

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

**Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму**

**Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису**

**ПАПРОВИЙ ДАНИЛО КИРИЛОВИЧ**

**УДК 658.155:334.72**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Управління ризиками в підприємницькій діяльності**

**Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»**

**Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»**

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ Д.К. ПАПРОВИЙ

**Керівник роботи:**  
**ШВЕЦЬ Тетяна Василівна**  
**к. е. н., доцент**

**Житомир – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Папіровий Д.К. Управління ризиками в підприємницькій діяльності.** – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутність інноваційної діяльності, здійснено оцінку ризиків в підприємницькій діяльності. Приділено увагу типам інвестицій, розглянуто методичні засади оцінювання ризиків господарської діяльності підприємства. Визначено місце та роль маркетингу в системі інноваційного підприємництва. Проаналізовано економічно-фінансовий стан підприємства та рівень організації інвестиційної діяльності, із виділенням її основних напрямів та розрахунком показників ефективності. Обґрунтовано напрями зниження ризиків інвестиційної діяльності в системі проєктного управління.

**Ключові слова:** управління, ризики, інвестиції, підприємництво, розвиток, діяльність.

## ANNOTATION

**Papirovyi D.K. Risk management in entrepreneurial activity.** – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship and trade». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the qualification work the essence of innovation activity is considered, the risks in entrepreneurial activity are assessed. Attention is paid to the types of investments, the methodological principles of risk assessment of economic activity of the enterprise are considered. The place and role of marketing in the system of innovative entrepreneurship are determined. The economic and financial condition of the enterprise and the level of organization of investment activity are analyzed, with the allocation of its main directions and calculation of performance indicators. The directions of reduction of risks of investment activity in the system of project management are substantiated.

**Keywords:** management, risks, investments, entrepreneurship, development, activity.

## ЗМІСТ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                            | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ                                                       |    |
| В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ .....                                                         | 7  |
| 1.1. Поняття ризиків в діяльності суб'єктів підприємництва .....                                      | 7  |
| 1.2. Підходи до управління ризиками підприємства .....                                                | 10 |
| 1.3. Методичні аспекти оцінювання ризиків в підприємстві .....                                        | 13 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....                                          | 16 |
| ТОВ «НОВА ПОШТА» .....                                                                                | 16 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                        | 16 |
| 2.2. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства .....                         | 19 |
| 2.3. Оцінка ризиків в здійсненні інвестиційної діяльності підприємства .....                          | 22 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ                                                    |    |
| ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ                                                            |    |
| ТОВ «НОВА ПОШТА» .....                                                                                | 25 |
| 3.1. Заходи впливу на мінімізацію ризиків діяльності підприємства .....                               | 25 |
| 3.2. Розробка та вибір інвестиційного проєкту за критерієм<br>найменшого ризику для підприємства..... | 27 |
| 3.3. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту на підприємстві .....                                 | 30 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                         | 35 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                       | 37 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                          | 41 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління ризиками в підприємницькій діяльності є невід'ємною складовою стратегії будь-якого успішного підприємства. Прийняття інвестиційних рішень в умовах нестабільності та невизначеності може супроводжуватися значними фінансовими втратами. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків та максимізувати можливості отримання прибутку. Ризики інвестування можуть виникати з різних джерел, включаючи фінансові ринки, зміни умов конкуренції, технологічні виклики та політичні фактори. Поглиблена аналітика ризиків дозволяє інвесторам краще розуміти потенційні загрози та приймати обгрунтовані рішення. Управління ризиками допомагає збалансувати можливості з потенційними загрозами, забезпечуючи стабільність інвестиційного портфеля.

Теоретичним та практичним аспектам управління ризиками підприємницької діяльності підприємства присвячено роботи таких вітчизняних та зарубіжних авторів як: А. Г. Балдинюк, В. В. Білик, А. О. Близнюк, Л. М. Борщ, І. В. Бродюк, В. О. Василенко, М. П. Войнаренко, І. О. Галиця, С. М. Дідух, В. В. Джеджула, О. М. Лендел, О. Г. Мельник, О. С. Наконечна, В. М. Нижника, Н. Г. Слободян, К. С. Хорішко та інші.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи управління ризиками діяльності підприємства. Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- вивчити поняття ризиків підприємницької діяльності;
- дослідити підходи до управління ризиками діяльності підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ризиків підприємницької діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати основні економічні показники господарської діяльності

підприємства;

- провести оцінку ризиків здійснення діяльності підприємства;
- розробити заходи впливу на мінімізацію ризиків в інвестиційній діяльності підприємства;
- здійснити розробку розробку та вибір інвестиційного проєкту за критерієм найменшого ризику для підприємства;
- провести оцінку ефективності інвестиційного проєкту в підприємницькій діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ризиками діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта». **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні засади управління ризиками підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта».

**Методи дослідження.** Основними загальнонауковими методами дослідження, які використані в роботі є: діалектичний метод пізнання; логічний і формально-логічний методи; метод порівняння, узагальнення, систематизації та синтезу; групування, статистичні, математичні, графічного аналізу; системний і комплексний підходи.

**Інформаційною базою дослідження** є посібники, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ризиками інвестиційної діяльності підприємства, статті періодичного друку, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет-ресурси з питань управління інвестиційною діяльністю підприємств в Україні.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Основні результати дослідження викладені в одній одноособовій праці та у двох у співавторстві загальним обсягом 0,32 ум. друк. арк.: Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024; Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами

I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 340 с.; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 356 с.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), 11 додатків. Робота викладена на 53 сторінках комп'ютерного тексту.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **1.1. Поняття ризиків в діяльності суб'єктів підприємництва**

