакт між компанією та користувачем залишав лише позитивні враження. Компанія Нової пошти прагне бути не лише службою доставки, а й партнером у житті кожного українця, підтримуючи його у складних ситуаціях та як відповідального корпоративного громадянина України.

У найважчі моменти компанія Нової пошти підтримує тих, хто цього найбільше потребує. Протягом двох років пандемії COVID-19 «Нова пошта» закупувала та передавала українським лікарням кисень та інше медичне обладнання та забезпечувала лікарів засобами захисту. Компанія Нової пошти інвестували майже 60 млн грн. та допомогла понад півсотні лікарень по всій Україні.

Також компанія активно займається збором вторинної сировини у своїх магазинах і терміналах, підтримує бігову культуру в Україні та організовує марафони та напівмарафони в українських містах.

2.2 Основні напрямки створення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта»

Окрім безперервного технологічного та економічного розвитку, спрямованого на покращення умов життя, сучасний світ стикається з новими складними викликами погіршення навколишнього середовища. Ці проблеми визнані в сучасному світі глобальними проблемами людства і мають бути вирішені в найближчі роки і десятиліття. Тому питання декарбонізації виробництва та вдосконалення підходу до управління екологічними проектами в компаніях завжди будуть актуальними. Водночас екологічні інновації завжди відіграватимуть особливу роль у прискоренні досягнення цілей сталого розвитку.

Усі заходи щодо скорочення споживання обмежених ресурсів вимагають впровадження ресурсозберігаючих технологій, припинення забруднення води, ґрунту та повітря та взяття на себе спільної відповідальності за переробку вторинної сировини. Ці заходи не лише демонструють турботу про репутацію компанії, але й спрямовані на створення придатного для життя середовища у світі.

Перші кроки до екологізації української економіки вже сьогодні зроблено, адже 20 червня 2022 року було прийнято Закон України «Про

поводження з відходами», який гармонізує принципи розширеної відповідальності виробників та участі місцевої влади в процесі поводження з відходами. Основний принцип розширеної відповідальності виробника передбачає, що роздільний збір та переробка упаковки організовується та фінансується виробником продукції.

Отже, посилення розширеної відповідальності виробника та перехід від вичерпаної лінійної економічної моделі до кругової допоможе активізувати процеси екологізації економіки, покращити стан довкілля та економічний клімат країни за рахунок розширення ресурсної бази, створення нових ринкових ніш, приплив зелених інвестицій та розвиток екологічних інновацій у ланцюгах створення доданої вартості і формування нових циркулярних бізнес-моделей.

Запровадження циркулярних бізнес-моделей потребує вдосконалення підходів та методів екологічного менеджменту компаній, адже ці питання, як і екологічні проекти та інновації, ніколи не втратять своєї актуальності. І ці заходи необхідно усвідомлювати, а система управління повинна бути організована добросовісно, що в свою чергу не тільки сприяє охороні навколишнього середовища, але й не призводить до зниження економічних показників компанії.

У вітчизняних реаліях можна спостерігати прагнення сформуванню образ, відповідальної компанії перед споживачами, партнерами та державою, прагнення до певних пільг в оподаткуванні чи наданні кредитів, а також різноманітних соціальних програм, що здебільшого не є погано. Однак ця діяльність не завжди свідомо і спрямована на мінімізацію шкідливих факторів для навколишнього середовища, а система управління організована добросовісно, що, у свою чергу, порівняно знижує конкурентоспроможність цих компаній і завдає шкоди навколишньому середовищу швидше, ніж мінімізує її.

Міжнародні стандарти та системи управління навколишнім середовищем, екологічні аудити, управління життєвим циклом продукту та

пов'язаними з ним екологічними ризиками, корпоративна соціальна відповідальність та інтегрована звітність – ось основа, на якій будуватиметься бізнес майбутнього та про що слід подбати, вивчати та реалізовувати сьогодні.

Група компаній «Нова Пошта» є лідером на ринку поштових послуг і має розвинену мережу компаній, що працюють у сфері логістики, особливо на ринку експрес-перевезень. «НП Логістик» — компанія, яка займається зберіганням, пакуванням і подальшим відвантаженням товарів на своїх складах загальною потужністю до 50 тис. замовлень на добу.

«NovaPay» — небанківська фінансова установа, через яку здійснюються всі платежі, перекази та інші фінансові операції групи компаній. «Нова Пошта Глобал» — компанія, яка представляє інтереси групи за кордоном і підтримує розвиток міжнародного ринку товарів, надаючи міжнародні експрес-доставки, надаючи простий API для підключення сервісу до інтернет-магазинів. Цей сервіс спрямований на автоматизацію обробки та доставки замовлень, що зручно як клієнтам, так і власникам бізнесу.

Окремої уваги потребують також масштаби поставок, які забезпечує група компаній. Більш детально динаміку обсягів постачання можна побачити на рис. 2.5.

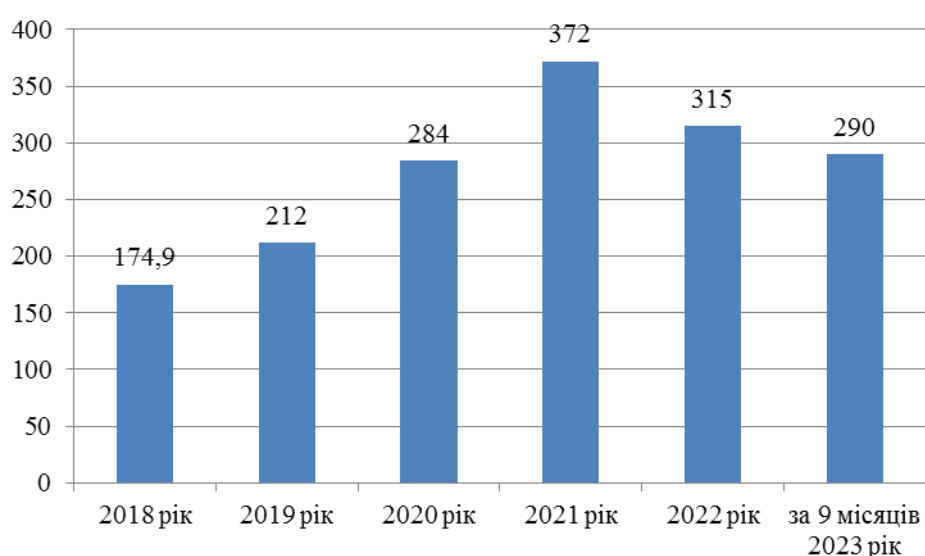


Рис.2.5 - Динаміка кількості відправлень компанії «Нова Пошта»

Як видно з рис. 2.5 та рис. 2.6, спостерігається стрімке розширення компанії «Нова Пошта» та відповідне збільшення обсягів вантажних перевезень, що особливо помітно з 2019 року. Крім того, динаміка частки ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку поштових послуг у 2012-2022 рр. показано на рис. 2.6