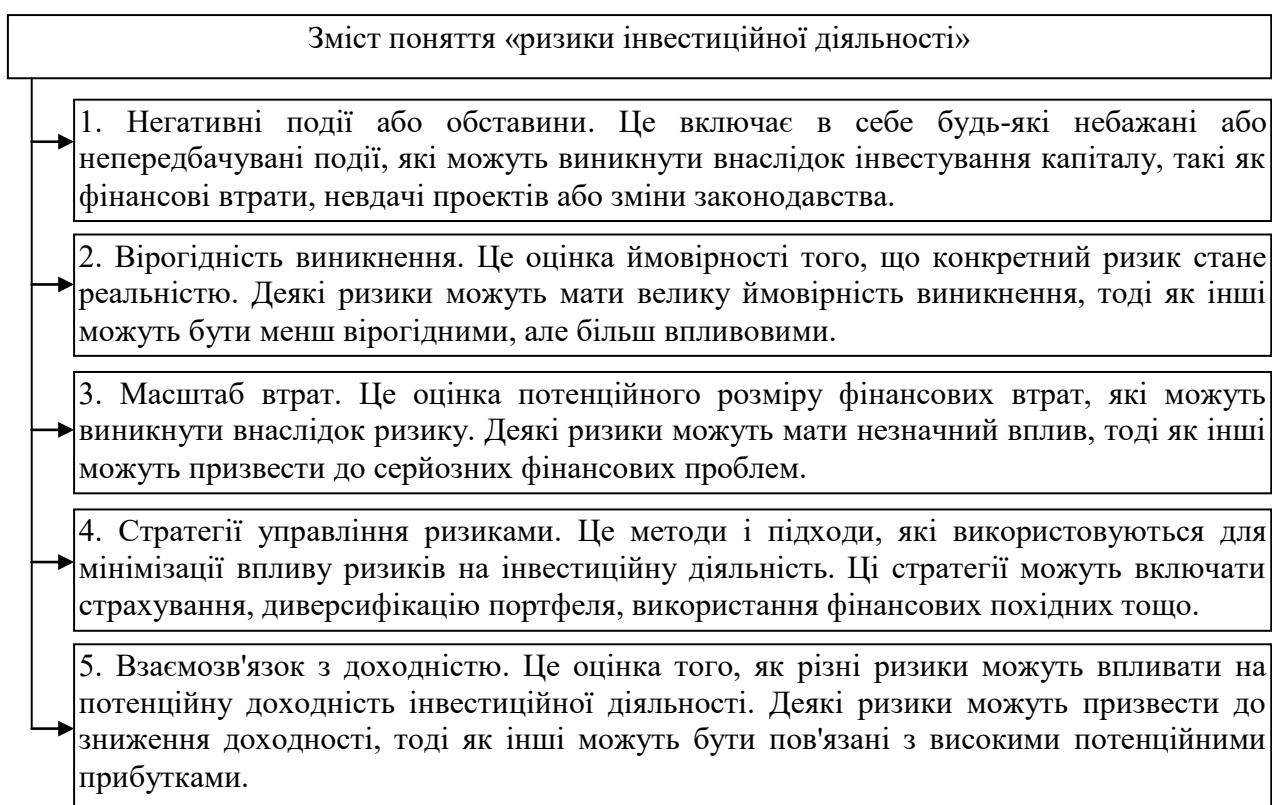
В сучасному економічному середовищі, де нестабільність і невизначеність стали нормою, управління ризиками в інвестиційній діяльності підприємства виявляється критично важливим. Перш за все, інвестиційна діяльність нерозривно пов'язана зі змінними зовнішніми умовами, такими як економічні та політичні чинники, які можуть впливати на вартість активів і доходність. В умовах постійної конкуренції і швидко змінюючихся ринкових умов, недооцінка ризиків може призвести до серйозних фінансових втрат для підприємства. Крім того, інвестування часто пов'язане з непередбачуваними обставинами, такими як зміни законодавства або природні катастрофи, що підкреслює важливість попереднього аналізу ризиків і розробки стратегій їх управління.

Ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до негативних сценаріїв, зменшуючи ймовірність втрат та забезпечуючи стабільність фінансових результатів. Більш того, інвестори та кредитори вкладають значну увагу в управління ризиками, оцінюючи його як показник ефективного керівництва та забезпечення стабільності доходності. Невправне управління ризиками може призвести до втрати довіри інвесторів та зменшення можливостей для залучення капіталу. У зв'язку з цим, розробка і реалізація системи управління ризиками стає необхідною складовою стратегії кожного інвестиційного проєкту підприємства.

Інвестиційна діяльність - це процес розміщення капіталу з метою отримання прибутку або доходу в майбутньому. Це може включати купівлю акцій, облігацій, нерухомості, комодитетів або участь у стартапі. Основна мета інвестування - збільшити вартість капіталу чи забезпечити стабільний потік

доходу в майбутньому. Інвестиційна діяльність є важливим елементом фінансового планування як для індивідуальних інвесторів, так і для підприємств, оскільки вона дозволяє розширювати фінансові можливості та досягати фінансових цілей.

Ризики інвестиційної діяльності - це величезний спектр небезпек і потенційних втрат, які виникають внаслідок інвестування капіталу в різноманітні активи або проєкти. Ці ризики можуть включати фінансові втрати через зміни на фінансових ринках або невдачі проєктів, політичні ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві або політичних умовах країни, технічні ризики, пов'язані з технічними проблемами або несподіваними технологічними змінами, а також ризики зовнішнього середовища, такі як природні катастрофи або соціальні конфлікти. Зміст поняття «ризики інвестиційної діяльності» можна описати наступним чином (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Зміст поняття «ризики інвестиційної діяльності» підприємства**

Джерело: складено автором за [28].

Управління цими ризиками є ключовим аспектом успішної інвестиційної

стратегії, оскільки воно дозволяє зберігати стабільність та мінімізувати втрати, забезпечуючи при цьому ефективне використання капіталу та досягнення цілей інвесторів чи підприємства.

Мінімізація ризиків інвестиційної діяльності на підприємстві є критично важливим завданням, оскільки дозволяє зменшити можливість фінансових втрат і максимізувати вигоди від інвестицій. Ключові аспекти значення мінімізації ризиків інвестиційної діяльності полягають в наступному:

1. Збереження капіталу. Мінімізація ризиків дозволяє підприємствам зберегти свій капітал та уникнути можливих фінансових втрат, що можуть виникнути внаслідок неуспішних інвестицій або негативних змін на ринку.

2. Забезпечення стабільності фінансових результатів. Мінімізація ризиків допомагає забезпечити стабільність фінансових результатів підприємства, оскільки вона дозволяє уникнути раптових збитків, що можуть негативно вплинути на доходність та фінансову стабільність.

3. Залучення інвесторів та кредиторів. Мінімізація ризиків є ключовим фактором в залученні нових інвесторів та кредиторів, оскільки вона підвищує рівень довіри до підприємства та забезпечує більш високий рівень захисту їхніх інвестицій.

4. Збільшення ефективності використання ресурсів. Мінімізація ризиків дозволяє підприємствам зосередитися на інвестиціях, які мають найбільший потенціал для досягнення цілей та збільшення вартості підприємства.

5. Забезпечення довгострокового успіху. Мінімізація ризиків інвестиційної діяльності сприяє створенню підґрунтя для довгострокового успіху підприємства, забезпечуючи його стійкість до зовнішніх впливів та зберігаючи його конкурентоспроможність.

Отже, управління ризиками інвестиційної діяльності є критично важливим для забезпечення стабільності, захисту капіталу та досягнення цілей підприємства в умовах непередбачуваності ринкового середовища. Ефективне управління ризиками дозволяє отримати неабиякі конкурентні переваги та уникнути непередбачуваних фінансових втрат.

## 1.2. Підходи до управління ризиками підприємства

Ризики інвестиційної діяльності підприємства можна класифікувати за різними критеріями. Наведемо основні види класифікації ризиків:

### 1. За походженням:

- внутрішні ризики: пов'язані з внутрішніми аспектами діяльності підприємства, такими як недостатня кваліфікація персоналу, технічні проблеми, неефективне управління тощо;

- зовнішні ризики: виникають з-за зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку, політична нестабільність, економічні кризи, природні катастрофи тощо.

### 2. За характером впливу:

- фінансові ризики: пов'язані з можливістю фінансових втрат, такі як валютні ризики, ризики процентних ставок, кредитні ризики тощо;

- стратегічні ризики: пов'язані з невдалими стратегічними рішеннями, невдалим плануванням або невірною стратегією розвитку підприємства;

- операційні ризики: пов'язані з непередбачуваними подіями в процесах виробництва, постачання, обслуговування та управління.