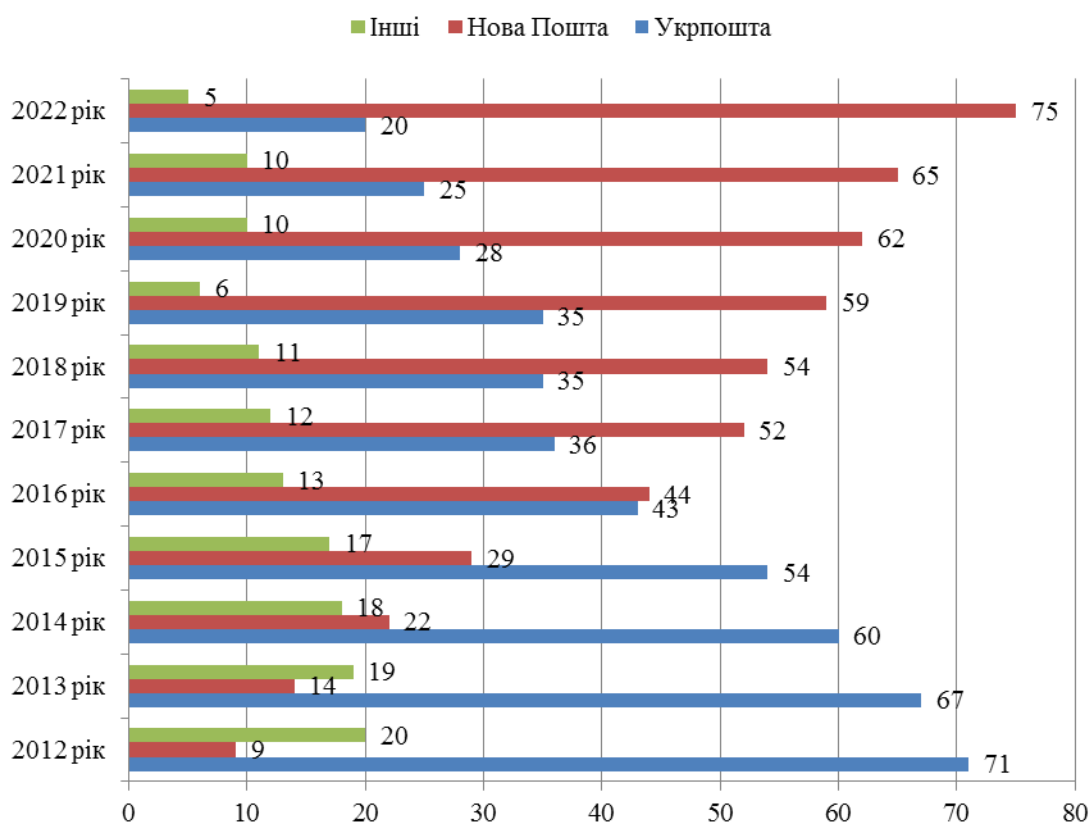


Рис.2.6 – Частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України за 2012–2022 рр.

Як видно з даних, наведених на рисунку 2.6. Тривалий час монополістом ринку поштових послуг в Україні було АТ «Укрпошта». Однак, починаючи з 2014 року, на українському ринку поштових послуг спостерігається значне зростання за рахунок інших компаній-конкурентів, зокрема ТОВ «Нова Пошта». А з 2016 року вона зрівнялася з АТ «Укрпошта», досягнувши 44% ринку.

Все це сталося завдяки сервісу продуманого до дрібниць, інноваційним рішенням, практичним застосуванням і, що не менш важливо, швидшим

терміну доставки. Крім того, передбачена міжнародна доставка та власна система оплати. На даний час АТ «Укрпошта» не вжило необхідних заходів для покращення своїх послуг та конкурентоспроможності на ринку що дозволило ТОВ «Нова Пошта» досягти 75% у 2022 році.

За даними Українського фінансово-інвестиційного порталу «Мінфін Медіа», розподіл суми переказів, здійснених через систему грошових переказів резидентами країни, за 2022 рік (за системами) виглядає наступним чином (рис. 2.7).

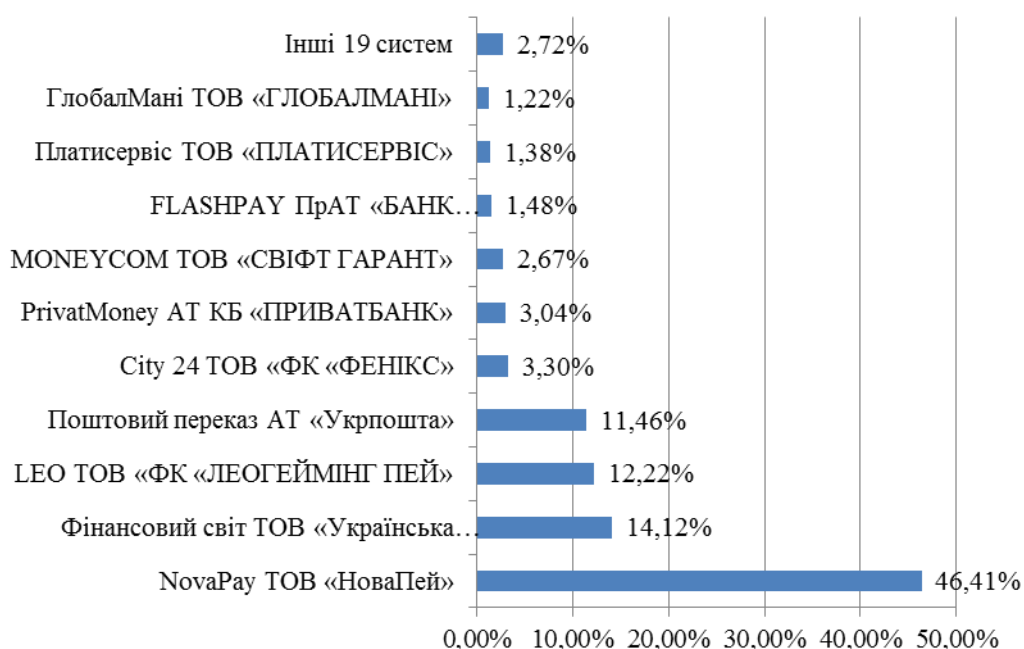


Рис. 2.7 – Розподіл сум переказів здійснених через системи грошових переказів у межах України за 2022 рік (у розрізі систем)

Як видно з рис. 2.7 найбільша частка переказів по Україні у 2022 році була здійснена через систему Nova Pay, частка якої у 2022 році становила 46,41%. Поштові перекази через систему «Фінансовий світ» здійснено 14,12% а через АТ «Укрпошта» становили 11,46% переказів. Решту зайняли більш дрібні учасники ринку. Слід також зазначити, що на рисунку 2.7 чітко видно, що більшість переказів (близько 95%) було оброблено через системи небанківських фінансових установ і, відповідно, лише 5% від загальної кількості переказів було оброблено через банківські системи[17].

Аналізуючи системи, на яких має базуватися відповідальне та екологічне управління компанією, можна виділити найважливіші сьогодні стандарти для систем екологічного менеджменту ISO 14001:2015 та ISO 9001, а також концепцію Total Quality Management (TQM, загальне управління якістю), метою якого є ефективне управління якістю послуг і продукції компанії, від моменту отримання сировини до подальшої роботи з відходами.

Одним із важливих компонентів стандарту ISO 14001:2015 підхід мислення за допомогою життєвого циклу (LCM) [18]. Крім того, існує ряд підходів до управління ризиками, які можуть доповнити поточну систему управління проектами, зокрема такі як: TPM (Total Productive Maintenance), Kaizen, PMS (Performance Management System), Tagging, 5S, SMED (Single Minute). Обмінна матриця) і VSM (Value Stream Mapping) [19].

ТОВ «Нова Пошта» запровадила у своїй діяльності декілька міжнародних стандартів менеджменту. Зокрема, проводився аудит за міжнародним стандартом ISO 9001:2015 (система управління якістю) протягом 4 років з 2018 року. Аудит проводила міжнародна сертифікаційна випробувальна компанія DEKRA.

У 2021 році компанія «Нова Пошта» пройшла аудит і знову продовжила сертифікат відповідності ISO 9001:2015 до 2024 року. Крім того, «Нова пошта» успішно пройшла сертифікацію у сфері охорони та безпеки праці. Зокрема, у 2019 році проведено сертифікацію та отримано відповідний сертифікат OHSAS 180001: (Occupational health and safety management systems requirements)– міжнародного стандарту систем менеджменту безпеки та гігієни праці. У 2020 році завершено сертифікацію та отримано другий сертифікат ISO 45001:2018 (системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці) [19].

Ці два сертифікати отримані завдяки впровадженню системи управління системи менеджменту охорони професійного здоров'я та безпеки праці на автомобільному транспорті та вантажно-розвантажувальних роботах на інноваційних терміналах у Києві (KIT) та Хмельницькому (ХІТ). Наявність

сертифіката розширює можливості співпраці ТОВ «Нова Пошта» з європейськими діловими партнерами.

Крім того, стандарт 45001:2018 розглядає охорону праці не як окрему сферу діяльності, а як невід'ємну частину перспективи сталого розвитку організації. Побудувавши систему менеджменту на основі стандарту OHSAS 18001, можна легко перейти на оновлений стандарт ISO 45001:2018. Використання комплексної структури, єдиного підходу та єдиних термінів і визначень відповідно до ISO 9001:2015 та ISO 45001:2018 значно полегшує створення унікальної системи менеджменту у сфері охорони та безпеки праці організації [20].

За результатами дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою гугл-форм та з урахуванням думок 40 респондентів маємо наступні значення показників якості обслуговування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники якості обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта»

№	Показник	Одиниця вим.	Значення		
			2021	2022	Відхилення
1	Вантаж без пошкоджень	%	97,3	98,5	1,2
2	Вантаж без втрат	%	98,1	98,9	0,80
3	Своєчасно до відділення	%	95,7	96,2	0,50
4	Своєчасно до дверей	%	95,5	96,9	1,4
5	Своєчасно забраний вантаж	%	92,5	94,3	1,8
6	CSI Задоволеність сервісом	бали з 10	8,6	8,8	0,2
7	NPS Готовність рекомендувати	%	85,1	87,5	2,4

Згідно з дослідженням, показник NPS, який характеризує готовність компанії рекомендувати, зріс з 85% до 87%. Індекс задоволеності обслуговуванням. Індекс задоволеності обслуговуванням (CSI) керівництва також покращився з 8,6 балів до 8,8 з можливих 10 балів. Посилки доставлялися в середньому на 50 хвилин швидше.

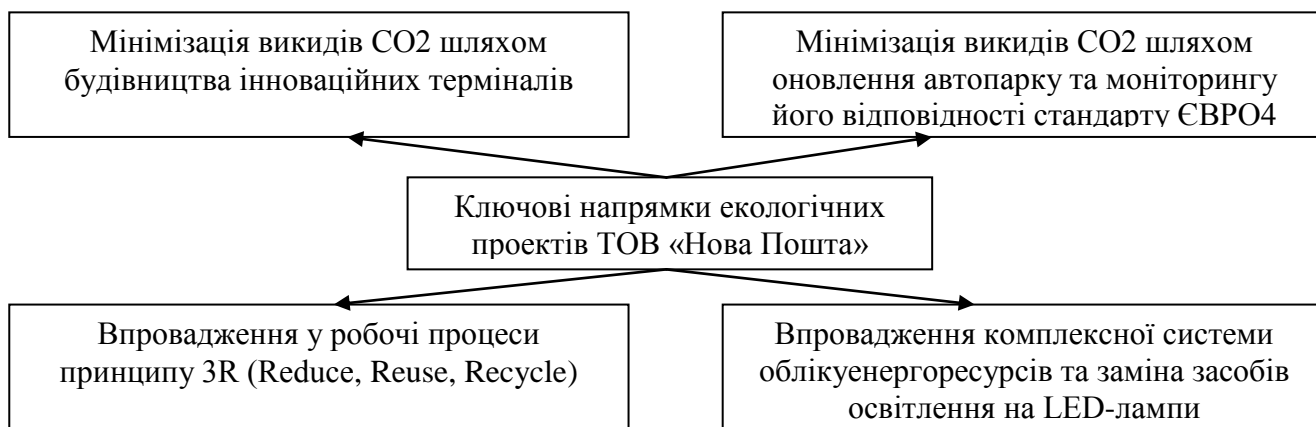


Рис.2. 8 – Ключові напрями екологічних проектів ТОВ «Нова пошта»

Для відповідності Цілям сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» реалізує екологічні проекти за такими напрямками (рис. 2.8):

- впровадження принципу 3R в робочі процеси (Reduce: припинення використання виробів з пінопласту, упровадження нового пакування у формі коробок-трансформерів зі змінною висотою, оптимізація пакування з тубуса 60см на 33% сировини менше, та тубус 120см на 14% менше сировини; Reuse : повторне використання коробок; Recycle: встановлення боксів для збору вторинної сировини у відділеннях та терміналах) [21];

- мінімізація викидів CO₂ за рахунок будівництва інноваційних терміналів;

- мінімізація викидів CO₂ шляхом модернізації автопарку та контролю за його відповідністю стандарту EURO-4 і вище (75% транспортних засобів відповідають стандарту EURO - 4 і вище, що є досить непоганим показником).

- впровадження комплексної системи обліку енергоресурсів та заміни освітлювальних приладів на LED-лампи та встановленням енергоефективних опалювальних приладів із заявленою економією електроенергії 900 000 кВт.

З рис.2.8 бачимо ключові напрямки, за якими здійснюється проектна діяльність компанії.

Компанія також зазначає у своєму звіті, що вона запроваджує рішення для мінімізації викидів CO₂ у своїй діяльності, як оновлення автопарку ТОВ

«Нова пошта» транспортними засобами вищого класу ЄВРО та впровадження принципу 3R: Reduce, Reuse, Recycle.

Щодо четвертого напрямку, в рамках якого створено комплексну систему енергетичного обліку та встановлено нормативи енергоспоживання, тому пропонується розглянути ключові сфери в управлінні екологічними проектами організації та виділити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на основі SWOT-аналізу середовища ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Екологічний SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони [Ⓜ]	Слабкі сторони [Ⓜ]
1. Впізнаваний бренд та достатні фінансові ресурси для реалізації масштабних екологічних проектів. ¶ 2. Сучасне обладнання та автоматизація більшості ¶ 3. процесів, наявність власних інновацій. 3. Сертифікація за міжнародними системами якості і безпеки праці. ¶ 4. У розпорядженні персоналу є енергозберігаюче обладнання 75% автомобілів організації заявлені як такі, які відповідають стандарту ЄВРО 4 та вище, також незначна частина кур'єрів забезпечена електротранспортом. ¶ 5. Є певні напрацювання і успішні кейси у сфері управління екологічними проектами [Ⓜ]	1. Відсутність системи заохочень для споживачів у плані співучасті та долученості до екологічних проектів, а також недостатня комунікація у цій сфері з персоналом. ¶ 2. Незначна кількість електротранспорту в автопарку компанії. ¶ 3. Недостатньо добре налагоджений збір на відділеннях вторинної сировини. ¶ 4. Не розвинена співпраця у сфері екологічних проектів з громадськими організаціями, державними структурами та іншими зацікавленими сторонами. [Ⓜ]
Можливості [Ⓜ]	Загрози [Ⓜ]
1. Підвищення рівня екологічної свідомості та відповідальності персоналу. ¶ 2. Перехід на альтернативні транспортні засоби задля зменшення вуглецевого сліду. ¶ 3. Більш ефективний роздільний збір побутових відходів та їх подальше використання для потреб компанії. ¶ 4. Використання механізмів співробітництва з партнерами та громадськими організаціями та державними структурами у впровадженні спільних масштабних екологічних проектів. [Ⓜ]	1. Економічна нестабільність та руйнування, які пов'язані з повномасштабним вторгненням Росії. ¶ 2. Зростання цін на нові матеріали та технології. Недосконалість законодавчих та нормативно-правових актів. ¶ 3. Ослаблення конкурентних переваг через недостатню комунікаційну політику у сфері екологічних проектів. ¶ 4. Низький рівень екологічної культури населення. [Ⓜ]

Компанії «Нова Пошта» слід звернути увагу на комунікаційні складові своєї природоохоронної діяльності, досягти ширшого інформування зацікавлених сторін та заручитися підтримкою партнерів, громадських організацій та державних органів для реалізації спільних великих екологічних проектів.

Аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» ефективно зберігає лідируючі позиції на ринку поштових послуг України та стрімко розвиває свою мережу, доповнюючи наявні досягнення новими послугами, швидшими термінами доставки та обробки замовлень, інноваційними логістичними рішеннями та екологічними проектами.

Екологічна проектна діяльність групи компаній включає значну кількість успішних та інноваційних рішень, таких як будівництво інноваційних терміналів та інших екологічних ініціатив, які вже реалізовані або плануються в майбутньому. Визначаються сфери, на які компанія повинна звернути увагу, і виклики, з якими компанія може зіткнутися в майбутній діяльності. Вони представлені у таблиці 2.4 екологічного SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта».

2.3 Обґрунтування виходу ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки з урахуванням ризиків

Група Нова пошта пропонує цілий спектр послуг з логістики та підтримки як для юридичних, так і для приватних клієнтів. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay, Nova Global, Nova Post у Молдові, Литві, Польщі, Чехії, Румунії, Німеччини та авіакомпанія Supernova Airlines.

Нова пошта – компанія експрес-доставки, заснована в 2001 році. Мета – зробити доставку легкою для кожного клієнта – до відділення, поштомоту чи адреси. Компанія надає послуги з логістики та дистрибуції, доставку документів і найменших пакетів, а також великих вантажів. Завдяки Новій пошті тисячі підприємців можуть розпочинати та розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за кордоном.