### 3. За часом виникнення:

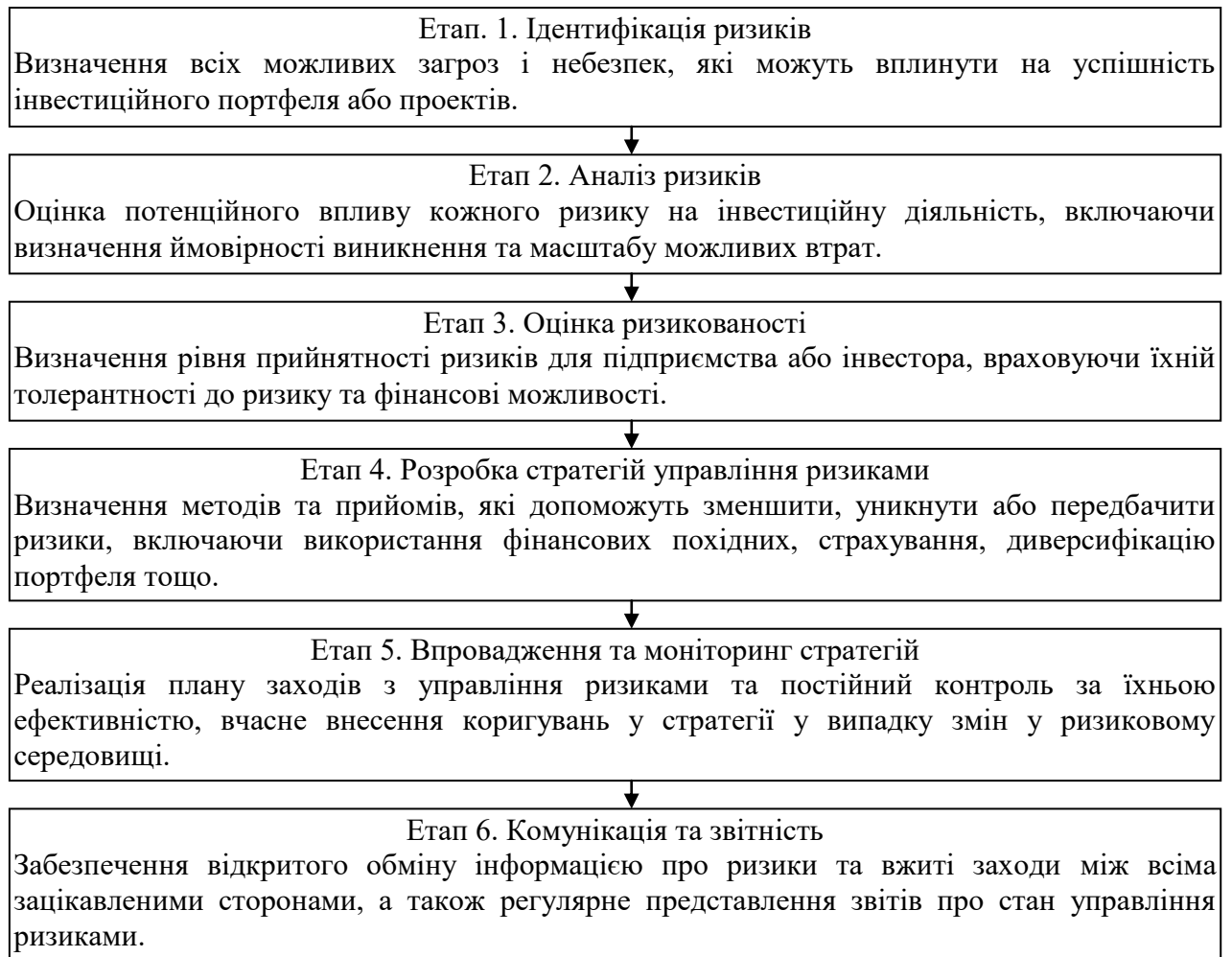
- поточні ризики: виникають у ході повсякденної діяльності підприємства і можуть мати короткостроковий вплив;

- стратегічні ризики: виникають в результаті стратегічних рішень та можуть мати довгостроковий вплив на діяльність підприємства.

Ці класифікації допомагають підприємствам більш систематично розуміти та управляти ризиками, що виникають у процесі інвестиційної діяльності.

Управління ризиками інвестиційної діяльності - це систематичний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та зниження ризиків, що виникають у процесі вкладання капіталу в різні активи чи проєкти. Його метою є забезпечення максимальної стабільності та ефективності інвестиційного портфеля або конкретних проєктів, а також мінімізація можливих фінансових втрат для підприємства чи інвестора. Процес управління ризиками

інвестиційної діяльності представлено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Процес управління ризиками діяльності підприємств**

Джерело: складено автором за [25].

Управління ризиками інвестиційної діяльності підприємства може здійснюватися за допомогою різних підходів, які орієнтовані на різні аспекти ризиків та потенційні методи їх управління. Наведемо кілька основних підходів:

1. Стратифікація ризиків. Ризики класифікуються за різними критеріями (наприклад, за впливом, ймовірністю виникнення, масштабом втрат) та ранжуються за ступенем значущості. Після цього розробляються спеціалізовані стратегії управління кожною категорією ризиків.

2. Страхування ризиків. Підприємство може використовувати страхові поліси для перекладення частини ризиків на страхову компанію. Це дозволяє підприємству зменшити потенційні фінансові втрати в разі виникнення

страхових подій.

3. Диверсифікація портфеля. Ризики можуть бути зменшені шляхом розподілу інвестицій між різними видами активів, ринками чи галузями. Цей підхід дозволяє зменшити вплив негативних подій на всі портфельні активи.

4. Використання фінансових похідних. Використання похідних фінансових інструментів, таких як опціони, форварди або свопи, дозволяє підприємству захистити себе від фінансових втрат, пов'язаних зі змінами цін на активи чи валютні курси.

5. Активне управління ризиками. Підприємство може активно використовувати аналітичні методи та інструменти для постійного моніторингу ринкових умов та ризикованих подій, щоб своєчасно вживати заходів для запобігання або зниження можливих втрат.

Ці підходи можуть застосовуватися окремо або комбінуватися для ефективного управління ризиками інвестиційної діяльності підприємства.

Необхідність використання комбінованих підходів до управління ризиками інвестиційної діяльності впливає з комплексності та різноманітності ризикового середовища. Комбінація різних методів дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у ринкових умовах та ефективно вирішувати різноманітні проблеми. Крім того, комбіновані підходи можуть забезпечити більш повний захист від ризиків, оскільки різні методи доповнюють один одного, покриваючи різні аспекти ризиків. Використання комбінованих підходів також сприяє оптимізації витрат і ресурсів, оскільки дозволяє використовувати кожен метод управління ризиками в обсязі, який відповідає конкретному рівню потенційних загроз. Крім того, комбіновані підходи до управління ризиками можуть сприяти більш ефективному вирішенню невизначеності.

### **1.3. Методичні аспекти оцінювання ризиків в підприємстві**

Оцінювання ризиків інвестиційної діяльності - це процес систематичного аналізу та оцінки потенційних загроз і можливих негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок інвестування капіталу в різні активи або проєкти. Цей процес включає ідентифікацію ризиків, визначення їх характеристик, таких як ймовірність виникнення та масштаб втрат, а також розробку стратегій управління цими ризиками з метою мінімізації можливих втрат та забезпечення стабільності інвестиційного портфеля чи проєктів.

Мета оцінювання ризиків інвестиційної діяльності полягає в систематичному виявленні та аналізі потенційних небезпек, що можуть вплинути на інвестиційний портфель чи проєкти підприємства. Цей процес спрямований на забезпечення визначення ймовірних ризиків та їхнього впливу, а також на розробку ефективних стратегій управління ризиками для мінімізації можливих втрат та збереження стабільності фінансових результатів. Оцінювання ризиків інвестиційної діяльності допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення та забезпечує захист інвестицій в умовах невизначеності ринкового середовища.

Завдання оцінювання ризиків інвестиційної діяльності включають наступне:

- визначення потенційних загроз та небезпек, які можуть виникнути під час інвестування капіталу в різні активи або проєкти;
- оцінка впливу кожного ризику на інвестиційний портфель або проєкти, включаючи визначення ймовірності виникнення та можливого масштабу втрат;
- визначення методів та прийомів для мінімізації або управління ідентифікованими ризиками з метою забезпечення стабільності та ефективності інвестиційного портфеля чи проєктів.

Для оцінювання ризиків інвестиційної діяльності можна використовувати різноманітні джерела інформації, включаючи:

1. Фінансові звіти. Аналіз фінансових звітів підприємства дозволяє

отримати інформацію про його фінансове становище, динаміку доходів та витрат, рентабельність та фінансову стабільність.

2. Ринкова інформація. Дослідження ринку дозволяє оцінити поточні тенденції, конкуренцію, ризики та можливості для конкретних інвестиційних проєктів або галузей.

3. Макроекономічні дані. Аналіз макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, безробіття та інші, допомагає зрозуміти загальні тенденції в економіці та їх вплив на інвестиційні ризики.

4. Аналітичні звіти та дослідження. Інформація від аналітичних агентств, фінансових аналітиків та консалтингових фірм може надати об'єктивну оцінку потенційних ризиків інвестицій.

5. Інформація від учасників ринку. Контакти з експертами, фахівцями галузі, інвестиційними менеджерами та іншими учасниками ринку можуть забезпечити цінні відгуки та рекомендації щодо ризиків та можливостей.

6. Історичні дані та досвід. Аналіз історичних даних та досвіду попередніх інвестиційних проєктів допомагає виявити типові ризики та способи їх управління.

Ці джерела інформації разом забезпечують комплексний підхід до оцінювання ризиків інвестиційної діяльності та допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень.

Необхідність використання різноманітних методів оцінювання ризиків інвестиційної діяльності підприємства випливає з складності та мінливості сучасного ринкового середовища. Одним методом не завжди можна охопити всі можливі аспекти ризиків, що можуть виникнути в процесі інвестування. Різноманітність методів дозволяє підприємствам отримувати комплексну та об'єктивну картину ризикованості своєї діяльності та ефективно управляти ними. Такий підхід забезпечує більш точну оцінку ризиків і, отже, допомагає зменшити ймовірність негативних наслідків для підприємства. Методичні підходи до оцінювання ризиків інвестиційної діяльності підприємства включають ті, що представлені у табл. 1.1.

**Методичні підходи до оцінювання ризиків  
інвестиційної діяльності підприємства**

| Підхід                               | Характеристика                                                                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз SWOT                       | Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.          |
| 2. Аналіз Портера «П'ять сил галузі» | Використовується для аналізу конкурентного середовища та визначення його впливу на ризики інвестиційних рішень. |
| 3. Матриця ризиків                   | Заснована на класифікації ризиків з урахуванням їх ймовірності виникнення та наслідків для підприємства.        |
| 4. Сценарійний аналіз                | Полягає в розгляді різних можливих розвитку подій та їх впливу на інвестиційні рішення.                         |
| 5. Експертне опитування              | Використовується для залучення думок та оцінок експертів з відповідної галузі щодо інвестиційних ризиків.       |
| 6. Метод аналогій                    | Полягає в аналізі ризиків, які були характерні для подібних інвестиційних проєктів або ситуацій у минулому.     |
| 7. Метод стат. аналізу               | Використовується для обчислення ймовірності виникнення ризикованих подій та їх потенційних наслідків.           |

Джерело: складено автором за [2; 13]

Ці методи дозволяють підприємствам отримати комплексну оцінку ризиків інвестиційної діяльності та приймати обґрунтовані рішення з управління ними. Засуговують на увагу матричні методи стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити рівень турбуленості ринкового середовища та мінімізувати загрози.

### Висновки до розділу 1

Систематичне оцінювання ризиків у процесі здійснення господарської діяльності суб'єктами підприємництва є важливою складовою стратегії управління ризиками. По-перше, воно дозволяє підприємствам ідентифікувати потенційні загрози та небезпеки, які можуть виникнути в процесі інвестування. Другим важливим аспектом є можливість передбачати можливі втрати та негативні наслідки для фінансової стійкості підприємства. Такий підхід також допомагає зменшити ризики втрат та підвищити ймовірність успішної реалізації проєктів. Без систематичного оцінювання ризиків підприємство може стати вразливим перед непередбачуваними факторами, що загрожують його фінансовій стабільності. Таким чином, постійне аналізування та оцінювання ризиків є необхідним елементом ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Заснована у 2001 році, компанія «Нова Пошта» є українським лідером у сфері експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. У склад групи входять українські та закордонні підприємства, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернешнл». ТОВ «Нова Пошта» є невід'ємною частиною логістичного ринку експрес-перевезень, забезпечуючи просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяючи тисячам підприємців створювати та розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном. Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.1.