В Україні компанія має доступну для клієнтів мережу: понад 10000 відділень по всій Україні та 14 000 посилок, а кількість відправлень у 2022 році склала 315 млн посилок та вантажів, незважаючи на велику війну. 30

грудня 2022 року компанія доставляла 1,9 млн посилок на добу, що стало новим рекордом для Нової пошти.

NovaPay – небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги «Новій Пошті» та бізнес-користувачам. У 2021 році NovaPay стала першою приватною небанківською фінансовою установою, яка стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Компанія має сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карт PCI DSS. Це підтверджує, що банківські реквізити користувача при оплаті через систему NovaPay надійно захищені. За даними НБУ, NovaPay є провідною системою грошових переказів в Україні, створеною небанківськими установами [22].

Nova Global надає глобальні логістичні рішення для доставки, щоб допомогти українцям і компаніям відправляти товари по всьому світу.

Одним із найпопулярніших продуктів є послуга сервіс NP Shopping. З ним українці можуть купувати речі, косметику, засоби догляду та інші товари в інтернет-магазинах Європи та США, звідки немає прямої доставки в Україну, з доставкою у відділення, відділення Нової пошти або за власною адресою.

Компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines у 2021 році, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам з будь-якої точки світу. Авіакомпанія першою і поки що єдиною в Україні отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс за маршрутом Рига-Жешув відбувся у травні 2023 року. Зараз компанія виконує рейси за цим маршрутом двічі на тиждень на літаках ATR-72 у співпраці з RAF-Avia. У той же час Supernova Airlines шукає шляхи розширення свого флоту літаків для трансконтинентальних рейсів більшими літаками.

Nova Post в Молдові є лідером на ринку серед приватних компаній експрес-доставки в Молдові, які здійснюють доставку в будь-яку точку країни наступного дня. Компанія має 19 власних відділень та встановлено 214

поштоматів. У 2022 році Nova Post в Молдові доставила 600 тис. посилок і вантажів, що на 40% більше, ніж у минулому.

У жовтні 2022 року компанія вийшла на польський ринок і запустила Nova Post в Польщі. До червня 2023 року компанія вже відкрила 32 відділення у 18 містах Польщі, а також два сортувальні термінали у Варшаві та поблизу Жешува (Glogow Malopolski). Також компанія має два вантажних термінали в Польщі – у містах Варшава та Глогув Малопольський. Їх загальна потужність становить 4500 посилок на добу.

У березні 2023 року компанія вийшла на ринок Литви, заснувавши Nova Post в Литві та відкрила перше відділення у Вільнюсі. А в травні відкрилася друга філія в Каунасі.

Чехія стала четвертою країною ЄС, де було відкрито відділення Нової пошти. У першій половині червня було відкрито дві філії у столиці – Празі. Наступні відкриття відбулися в Румунії та Німеччині – по одній філії було відкрито в Бухаресті та Берліні.

Через військову агресію Росії багато українців виїхали в інші країни, де отримали тимчасовий захист. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) на своєму сайті повідомило, що кількість біженців з України, зареєстрованих для отримання тимчасового захисту або аналогічних національних програм захисту в Європі, станом на 23 травня 2023 року досягла 5 мільйонів 140 тисяч. В таблиці 2.5 представлені європейські країни, де більшість громадян України отримали тимчасовий захист [23].

Значна частина цих людей звикла до послуг Нової пошти в Україні. Крім того, в багатьох з них залишаються в Україні члени родини, друзі та знайомі. Тобто є велика ймовірність того, що ці люди користуватимуться послугами «Нової пошти» в країні, де вони проживають. Люди з України також можуть відправляти їм посилки до країни проживання.

Таблиця 2.5 - Кількість біженців з України, зареєстрованих для тимчасового захисту або аналогічних національних програм захисту в Європі

Назва країни	Кількість українців, які отримали тимчасовий захист
Словаччині	116718
Франції	118994
Румунія	132362
Болгарія	159225
Іспанія	177228
Італія	175107
Велика Британія	205800
Чехія	519964
Німеччині	945218
Польща	1605738

Тому, якщо компанія «Нова пошта» відкриє представництва в цих європейських країнах, вона може розраховувати на залучення громадян України в якості працівників, тобто зможе використовувати трудовий потенціал України, який зараз знаходиться в країнах Європи.

Компанії «Нова пошта» рекомендовано продовжувати подальшу експансію на європейські ринки і, перш за все, відкривати міжнародні відділення в тих країнах, які знаходяться поблизу кордону з Україною і де ще немає нових поштових відділень, а також у країнах, де є велика кількість українців, які тимчасово переїхали громадяни. Ці країни включають:

Німеччина, Велика Британія, Італія, Іспанія, Болгарія, Румунія, Франція та Словаччина.

Навіть якщо кількість потенційних клієнтів серед громадян України з тимчасовим захистом у цих країнах становитиме 50%, нова пошта отримає базу користувачів у мільйон осіб.

Група компаній «Нова пошта», яка вже представлена на десяти європейських ринках, до кінця цього року додасть Францію та Італію та відкриє відділення Nova Post в Мілані в листопаді та в Парижі в грудні.

«Нова пошта» поділилася планами щодо відкриття нових країн на наступний 2024 рік і спрогнозувала відкриття відділень у столицях 17 країн у період січень-вересень.

Таблиця 2.6 - Плани відкриття нових відділень «Нової пошти» 2023-2024 рр.

Дата	Місто	Країна
Листопад 2023	Мілан	Італія
Грудень 2023	Париж	Франція
Лютий 2024	Мадрид	Іспанія
Лютий 2024	Стамбул	Туреччина
Березень 2024	Софія	Болгарія
Березень 2024	Лондон	Велика Британія
Квітень 2024	Дублін	Ірландія
Квітень 2024	Амстердам	Амстердам
Травень 2024	Брюссель	Бельгія
Травень 2024	Берн	Швейцарія
Травень 2024	Ліссабон	Португалія
Червень 2024	Любляна	Словенія
Червень 2024	Загреб	Хорватія
Липень 2024	Афіни	Греція
Липень 2024	Копенгаген	Данія
Серпень 2024	Гельсінкі	Фінляндія
Вересень 2024	Стокгольм	Швеція
Вересень 2024	Осло	Норвегія

Відповідно до опублікованого плану відкриття в нових країнах на наступний 2024 рік, у січні планується відкриття офісу у Відні (Австрія), у лютому – у Мадриді (Іспанія) та Стамбулі (Туреччина), а також у Софії (Болгарія) у березень. і Лондон (Великобританія) [24].

У квітні Nova Post має з'явитися в Дубліні (Ірландія) та Амстердамі (Нідерланди), а в травні – у Брюсселі (Бельгія), Берні (Швейцарія) та Лісабоні (Португалія).

Планується відкриття філій у Любляні (Словенія) та Загребі (Хорватія) у червні, в Афінах (Греція) та Копенгагені (Данія) у липні, у Гельсінкі (Фінляндія) у серпні та у Стокгольмі (Швеція) у вересні (Осло, Норвегія).

Також «Нова Пошта» в планує відкрити Nova Post у Тель-Авіві (Ізраїль), у США та Канаді, а також у Дубаї (ОАЕ) та подумати про можливість виходу в Казахстан. Співвласник «Нової пошти» уточнив, що наразі компанія відкриває власні відділення, до моделі франчайзингу поки що не готова, проводяться тести[25].

На сьогодні нова пошта відкрила вже близько 70 відділень у Польщі, Німеччині, Литві, Латвії, Естонії, Чехії, Румунії, Словаччині, Угорщині та Молдові.

Компанія «Нова пошта» зацікавлена не лише в постачанні відправлень з нових ринків в Україні та з країни, а й у співпраці з вітчизняними клієнтами.

Згідно з повідомленням, мережа «Нової пошти» в Україні на початок листопада 2023 року налічувала близько 11 тис. відділень і 14,6 тис. поштампів.

Щоб клієнти на зовнішніх ринках могли користуватися зручними та швидкими послугами Нової Пошти, а також і в Україні, було розроблено програмне забезпечення для цифрового управління логістичними операціями за кордоном. Це система Shipment, мультиплатформне рішення для кожного сегменту бізнесу – (відділення, термінал, адреса доставки, офіс підтримки). Shipment є багатомовною та працює в кожній країні, куди потрапляє Нова Пошта. Вона базується на мобільному додатку та бізнес-акаунті, які вже доступні клієнтам у Польщі.

За даними ДФС, група «Нова пошта» входить до ТОП-20 найбільших платників податків України. У 2022 році група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 7,1 млрд грн податків і зборів – на 700 млн більше, ніж у довоєнному 2021 році. За 6 місяців 2023 року обсяг сплачених групою компаній податків склав 5,1 млрд грн. Крім того, «Нова пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, де працює 32 тис. осіб.

Окрім надання сучасних логістичних послуг, Нова пошта також є соціально відповідальним корпоративним громадянином своєї країни. Компанія щорічно реалізує низку соціальних та екологічних проектів для українців.

Місія компанії - сприяти наданню послуг приватним і бізнес-клієнтам. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує нові продукти та послуги, орієнтуючись на міжнародні стандарти та найкращий світовий досвід.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ВИХОДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

3.1 Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків ТОВ «Нова Пошта» при виході на міжнародні ринки

ТОВ «Нова пошта» на даний момент є найпопулярнішою українською транспортною компанією, яка надає послуги експрес-доставки документів, різноманітних вантажів, а також приватних та бізнес-посилок. ТОВ «Нова Пошта» на даний момент є одним із найбільших роботодавців в Україні.

Розвиток підприємництва в Україні несе з собою необхідність дослідження проблем, пов'язаних із ризиками. Перехід підприємства до умов ринкової економіки призводить до виникнення ризикової ситуації через такі фактори:

- непередбачені зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності;
- наявність альтернативних рішень;
- ймовірність пошкодження;
- ймовірність отримання додаткового прибутку.

У межах управлінського ризику виділяють особливий вид ризику – підприємницький.

Під господарським (підприємницьким) ризиком мається на увазі ризик, який виникає в будь-якому виді діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції, товаром, послуги, їх операціями, комерцією, реалізацією соціально-економічних і науково-технічних проектів. Виходячи з цього визначення, господарський ризик - це явище, ознака і властивість діяльності, а не просто поняття. Зміст підприємницького ризику як економічної категорії визначає його основні функції в контексті підприємницької діяльності [26].

Для компаній, які не можуть вирішити всі проблеми виробництва та збуту в ході своєї діяльності без допомоги інших, аутсорсинг бізнес-функцій стає популярною альтернативою. Це призвело до збільшення кількості аутсорсингових партнерств у світі, де найважливішими відносинами є довгострокові відносини з діловими партнерами, які є вигідними для обох партнерів. На даному етапі аутсорсинг є популярною моделлю розвитку власного бізнесу, яка дає реальні конкурентні переваги.

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях компанією ТОВ «Нова Пошта»

<i>Рівні</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Фінансовий рівень	- зменшення витрат логістики; - візуалізація логістичних витрат; - можливість використання рідкісних ресурсів у інших видах діяльності; - скорочення витрат щодо залучення високоякісних фахівців.	- збільшення частки транзакційних витрат; - незаплановані витрати або додаткові виплати; - труднощі кількісного визначення економії; - конверсійні витрати.
Організаційний рівень	- немає необхідності у великій штаті працівників; - фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; - спрощення структури управління компанією; - якісний сервіс; - розподіл відповідальності з аутсорсером.	- залежність від інших; - недостатній вплив на логістичного оператора; - зниження продуктивності власних співробітників; - зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	- повний спектр послуг, що надаються одним постачальником; - гарантія професійної відповідальності; - мінімізація ризиків логістики; - впровадження сучасних технологій.	- не виконання договірних зобов'язань та покладених функцій в повному обсязі; - проблеми координації; - обмеження поставок; - можлива не узгодженість дій аутсорсера зі стратегією підприємства.

Заходи, які необхідно вжити для визначення критеріїв прийняття рішень щодо аутсорсингу логістичних функцій:

- проаналізувати загальний стан компанії та визначити доцільність використання аутсорсингу в компанії;
- зосередження уваги на стратегії розвитку компанії, оцінка ефективності прийнятого рішення;

- оцінити ефективність прийнятого рішення з економічної точки зору (порівняння витрат при передачі повноважень аутсорсеру та при виконанні певного переліку функцій внутрішніми підрозділами компанії);

- визначити цілі, які необхідно досягти та реалізувати шляхом впровадження аутсорсингу;

- виявлення непрофільних або збиткових бізнес-процесів;

- проаналізувати ринок українських логістичних провайдерів;

- враховувати специфіку діяльності та чітко визначати в договорі вимоги до провайдера логістичних послуг.

Для управління бізнес-ризиком та зменшення його розміру керівництво ТОВ «Нова Пошта» може використовувати різні методи:

1. Диверсифікація - це процес розподілу інвестованих коштів між різними, безпосередньо не пов'язаними між собою об'єктами капіталовкладень з метою зменшення ризику та втрати доходів. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності.

2. Лімітування - встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо. Обмеження є важливою технікою зниження рівня ризику.

3. Самострахування означає, що компанія має намір застрахувати себе замість того, щоб купувати страховку у страхової компанії.

Обираючи певний спосіб управління підприємницьким ризиком, компанія «Нова Пошта» може виходити з наступних принципів:

- не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;

- не можна ризикувати більшим заради малого;

- слід враховувати наслідки ризику.

Завершальним етапом аналізу рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємницькими ризиками ТОВ «Нова пошта» є складання загального плану управління ризиками. Цей план повинен включати:

- результати виявлення всіх зон ризику;
- перелік ключових показників ризику в кожній сфері;
- результати рейтингової оцінки показників ризику, що відображають їх важливість у досягненні бізнес-цілей;
- результати статистичного аналізу ризиків,
- аналіз чутливості та глобальний аналіз ризиків;
- рекомендовані стратегії зниження ризиків у кожній сфері діяльності, пов'язані із здійсненням діяльності;
- перелік процедур, які забезпечують моніторинг підприємницької діяльності.

Вплив ризику неминуче позначається на всіх сторонах роботи компанії, значно погіршуючи його фінансовий стан, виробничу, збутову здатність, здатність виконувати зобов'язання тощо. При належному дотриманні вищих принципів управління підприємницькими ризиками ТОВ «Нова Пошта» можна уникнути великої кількості збитків відразу за кількома напрямками. Тому дуже важливо і необхідно створити в ТОВ «Нова Пошта» ефективну систему управління підприємницькими ризиками та проводити моніторинг ринку послуг.

Джерела інформації для аналізу підприємницьких ризиків діяльності ТОВ «Нова пошта»:

- річні фінансові звіти компанії. Аналіз фінансової звітності компанії дозволить виявити значну частину господарських, кредитних та організаційних ризиків;
- організаційна структура і штатний розклад компанії. Аналіз цієї інформації дозволяє виявити організаційні ризики в компанії, неповну інформацію про недоліки в роботі, а також виникаючі проблеми, які потребують раннього вирішення;
- карти технологічних потоків (техніко-виробничі ризики);
- контракти та угоди (комерційні та юридичні ризики);

- фінансові та виробничі плани компанії. Повнота їх виконання дає можливість комплексно оцінити стійкість компанії до всього спектру ризиків [27].

Проаналізувавши діяльність компанії ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що для компанія можуть нести загрозу:

- зменшення запланованого обсягу перевезень вантажів у зв'язку зі зниженням продуктивності праці, простоем транспортних засобів або недовикористанням виробничих потужностей, втратою робочого часу може призвести до зменшення запланованого обсягу прибутку;

- зниження транспортних тарифів через неналежну якість, несприятливі зміни ринкової кон'юнктури, падіння попиту, інфляцію цін, що призводить до ймовірних збитків;

- інші підвищені витрати, які можуть бути результатом високих транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших другорядних витрат;

- сплата підвищених відрахувань і податків, якщо в рамках реалізації бізнес-плану ставки відрахувань і податків стають занадто високими.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта», як і діяльність будь-якої компанії, базується на угодах, своєчасне виконання яких партнерами та договірними сторонами є однією з найважливіших умов стійкості та передбачуваного бізнесу компанії.