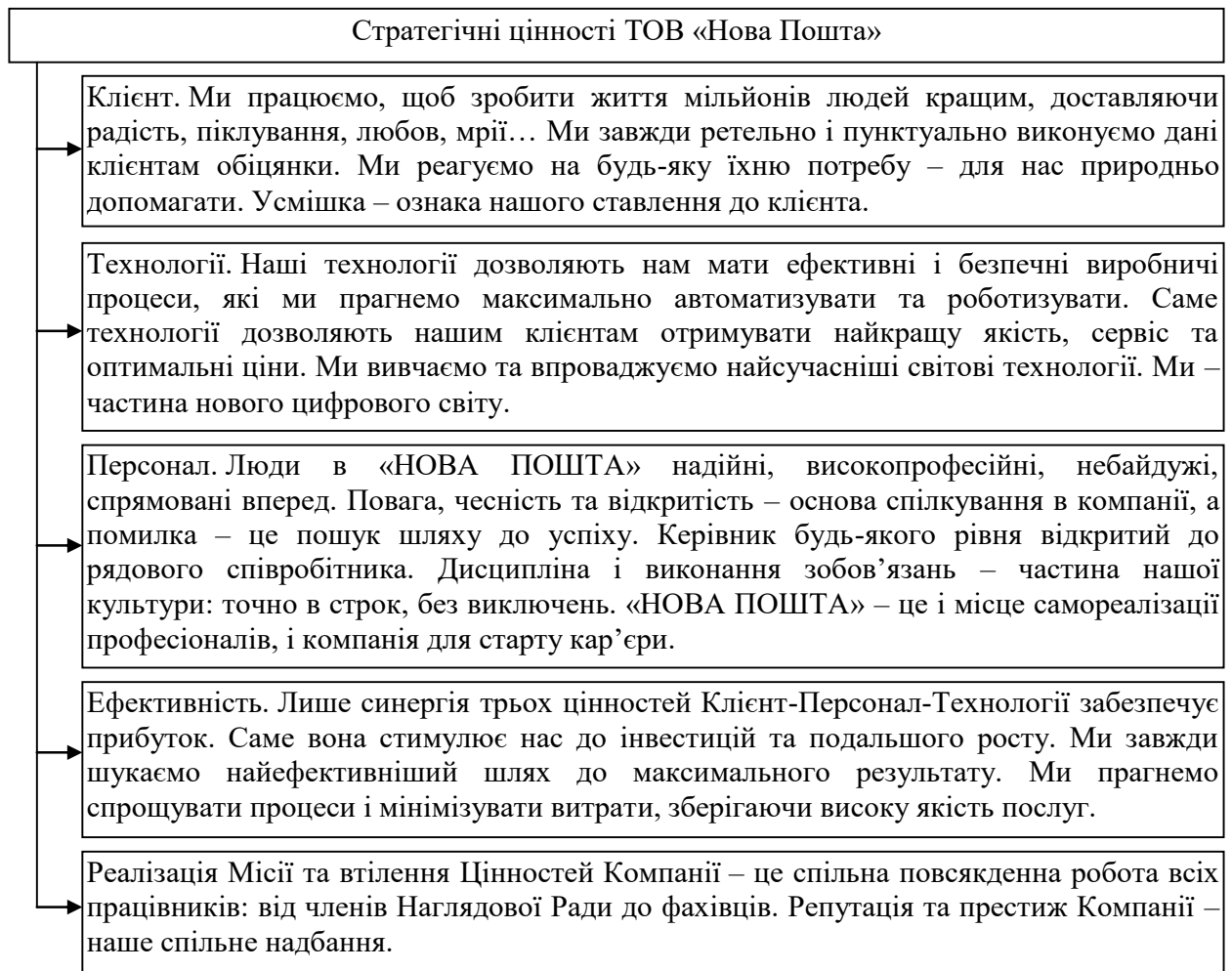
*Таблиця 2.1*

#### Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

| Ознака                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА                                                                                                                                                                                 |
| Скорочена назва                    | ТОВ «Нова Пошта»                                                                                                                                                                                                                   |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення                                                                                                                                                                                                  |
| Дата реєстрації                    | 19.01.2001 р.                                                                                                                                                                                                                      |
| Розмір статутного капіталу         | 4 654,00 тис.грн.                                                                                                                                                                                                                  |
| Організаційно-правова форма        | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                                                                                                                                            |
| Форма власності                    | Недержавна власність                                                                                                                                                                                                               |
| Код ЄДРПОУ                         | 31316718                                                                                                                                                                                                                           |
| Види діяльності                    | Основний:<br>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту<br>Інші:<br>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами<br>46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту |
| Місцезнаходження юридичної особи   | 03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1                                                                                                                                                                                       |

Джерело: складено за даними підприємства.

Отже, підприємство ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване 19.01.2001 р. за юридичною адресою: Україна, 03026, м. Київ, шосе Столичне, 103, корпус 1. Керівником організації є Бульба Олександр Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 4 654 075,00 грн. На момент останнього оновлення даних 11.09.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення. Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку представлено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Стратегічні цінності, які є основою довгострокового розвитку компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку**

Джерело: складено за даними підприємства

В Україні компанія ТОВ «Нова Пошта» володіє найбільш розвиненою мережею обслуговування для клієнтів: 9300 відділень по всій країні та 14000 поштоматів, забезпечуючи максимальну доступність послуг. Навіть у 2022 році,

не зважаючи на повномасштабну війну, кількість відправлень досягла 315 мільйонів посилок та вантажів. Наприкінці 2022 року, 30 грудня, компанія встановила новий рекорд, відправивши 1,9 мільйона відправлень за одну добу.

NovaPay - це інноваційна небанківська фінансова установа, що активно розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає широкий спектр фінансових послуг як клієнтам Нової пошти, так і бізнесовій спільноті. У 2021 році NovaPay відзначилася як перша серед приватних небанківських установ, яка стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard. Компанія пишається наявністю сертифіката відповідності міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS, що свідчить про надійність захисту банківських даних користувачів під час здійснення ними платежів через систему NovaPay. За даними Національного банку України, NovaPay є лідером серед систем переказу коштів в Україні, що були створені небанківськими установами. Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023 р. представлено у табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Основні показники сервісної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023 р.**

| Показник                                      | Значення |
|-----------------------------------------------|----------|
| Своєчасно відправлений товар до відділення, % | 99,41    |
| Своєчасно відправлений товар до дверей, %     | 94,29    |
| Своєчасно забраний вантаж, %                  | 97,74    |
| NPS Готовність рекомендувати, %               | 76,16    |

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можемо зауважити, що компанія ТОВ «Нова Пошта» є надійним партнером для більш ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших. Крім того, товавристо являє інноваційну небанківську фінансову устанovu, що активно розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає широкий спектр фінансових послуг як клієнтам Нової пошти, так і бізнесовій спільноті.

## 2.2. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

| Показники                                             | Роки      |            |            | 2023 р. до 2021 р. |        |
|-------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|--------------------|--------|
|                                                       | 2021 р.   | 2022 р.    | 2023 р.    | +, –               | %      |
| Чистий дохід, тис. грн.                               | 16902857  | 20843502   | 23687034   | 6784177            | 40,14  |
| Валовий прибуток, тис. грн.                           | 4025771   | 4402498    | 4410502    | 384731             | 9,56   |
| Чистий прибуток, тис. грн.                            | 991292    | 2600320    | 2135960    | 1144668            | 115,47 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 6234231,0 | 10404589,0 | 14631857,5 | 8397626,5          | 134,70 |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 3731905,0 | 6449212,5  | 10310407,0 | 6578502,0          | 176,28 |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 2502326,0 | 3955376,5  | 4321450,5  | 1819124,5          | 72,70  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 21340     | 21674      | 22022      | 681                | 3,19   |
| Фондовіддача, грн.                                    | 4,53      | 3,23       | 2,30       | -2,23              | -49,28 |
| Фондомісткість, грн.                                  | 0,06      | 0,06       | 0,08       | 0,02               | 35,04  |
| Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       | 174,88    | 297,56     | 468,21     | 293,33             | 167,73 |
| Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 792,07    | 961,68     | 1075,66    | 283,58             | 35,80  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 6,75      | 5,27       | 5,48       | -1,27              | -18,85 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами здійсненого аналізу визначено, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2023 р. підвищився на 6784177 тис.грн., або на 40,14 % в порівнянні з 2021 р., що становило 23687034 тис.грн. Також, спостерігалось збільшення обсягів валового прибутку на 384731 тис.грн., або на 9,56 %. У 2023 р. значення даного індикатора сягало 4410502 тис.грн. проти 4025771 тис.грн. у 2021 р. Компанія ТОВ «Нова Пошта» хаактеризується вагомим рівнем чистої прибутковості діяльності. Отже, чистий прибуток ТОВ«Нова Пошта» у 2021 р. мав значення в обсязі 991292 тис.грн., а у 2023 р. спостерігалось його підвищення на 1144668 тис.грн., або на 115,47 %.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Нова-Пошта»  
та джерел його формування за балансом**

| Показники                                    | 2021 р.   |        | 2022 р.   |        | 2023 р.   |        | 2023 р. до 2021 р. |        |        |
|----------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------------|--------|--------|
|                                              | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | +, –               | %      | п.с.   |
| <b>Активи</b>                                |           |        |           |        |           |        |                    |        |        |
| 1. Необоротні активи:                        | 4583693   | 62,79  | 8314732   | 61,55  | 12306082  | 78,11  | 7722389            | 168,48 | 15,32  |
| в т.ч. основні засоби                        | 3351500   | 45,91  | 6180924   | 45,75  | 6840688   | 43,42  | 3489188            | 104,11 | -2,49  |
| 2. Оборотні активи                           | 2716690   | 37,21  | 5194063   | 38,45  | 3448838   | 21,89  | 732148             | 26,95  | -15,32 |
| в т.ч. запаси                                | 188871    | 2,59   | 236988    | 1,75   | 422210    | 2,68   | 233339             | 123,54 | 0,09   |
| дебіторська заборгованість                   | 1596726   | 21,87  | 4113710   | 30,45  | 2267609   | 14,39  | 670883             | 42,02  | -7,48  |
| грошові кошти                                | 917065    | 12,56  | 827839    | 6,13   | 673522    | 4,27   | -243543            | -26,56 | -8,29  |
| <b>Пасиви</b>                                |           |        |           |        |           |        |                    |        |        |
| 1. Власний капітал                           | 2186904   | 29,96  | 4491224   | 33,25  | 6516072   | 41,36  | 4329168            | 197,96 | 11,40  |
| в т.ч. зареєстрований капітал                | 4654      | 0,06   | 4654      | 0,03   | 4654      | 0,03   | 0                  | 0,00   | -0,03  |
| Нерозподілений прибуток                      | 2154949   | 29,52  | 4459269   | 33,01  | 6484117   | 41,16  | 4329168            | 200,89 | 11,64  |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1638422   | 22,44  | 3900212   | 28,87  | 3780268   | 23,99  | 2141846            | 130,73 | 1,55   |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення       | 3475057   | 47,60  | 5117359   | 37,88  | 5458580   | 34,65  | 1983523            | 57,08  | -12,95 |
| Баланс                                       | 7300383   | 100,00 | 13508795  | 100,00 | 15754920  | 100,00 | 8454537            | 115,81 | x      |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

В результаті аналізу встановлено, що протягом зазначеного періоду підприємство ТОВ «Нова Пошта» забезпечило нарощування власного майна. Загальна вартість майна ТОВ «Нова Пошта» у 2023 р. становила 15754920 тис.грн., що на 8454537 тис.грн., або на 115,81 % більше, ніж у 2021 р. Так, вартість необоротних активів компанії становила 12306082 тис.грн., або 78,11 % в структурі активів, а оборотних активів – 3448838 тис.грн., або 21,89 % в структурі активів. Основні засоби компанії посідали посередню частку в

структурі активів ТОВ «Нова Пошта», а саме 43,42 % у 2023 р., що на 2,49 п.с. менше, ніж у 2021 р. Також, слід зазначити, що дебіторська заборгованість підприємства у 2023 р. досягла рівня 2267609 тис.грн., що на 670883 тис.грн., або на 42,02 % більше, ніж у 2021 р.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»**

| Показники                                  | Роки    |         |          | 2023 р. до 2021 р. |        |
|--------------------------------------------|---------|---------|----------|--------------------|--------|
|                                            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р.  | +, –               | %      |
| Коефіцієнт загальної ліквідності           | 0,78    | 1,01    | 0,63     | -0,15              | -19,18 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,26    | 0,16    | 0,12     | -0,14              | -53,24 |
| Чистий оборотний капітал, тис.грн.         | -758367 | 76704   | -2009742 | -1251375           | 165,01 |
| Коефіцієнт автономії                       | 0,30    | 0,33    | 0,41     | 0,11               | 38,07  |
| Коефіцієнт фінансової залежності           | 3,34    | 3,01    | 2,42     | -0,92              | -27,57 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості            | 0,43    | 0,50    | 0,71     | 0,28               | 64,91  |
| Коефіцієнт оборотності активів             | 2,71    | 2,00    | 1,62     | -1,09              | -40,29 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 9,78    | 6,24    | 4,30     | -5,47              | -55,97 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 7,02    | 14,38   | 10,93    | 3,91               | х      |
| Рентабельність власного капіталу, %        | 57,33   | 77,88   | 38,81    | -18,52             | х      |
| Рентабельність продукції, %                | 14,50   | 10,13   | 10,74    | -3,75              | х      |

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» відрізнялося достатньо низькими значеннями показників загальної та абсолютної ліквідності. Чистий оборотний капітал у 2023 р. характеризувався негативним значенням в обсязі (-2009742) тис.грн. Отже, ТОВ«Нова Пошта» не володіє власними оборотними активами в достатній для забезпечення стійкості фінансового стану кількості. Водночас, слід зазначити, що незважаючи на складну військово-економічну ситуацію в країні, ТОВ «Нова Пошта» здійснювало власну господарську діяльність ефективно.

### 2.3. Оцінка ризиків в здійсненні інвестиційної діяльності підприємства

На основі результатів досліджень визначено перелік ризиків за видами діяльності ТОВ «Нова Пошта», які впливали на якість, ефективність і результативність господарської діяльності підприємства у 2023 році (Додаток А). Після обробки даних були отримані коефіцієнти розподілу за значимістю видів інвестиційних ризиків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Результати експертного розподілу ризиків інвестиційних проєктів за значимістю у діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

| Вид діяльності                                                                         | Тип ризику | Оцінка |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| 1. Політико-правові ризики реалізації інвестиційних проєктів розвитку експрес-доставок | Y1         | 4,17   |
|                                                                                        | Y2         | 1,83   |
|                                                                                        | Y3         | 4,73   |
|                                                                                        | Y4         | 1,17   |
|                                                                                        | Y5         | 3,10   |
| 2. Економічні ризики реалізації інвестиційних проєктів розвитку експрес-доставок       | Z1         | 1,13   |
|                                                                                        | Z2         | 3,07   |
|                                                                                        | Z3         | 4,00   |
|                                                                                        | Z4         | 4,93   |
|                                                                                        | Z5         | 1,87   |
| 3. Технологічні ризики реалізації інвестиційних проєктів розвитку експрес-доставок     | M1         | 3,90   |
|                                                                                        | M2         | 1,80   |
|                                                                                        | M3         | 1,20   |
|                                                                                        | M4         | 3,23   |
|                                                                                        | M5         | 4,87   |
| 4. Логістичні ризики реалізації інвестиційних проєктів розвитку експрес-доставок       | N1         | 4,90   |
|                                                                                        | N2         | 3,33   |
|                                                                                        | N3         | 1,77   |
|                                                                                        | N4         | 3,77   |
|                                                                                        | N5         | 1,23   |

Джерело: складено за результатами досліджень

Для оцінки узгодженості висновків експертів щодо матриці рангів інвестиційних ризиків, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта», був розрахований коефіцієнт конкордації, що становить 0,97. Це свідчить про високу узгодженість висновків експертів. Критерій  $\chi^2$  склав 552,9. Адже істинне значення критерію Пірсона для рівня значущості 5 % склало 30,147, що є меншим за  $\chi^2$ , то можна з великою впевненістю стверджувати, що погодженість остаточних висновків експертів є не випадковою.