Тому ризики, пов'язані з невиконанням договору, також актуальні для цієї компанії. До них відносяться ризик відмови партнера від укладення договору після переговорів, ризик дебіторської заборгованості покупців, ризик укладення договору з неплатоспроможним партнером тощо.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом підприємства, що був направлений на виявлення сильних та слабких сторін ТОВ «Нова Пошта» представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкий час виконання послуги. 2. Впровадження інновацій. 3. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних. 4. Охоплення міжнародного ринку 5. Широка клієнтська база і мережа збуту. 6. Високі обсяги надання послуг. 7. Висока впізнаваність бренду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вищі, ніж у конкурентів ціни на послуги. 2. Недостатня мотивація працівників в галузі інноваційного розвитку. 3. Низький рівень прив'язаності до бренду споживачів. 4. Відсутня система заохочень для постійних клієнтів. 5. Тривалий цикл розробки та впровадження нових послуг. 6. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства. 7. Недосконала асортиментна політика.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових партнерів. 2. Розширення асортименту послуг. 3. Завоювання нових сегментів ринку. 4. Більш ефективне застосування виробничих потужностей. 5. Розвиток Інтернет-торгівлі. 6. Збільшення долі за рахунок експансії 7. Можливості вступу в стратегічні альянси 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконале нормативноправове регулювання діяльності поштових операторів. 2. Негативний вплив на рентабельність економічної і політичної ситуації в країні. 3. Зростання цін на технології. 4. Конкуренти на міжнародному ринку. 5. Поява на ринку нашої країни високотехнологічних послуг зв'язку, котрі альтернативні поштовим. 6. Цінова конкуренція. 7. Економічні, соціальні загрози внаслідок війни з РФ

В результаті аналізу сильних і слабких сторін компанії можна зробити висновок, що найбільшу загрозу успішному функціонуванню та розвитку компанії становлять наступні чинники:

- економічна та соціальна напруга, що виникає внаслідок війни з Росією;
- збільшення темпів зростання інфляції;
- недоліки в управлінні ризиками роботи підприємства;
- можлива відмова споживачів від послуг через зниження купівельної спроможності.

Щоб зменшити складність пошуку взаємозв'язків між факторами, рекомендується відмовитися від звичайного пошуку всіх комбінацій і замість цього шукати зв'язки між обмеженим набором важливих факторів.

Таблиця 3.3 - Зважена оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ ТОВ «Нова Пошта»

Стратегії фактору впливу	Вагомий коефіцієнт	Бальна оцінка	Сумарна оцінка
СИЛЬНІ СТОРОНИ			
- швидкий час виконання послуги;	0,1	4	0,4
- впровадження інновацій;	0,2	3	0,6
- налагоджена електронна система документообігу та передачі даних;	0,1	4	0,4
- охоплення міжнародного ринку;	0,1	4	0,8
- широка клієнтська база і мережа збуту;	0,2	4	0,8
- високі обсяги надання послуг;	0,2	3	0,6
- висока впізнаваність бренду.	0,1	4	0,4
	1		3,7
СЛАБКІ СТОРОНИ			
- вищі, ніж у конкурентів ціни на послуги;	0,1	3	0,3
- недостатня мотивація працівників в галузі інноваційного розвитку;	0,2	2	0,4
- низький рівень прив'язаності до бренду споживачів;	0,1	3	0,3
- відсутня система заохочень для постійних клієнтів;	0,2	1	0,2
- тривалий цикл розробки та впровадження нових послуг;	0,2	2	0,4
- незадовільна маркетингова діяльність підприємства;	0,1	1	0,1
- недосконала асортиментна політика.	0,1	2	0,2
	1		1,9
МОЖЛИВОСТІ			
- поява нових партнерів;	0,2	2	0,4
- розширення асортименту послуг;	0,1	2	0,2
- завоювання нових сегментів ринку;	0,2	3	0,5
- більш ефективне застосування виробничих потужностей;	0,2	1	0,2
- розвиток інтернет-торгівлі;	0,1	4	0,4
- збільшення долі за рахунок експансії;	0,1	3	0,3
- можливості вступу в стратегічні альянси	0,1	2	0,2
	1		2,3
ЗАГРОЗИ			
- недосконале нормативноправове регулювання діяльності поштових операторів;	0,1	2	0,2
- негативний вплив на рентабельність економічної і політичної ситуації в країні;	0,1	3	0,3
- зростання цін на технології;	0,1	2	0,2
- конкуренти на міжнародному ринку;	0,1	2	0,2
- поява на ринку нашої країни високотехнологічних послуг зв'язку, котрі альтернативні поштовим;	0,2	2	0,4
- цінова конкуренція;	0,1	3	0,6
- економічні, соціальні загрози внаслідок війни з РФ	0,2	3	0,6
	1		2,5

Щоб визначити важливість кожного фактора, ймовірність можливостей і загроз, а також інтенсивність сильних і слабких сторін, проведено їх зважену оцінку:

- у кожному блоці таблиці SWOT-аналізу визначено та оцінено рівну кількість факторів за ступенем їх важливості для функціонування компанії;
- кожна тенденція оцінюється (експертним методом) за п'ятибальною шкалою щодо її впливу на компанію;
- визначено загальний рейтинг кожного факторного блоку (табл. 3.3).

Аналізуючи позицію компанії в галузі, можна виділити наступні основні стратегічні напрями ТОВ «Нова Пошта»:

- стратегічний напрямок розвитку кадрового потенціалу;
- стратегічна спрямованість інноваційного розвитку;
- стратегічна спрямованість техніко-технологічного розвитку;
- спрямованість фінансової та інвестиційної стратегії.

Загальний рейтинг кожного блоку факторів показує ступінь їх впливу на роботу ТОВ «Нова Пошта». Підсумкова загальна оцінка сильних сторін компанії – 3,7, а загроз – 2,5, що свідчить про значні резерви ТОВ «Нова Пошта» у протистоянні загрозам із зовнішнього середовища.

Однак одного SWOT-аналізу недостатньо для визначення стратегії. Розглянемо інший вид аналізу - PEST аналіз (STEP). Назва аналізу PEST походить від перших літер англійських слів «political-legal», «economic», «sociocultural» і «technological», які наведені в таблиці 3.4.

Найбільший позитивний вплив на діяльність компанії мають технологічні чинники, особливо фактори, пов'язані з новизною технологічних рішень для надання послуг поштового зв'язку. Значний негативний вплив мають економічні та соціальні фактори. Подорожчання пального безпосередньо впливає на зростання вартості послуг.

Таблиця 3.4 – PEST – аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Стратегії фактору впливу	Вагомий коефіцієнт	Бальна оцінка	Сумарна оцінка
Політика			
1. Зміни в законодавстві	0,2	2	0,4
2. Наявність розгалуженої мережі в Україні та в декількох країнах Європи	0,1	3	0,3
3. Посилення тиску на підприємство через посилення державного регулювання	0,1	2	0,2
4. Скорочення поштових потоків через політичні конфлікти	0,2	3	0,6
5. Підвищення відповідальності за порушення вагових обмежень (багатотонний транспорт)	0,1	3	0,3
6. Повномасштабна війна з Росією	0,3	2	0,6
	1		2,4
Економіка			
1. Підвищення тарифів на паливо та електроенергію	0,2	2	0,4
2. Нестабільний курс валют	0,2	2	0,4
3. Суттєве зменшення ВВП в зв'язку з воєнними діями на території країни	0,2	2	0,4
4. Зростання рівня безробіття (до 2023р. Прогнозується 55% безробітних)	0,1	3	0,3
5. Залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу	0,2	2	0,4
6. Здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції	0,1	1	0,1
	1		2
Соціум			
1. Соціальнодемографічна криза в країні	0,2	2	0,4
2. Пандемія (сезонне зростання ізоляції, подекуди посилення карантинних заходів)	0,1	2	0,2
3. Демографічна криза	0,2	3	0,6
4. Дезурбанізація, іміграція, ВПО	0,2	1	0,2
5. Більш селективний та інформований підхід до аналізу поведінки клієнтів, особливо онлайн-покупців	0,1	3	0,3
6. Заміна всього пластику і використання тільки еко матеріалів	0,2	3	0,6
	1		2,3
Технологія			
1. Тривалі терміни впровадження останніх наукових розробок	0,2	4	0,8
2. Тенденції розвитку НДДКР та витрати на НДДКР з різних джерел	0,2	4	0,8
3. Оновлення асортименту та модернізації послуг	0,2	4	0,8
4. Зростання технологічних інновацій та кваліфікованих працівників	0,1	3	0,3
5. Високі темпи інформатизації підприємства	0,2	2	0,4
6. Поширення інтернету (4 та 5 G) на території країни	0,1	3	0,3
	1		3,4

Соціально-демографічна криза, що виникла внаслідок війни, призведе до дефіциту кваліфікованих спеціалістів і може вплинути на якість продукції – головну конкурентну перевагу підприємства через зниження споживчого попиту. Явно помітний негативний вплив мають і політичні фактори. Повномасштабна війна з Росією призвела до економічної кризи в країні, закриття численних філій на окупованих територіях та фізичного знищення майна компанії.

До незалежних від компанії причин виникнення ризиків слід віднести в першу чергу непрогнозовану неплатоспроможність партнерів, так як неспроможність одного підприємства позначається на фінансовому становищі його партнерів, і т.д. по ланцюжку аж до платоспроможності потенційних покупців, які не отримують зарплату на підприємстві[28].

Щоб уникнути внутрішніх і зовнішніх ризиків, компанія ТОВ «Нова Пошта» повинна активно розвивати свою діяльність, змінюючи принципи управління діяльністю організації. Компанія потребує вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Відповідальність за те чи інше рішення несе виключно керівник компанії.

Для прийняття послідовних і обґрунтованих рішень необхідний правильний системний підхід. Коли в компанії виникає та чи інша проблема, виникає довгий процес її діагностики, передачі із одної ланки в іншу ланку управління, на кожній сходинці такого управлінського ланцюжка керівництва компанією відбувається процес обговорення проблеми, у той час як необхідно приймати вірне рішення та не зупиняти діяльність компанії в цілому.

Ланцюг інформування вищих органів управління ТОВ «Нова Пошта» досить складний, проходить деякий час, перш ніж вищим інстанціям повідомляють про наявність певної проблеми в роботі. Існує високий внутрішній ризик неефективного управління. Тому, у період коли мережа відділень компанії ТОВ «Нова Пошта» стає більш розширеною, оновлюється парк автотранспорту, про що також свідчать значне збільшення показників основних фондів звітності компанії.

Ризик є обов'язковим елементом бізнесу. Підприємницька діяльність неможлива без ризиків, тому важливо враховувати та оцінювати ризики при плануванні майбутньої діяльності. Проблема створення ефективного ризик-менеджменту є актуальною і потребує вирішення, оскільки процес становлення практик ризик-менеджменту в компаніях ще не завершено, а завдання створення унікальної методології не вирішено, оскільки кожна компанія унікальна та цілеспрямована, орієнтоване на власну ринкову сферу, можливості своїх співробітників, конкурентів тощо.

3.2 Оцінка ризиків виходу на міжнародний ринок ТОВ «Нова Пошта»

Система управління ризиками є частиною загальної системи управління компанією і включає комплекс цілеспрямованих заходів щодо виявлення, оцінки, передачі ризиків і мінімізації можливих негативних наслідків від їх застосування.

ТОВ «Нова Пошта» забезпечує безперервний системний процес виявлення, оцінки та управління ризиками з метою досягнення найкращих результатів на кожному етапі з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Прийняття рішень щодо реалізації всіх нових проектів, ініціатив та випуску нових продуктів здійснюється з урахуванням комплексного аналізу потенційних ризиків.

ТОВ «Нова Пошта» управляє всіма суттєвими ризиками, виявленими за допомогою щорічного процесу ідентифікації та оцінки ризиків. Наглядова Рада відповідає за моніторинг управління критичними ризиками. Управління іншими ризиками знаходиться під контролем директора Компанії.

У ТОВ «Нова Пошта» діє Політика управління ризиками (розпорядження №349 від 04.11.2019 набрала чинності 05.11.2019).

Ця Політика була розроблена з метою впровадження та забезпечення функціонування ефективної системи управління ризиками, яка відповідає найкращій міжнародній практиці та організаційній структурі ТОВ «Нова

Пошта» та сприяє досягненню цілей її діяльності. Ефективна реалізація цієї Політики спрямована на забезпечення реалізації стратегії ТОВ «Нова Пошта» та оптимізацію ризиків, пов'язаних із реалізацією її бізнес-процесів і проектів.

Ризики, що притаманні Компанії «Нова Пошта»:

1. Ризики збитків, пов'язані з кібератаками.

Ці ризики не мали істотного впливу на діяльність компанії до 2022 року. Однак слід зазначити, що значна кількість кібератак минулого року була спрямована на програмне забезпечення співробітників компанії. Щоб зменшити ці ризики, було придбано програмне забезпечення для управління інформаційною безпекою (система фіксації подій та кореляції), яке допомагає виявляти кібератаки на різних етапах. Для виявлення та управління цими ризиками ТОВ «Нова Пошта» проводить внутрішні та зовнішні аудити кібербезпеки та організовує щоквартальне тестування вразливостей в інформаційних системах.

2. Ризики, пов'язані з відмовою обладнання.

У 2022 році продовжено подальшу механізацію терміналів та депо, окремі процеси повністю автоматизовано, що підвищує важливість можливих негативних наслідків від відмови чи збоїв обладнання на окремих об'єктах. Щоб зменшити негативні наслідки, ТОВ «Нова Пошта» підключає резервні лінії електромереж та генератори, а також розробляє альтернативні методи обробки вантажів.

3. Фінансові ризики (ринковий ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності).

В умовах воєнного стану істотний вплив надіяльність компанії мають втрати, пов'язані зі зростанням цін постачальників, несплатою замовниками транспортних послуг вчасно та в повному обсязі, а також вплив збитків, пов'язаних із коливаннями валютного ризику.

Ризик ліквідності пов'язаний із сезонністю діяльності ТОВ «Нова Пошта» (є період спаду діяльності). Для управління зазначеними ризиками здійснюється диверсифікація кредитного портфелю, постачальників та

обслуговуючих банків щодо операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», укладаються довгострокові угоди з контрагентами з метою фіксації цін, строків розрахунків, а також діє система лімітів залучення/розміщення коштів за окремими інструментами, або термінами з метою запобігання кредитного ризику та ризику ліквідності[29].

4. Ризики втрат, пов'язані зі змінами в законодавстві.

Неоднаразово піднімалися питання про внесення змін до законодавства про поштовий зв'язок, посилення регуляції у вказаній сфері та про оплату за використання автомобільних доріг. При створенні бізнес-плану враховуються можливі негативні зміни ТОВ «Нова Пошта» займає активну позицію у відстоюванні своїх інтересів шляхом участі у діяльності АСС, СУП та комунікації із суб'єктами законодавчої ініціативи.

Верховною Радою України прийнято Закон «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку», який запроваджує регулювання поштової галузі. Закон передбачає встановлення державного контролю (нагляду) за всіма операторами поштового зв'язку, зокрема, прийняття обов'язкових до виконання приписів, застосування штрафів, отриманих від операторів звітності, документації, проведення планових та позапланових перевірок та ін. У ТОВ «Нова Пошта» створена робоча група для підготовки до виконання нових вимог законодавства[30].

5. Ризики втрат, пов'язані зі збоями у логістичному ланцюзі.

Вірогідність реалізації таких ризиків підвищує у періоди раптового значного погіршення погодних умов, а також у разі значного збільшення обсягу перевезень, до якого ключові транспортні компанії можуть бути не готові. Для управління ризиками реалізується низка заходів з підготовки під'їзних шляхів та автотранспорту до осінньо-зимового періоду, залучаються додаткові транспортні перевізники.

6. Ризики, пов'язані з поширенням території військового конфлікту.

Розширення території військового конфлікту може ускладнити діяльність ТОВ «Нова Пошта» або призупинити її діяльність в окремих регіонах. З метою мінімізації наслідків цього ризику розпорядженням №374 від 25 червня 2021 року в ТОВ «Нова Пошта» запроваджено Політику антикризового управління. Крім того, було складено план заходів, який містив оперативний, матеріально-технічний та ресурсний план організації транспортування та зберігання вантажів, цінного майна ТОВ «Нова Пошта» та основних засобів.

У лютому 2022 року Російська Федерація оголосила про «визнання незалежності» терористичних формувань, які діють на тимчасово окупованих територіях Донецької та Луганської областей України, і фактично розв'язала проти України агресивну та неспровоковану війну. Російські війська розпочали широкомасштабний військовий наступ проти України з ракетними ударами по території України. Президент України Володимир Зеленський підписав указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», затвердженого Верховною Радою.