Ми можемо констатувати, у результаті здійснених досліджень можемо

підтвердити, що найбільш негативний вплив на стан інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», чинять такі ризики [35, с.84]: - вплив корупційної складової у розвитку інвестиційної діяльності на ринку (Y3); - незадовільний фінансовий стан партнерів по реалізації інвестиційних проєктів (Z4); - впровадження конкурентами технологічних інновацій у діяльності (M5); - недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу у реалізації інвестиційних проєктів (N1).

Крім того, розрахований коефіцієнт кореляції між чотирма видами інвестиційних ризиків в діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» склав - 0,33. Вихідні дані для агрегованої оцінки рівня інвестиційних ризиків в діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році представлені в табл. 2.7. Розрахуємо агреговану величину інвестиційних ризиків для досліджуваного підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Отже, агрегована величина встановлених ризиків ( $AR_p$ ) буде становити:

$$AR_{II} = \sqrt{(1 \times 0,2 \times 250)^2 + (1 \times 0,4 \times 200)^2 + (1 \times 0,3 \times 150)^2 + (1 \times 0,1 \times 50)^2 + \sqrt{+ (4 \times 0,33) \times (0,2 \times 250) \times (0,4 \times 200) \times (0,3 \times 150) \times (0,1 \times 50)}} = 110 \text{ тис. грн.}$$

Варто відзначити, що відповідно до визначених інвестиційних ризиків, менеджери ТОВ «Нова Пошта» в поточному році провели роботу з розробки конкретних заходів для їх оптимізації та зниження.

аблиця 2.7

**Вихідні дані для агрегованої оцінки величини інвестиційних ризиків в діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році**

| Найменування ризику                                                                           | Ймовірність | Збиток, тис. грн | Кількість факторів ризику |              |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------------------------|--------------|-----------|
|                                                                                               |             |                  | Всього                    | Інтегральних | Локальних |
| 1. Вплив корупційної складової у розвитку інвестиційної діяльності                            | 0,2         | 250              | 6                         | 2            | 4         |
| 2. Незадовільний фінансовий стан партнерів по реалізації проєктів                             | 0,4         | 200              | 6                         |              | 4         |
| 3. Впровадження конкурентами технологічних інновацій у діяльності                             | 0,3         | 150              | 6                         |              | 4         |
| 4. Недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу у реалізації інвестиційних проєктів | 0,1         | 50               | 6                         |              | 4         |
| Всього                                                                                        | -           | -                | 24                        |              | 16        |

Джерело: складено за результатами досліджень

Далі, з використанням наведених даних у табл. 2.7, можемо визначити агреговану величину залишкових інвестиційних ризиків для досліджуваного підприємства ТОВ «Нова Пошта».

$$AR_{II} = \sqrt{(1 \times 0,2 \times 150)^2 + (1 \times 0,4 \times 100)^2 + (1 \times 0,3 \times 80)^2 + (1 \times 0,1 \times 30)^2 + \sqrt{+ (4 \times 0,33) \times (0,2 \times 150) \times (0,4 \times 100) \times (0,3 \times 80) \times (0,1 \times 30)}} = 60 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, встановлено, що агрегована величина встановлених ризиків інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» становитиме 110 тис.грн., а агреговану величину залишкових інвестиційних ризиків визначено в розмірі 60 тис.грн.

## Висновки до розділу 2

Результати проведених досліджень дозволили ідентифікувати 24 ризикоутворюючі фактори, які впливають на реалізацію інвестиційних проєктів ТОВ «Нова Пошта», включаючи 16 локальних та 2 інтегральних, пов'язаних з логістичними ризиками. Кожен з цих інвестиційних ризиків залежить від конкретного набору факторів, а їх загальна кількість може перевищувати кількість виявлених ризикоутворюючих факторів, яка в даному дослідженні становить 24.

Аналізуючи наукові джерела та інтернет-ресурси, виявлено, що інструментарій для оцінки рівня інвестиційних ризиків підприємства є досить різноманітним. Однак, серед них виділяється метод кореляційного аналізу як один з найбільш ефективних. Застосовуючи цей метод, була проведена діагностика та оцінка ризиків реалізації інвестиційних проєктів ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році. Дослідження базувалося на моніторингу ринку послуг перевезень документів, вантажів і посилок.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

#### **3.1. Заходи впливу на мінімізацію ризиків діяльності підприємства**

Для мінімізації ризиків інвестиційної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» може вжити ряд заходів:

1. Ретельний аналіз і оцінка ризиків. Проведення всебічного аналізу ризиків та їх оцінка, враховуючи всі можливі аспекти діяльності компанії.
2. Розробка стратегії управління ризиками. Розробка чіткої стратегії управління ризиками, яка визначить основні напрямки дій для мінімізації ризиків та впровадження необхідних заходів.
3. Диверсифікація інвестицій. Розподіл інвестицій між різними видами активів та ринками для зменшення загального ризику портфеля.
4. Пошук альтернативних ринків. Дослідження та вибір альтернативних ринків для розширення географії бізнесу та розподілу ризиків.
5. Підвищення ефективності управління. Запровадження ефективних систем управління, контролю та моніторингу для своєчасного виявлення та реагування на ризики.
6. Страхування ризиків. Укладення страхових полісів на найбільші ризики для зменшення фінансових втрат у разі їх реалізації.
7. Залучення експертної підтримки. Використання послуг фахівців та консультантів для отримання порад щодо виявлення, оцінки та управління ризиками.

Ці заходи допоможуть знизити вплив ризиків на інвестиційну діяльність підприємства та забезпечити стабільність його фінансового стану. Заходи впливу на істотні інвестиційні ризики, впроваджені в ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи впливу на істотні інвестиційні ризики,  
впроваджені в ТОВ «Нова Пошта»**

| Найменування ризику                                                                           | Захід впливу на інвестиційний ризик                                                    | Початковий рівень     |                             |                                 | Залишковий рівень     |                             |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                                                                               |                                                                                        | Початкова ймовірність | Початковий збиток, млн. грн | Середньозважена величина ризику | Залишкова ймовірність | Залишковий збиток, млн. грн | Середньозважена величина ризику |
| 1. Вплив корупційної складової у розвитку інвестиційної діяльності на ринку                   | Співпраця з правоохоронними та державними органами у реалізації інвестиційних проєктів | 0,2                   | 250                         | 0,5                             | 0,2                   | 150                         | 0,3                             |
| 2. Незадовільний фінансовий стан партнерів по реалізації інвестиційних проєктів               | Диверсифікація та пошук надійних партнерів по інвестуванню                             | 0,4                   | 200                         | 0,8                             | 0,4                   | 100                         | 0,4                             |
| 3. Впровадження конкурентами технологічних інновацій у діяльності                             | Посилення власної інноваційної активності у розробці технічних нововведень             | 0,3                   | 150                         | 0,45                            | 0,3                   | 80                          | 0,24                            |
| 4. Недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу у реалізації інвестиційних проєктів | Проведення атестації та тренінгів для логістичного персоналу з питань інвестицій       | 0,1                   | 50                          | 0,05                            | 0,1                   | 30                          | 0,03                            |
| Агрегована величина інвестиційних ризиків, тис. грн.                                          |                                                                                        | 110                   |                             |                                 | 60                    |                             |                                 |

Джерело: складено за результатами досліджень

Можна зробити висновок, що завдяки використанню запропонованих методичних підходів ефект у сфері управління ризиками реалізації інвестиційних проєктів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році становив 50 тис. грн. Використання запропонованої методики оцінки та управління

інвестиційними ризиками в діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволила забезпечити необхідну платформу для удосконалення процесу управління ризиками інвестиційних проєктів у процесі здійснення діяльності підприємства.