Досі українська армія продовжує чинити опір російським військам. Водночас західний світ разом із традиційно нейтральними державами (Японією, Швейцарією тощо) запроваджує санкції проти Росії за її вторгнення в Україну, спрямовані проти російської економіки, фінансових установ та фізичних осіб. Крім того, низка міжнародних компаній призупинили свою діяльність у Росії.

Остаточне рішення та наслідки цих подій важко передбачити, але вони можуть мати значний вплив на економіку України та діяльність ТОВ «Нова Пошта». Керівництво продовжує докладати зусиль для забезпечення належної роботи Компанії, але існують фактори, які знаходяться поза межами відома або контролю ТОВ «Нова Пошта», такі як тривалість і серйозність бойових дій і майбутні урядові та дипломатичні дії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах динамічності економічного простору, наявності глобальних та національних кризових деформацій та невизначеності сучасного бізнес-середовища актуальною тенденцією є вплив неочікуваних імпульсів на функціонування вітчизняних компаній зв'язку, що призводить до коливань у їхні основні бізнес-процеси та порушення цілей розвитку. У зв'язку з цим необхідною та логічною реакцією компаній зв'язку на наявність цих тенденцій є формування системи їх економічної безпеки з метою забезпечення стабільних параметрів бізнесу.

Сьогодні компанії розглядають вихід на міжнародні ринки як можливість отримати додатковий дохід за рахунок розширення ринків збуту. Але дохід не завжди є вирішальним фактором при прийнятті рішення про міжнародний бізнес. Сучасним організаціям дуже важливо вміти адаптуватися до будь-якого середовища - будь то просто інше, чи то для виживання в складних умовах, чи для досягнення домінування. Розширення діяльності за кордоном може допомогти компаніям адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу та надає можливість скористатися перевагами технологічних удосконалень.

ТОВ «Нова Пошта» - великий оператор поштового зв'язку, що працює на ринку України у всіх регіонах. ТОВ «Нова Пошта» засновано в 2001 році. Компанія вже тривалий час надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку товарів і кореспонденції по всій Україні та за кордон. У своїй діяльності компанія використовує нові технології та послуги доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад.

Аналізуючи основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018-2022 років, можна зробити висновок, що діяльність у цей період розширилася, про що свідчить зростання активів компанії на 3,1 млрд грн. у 2018 році – до 15,8 млрд грн. 2022 р. Виручка від послуг, які надає компанія,

також зросла за цей період з 10,4 млрд грн. у 2018 році – до 23,7 млрд грн. 2022. Також зросли зобов'язання компанії: з 2,5 млрд грн. у 2018 році – до 5,4 млрд грн. у 2022 році. Але при цьому частка зобов'язань у структурі капіталу компанії суттєво впала: з 80,6% у 2018 році до 58,6% у 2022 році.

Однією з найцінніших переваг «Нової Пошти» є велика кількість відділень по Україні понад 10тис.

Відділення ТОВ «Нова Пошта» вже успішно відкрито в кількох країнах Європи. Зараз ви вже можете отримати посилку у Польщі, Молдові, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Латвії та Угорщині.

Найближчим часом компанія планує відкрити філії в більшості країн Європи і не лише в Європі.

З новою поштою можна буде отримати або відправити посилку до 18 країн, а саме: Італія, Франція, Іспанія, Туреччина, Болгарія, Велика Британія, Ірландія, Голландія, Бельгія, Швейцарія, Португалія, Словенія, Хорватія, Греція, Данія, Фінляндія, Швеція та Норвегія.

У листопаді відкривається відділення ТОВ «Нової пошти» в Мілані, Італія. Офіс у Парижі, Франція, планується відкрити в грудні. У лютому 2024 року можна буде відправляти посилки в Мадрид, Іспанія, та Стамбул, Туреччина.

ТОВ «Нова Пошта» забезпечує безперервний системний процес виявлення, оцінки та управління ризиками для досягнення найкращих результатів на кожному етапі з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Прийняття рішень щодо реалізації всіх нових проектів, ініціатив та випуску нових продуктів здійснюється з урахуванням комплексного аналізу потенційних ризиків.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Грибіненко О.М. Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Харків. Випуск 22. Частина 1. 2017. С. 98-100
2. Анісімов В. М. Національний бізнес та економічна безпека України в сучасному світі. Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», м. Київ. 2021. С.142-143
3. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В.Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 284 с.
4. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Електронне наукове видання. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf (дата звернення: 01.11.2023).
5. Живко Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник .Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.
6. Герасименко О. М. Концептуальні основи ефективної інтеграції управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств як складової фінансової безпеки держави // Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України : монографія / за ред. О. В. Черевка Черкаси : Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2018. С. 85-103.
7. Л. В. Рибальченко, О. О. Косиченко Основи забезпечення економічної безпеки підприємництва: навч. посібник для слухачів магістратури . Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 120 с.

8. Тищенко В.В. Елементи системи економічної безпеки підприємства. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. С.122-126. <https://core.ac.uk/download/pdf/84593474.pdf> (дата звернення 05.11.2023).

9. Зось-Кіор М.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 5 (110) С.103-109. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/21.pdf

10.Рибальченко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. та ін. Безпека підприємництва: монографія у складі міжнар. автор. кол. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 180 с.

11. Гребенюк А. М., Рибальченко Л. В. Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2020. 144 с

12. Герасименко О. М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск 6(18). С. 109- 113.

13. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Економіка і організація управління*. 2 (38) 2020. С.68-80.

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

15. Гурочкіна В. В. Механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 336 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf (дата звернення 15.11.2023).

16. Річна фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10014>. (дата звернення 02.11.2023).

17. Діяльність в Україні платіжних систем. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/PS_oversayt_payment_systems_graf_2022-Q3.pdf (дата звернення: 17.01.2023).

18. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/7/73.pdf>. (дата звернення 05.11.2023).

19. Звітність зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/social_reporting. (дата звернення 06.11.2023).

20. Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. URL: <http://businessua.com/podatki/89761nova-poshta-vhodit-do-top-20-naibilshih-platnikov-podatkiv-v-ukraini.html> (дата звернення: 17.11.2023).

21. Український портал про фінанси та інвестиції «Мінфін Медіа». URL: <https://minfin.com.ua/2021/04/13/63189712>. (дата звернення 29.10.2023).

22. Nova Post у 2023 р. відкриється в Парижі та Мілані, до жовтня-2024 - у столицях ще 17 країн. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/947029.html> (дата звернення 05.11.2023).

25. Досвід виходу «Нової пошти» на міжнародні ринки: Андрій Григоров про складнощі і виклики, а також про плани компанії на майбутнє. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/dosvid-vihodu-novoyi-poshti-na-mizhnarodni-rinki-andrij-grigorov-pro-skladnoshi-i-vikliki-takozh-pro-plani-kompaniyi-na-majbutnye/> (дата звернення 05.11.2023).

26. «Нова пошта» за підсумками трьох кварталів отримала понад 3 мільярди прибутку. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/7/706322> (дата звернення 01.11.2023).

27. Як працює міжнародна доставка «Нової пошти». Інтерв'ю з CEO «Нова пошта Глобал» Юрієм Беневитським. URL: <https://ain.ua/2021/12/13/nova-poshta-global-interview/> (дата звернення 02.11.2023).

28. Нова пошта: план запуску авіакомпанії, міжнародна експансія та розширення гуманітарної діяльності – AIN.UA. URL:

<https://ain.ua/2022/07/12/nova-poshta-plan-zapusku-aviakompaniyi-mizhnarodna-ekspansiya-ta-rozshyrennya-gumanitarnoyi-diyalnosti/> (дата звернення 28.10.2023).

29. «Нова пошта» у 2023-му інвестує у закордонні відділення понад €10 млн. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2023-mu-investue-u-zakordonni-viddilennya-ponad-10-mln-12072023-14745> (дата звернення 02.11.2023).

30. Досвід виходу «Нової пошти» на міжнародні ринки: Андрій Григоров про складнощі і виклики, а також про плани компанії на майбутнє. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/dosvid-vihodu-novoyi-poshti-na-mizhnarodni-rinki-andrij-grigorov-pro-skladnoshi-i-vikliki-takozh-pro-plani-kompaniyi-na-majbutnye/> (дата звернення 02.11.2023).