### **3.2. Розробка та вибір інвестиційного проєкту за критерієм найменшого ризику для підприємства**

Дослідження показали, що у 2021 році ТОВ «Нова Пошта» відкрило у Львові свій третій інноваційний термінал, який отримав назву ЛЕО - Легкість. Ефективність. Оперативність. Будівництво двохкорпусного терміналу обсягом близько 15 тис. кв. метрів тривало майже півтора року, розпочавшись у березні 2021 року, і перший тестовий запуск відбувся в середині липня цього року.

В процесі початкового етапу функціонування інноваційного терміналу ТОВ «Нова пошта» виникли питання щодо інвестування додаткових коштів у реалізацію наступних проєктів [24]:

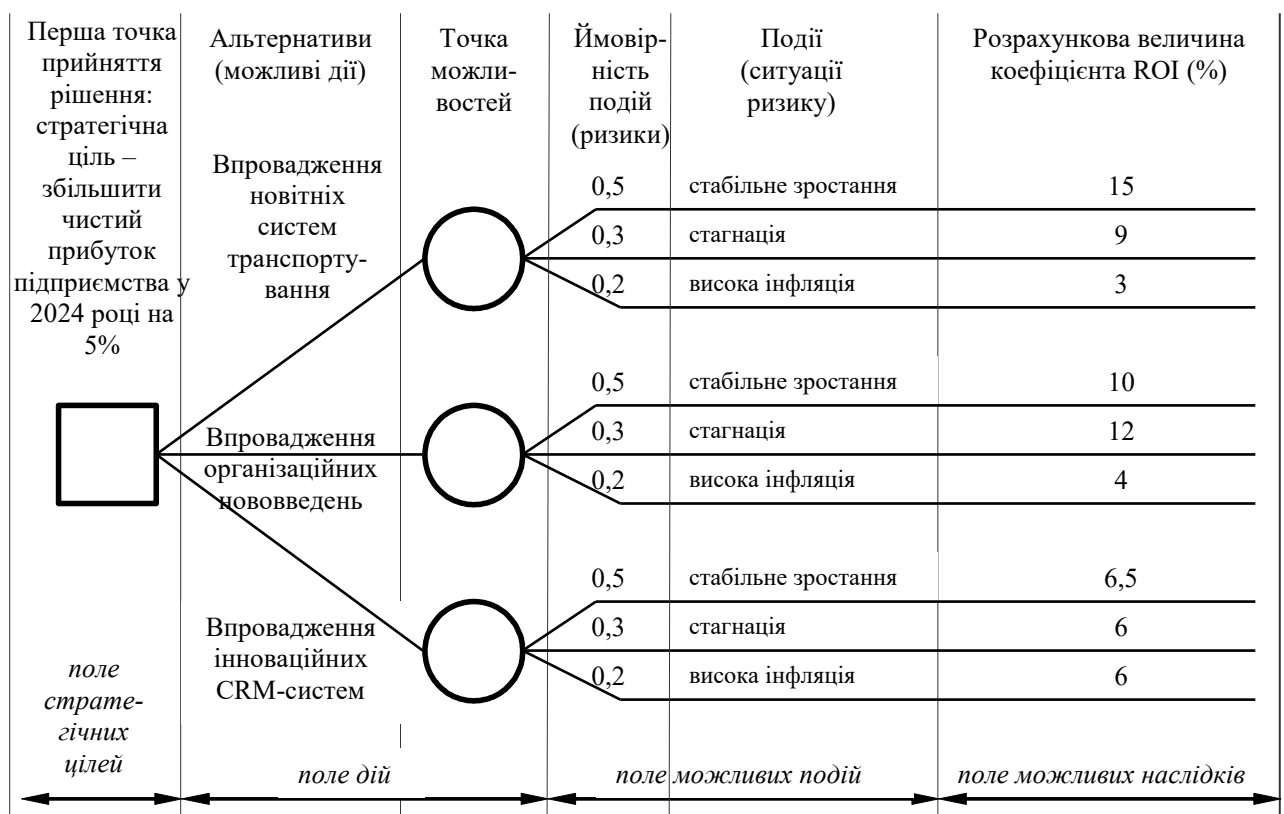
1. Впровадження новітніх мультимодальних систем транспортування вантажів в межах інноваційного терміналу.
2. Впровадження організаційних нововведень у сфері управління персоналом терміналу.
3. Впровадження інноваційних CRM-систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

На практиці стає очевидним, що ТОВ «Нова пошта» зазвичай не має достатньо ресурсів (фінансових, трудових, майнових), щоб ефективно реалізувати всі можливі альтернативні напрями політики інвестиційного розвитку. У таких умовах важливо зробити вибір на користь найбільш безризикового проєкту інвестиційного розвитку для ТОВ «Нова пошта».

В даному контексті компанія активно використовує методику побудови «дерева рішень». Цей метод передбачає використання ієрархічної структурної схеми, де приймаються відповідні позначення елементів (подій) та логічних операцій. Основними принципами методу «дерева рішень» є підпорядкованість, розгортання та ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що

використовуються для прийняття рішень, є одним із ефективних інструментів компанії у процесі вибору оптимальних інвестиційних проєктів.

За прогнозами, впровадження кожної з альтернатив проєктів інвестиційного розвитку передбачено збільшити обсяги щорічного чистого прибутку підприємства ТОВ «Нова пошта» на 5%. У процесі реалізації кожної альтернативи можуть виникнути ризикові ситуації, такі як стабільне зростання, стагнація та високі темпи інфляції, з ймовірностями настання відповідно:  $p_1=0.5$ ;  $p_2=0.3$ ;  $p_3=0.2$ . Результатом інвестування коштів у реалізацію проєктів є окупність інвестицій, що виражається коефіцієнтом окупності інвестицій ROI (return on investment) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована фахівцями ТОВ «Нова пошта». Для вибору найкращої альтернативи підприємство збило необхідну інформацію та сконструювало дерево рішень, як показано на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Матриця вибору оптимальних за ступенем ризику інвестиційних проєктів розвитку ТОВ «Нова пошта» на основі побудови «дерева рішень»**

Джерело: складено за результатами досліджень

Оцінку графіку здійснюємо просуваючись справа наліво.

1) Розраховуємо очікуване значення окупності інвестицій для першої альтернативи на основі множення розрахункової величини ROI на імовірність подій (реалізації ризикових ситуацій). У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівнюємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

Проведений аналіз свідчить у користь першого варіанту, оскільки його реалізація передбачає найвищий коефіцієнт ROI. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» повинне акцентувати увагу на впровадженні сучасних CRM-систем управління взаємовідносинами з клієнтами в рамках інноваційного терміналу у Львові. CRM-система (Customer Relationship Management) – це автоматизований програмний продукт для управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона забезпечує зберігання потрібної внутрішньої та зовнішньої інформації для подальшого аналізу та пошуку найкращих способів задоволення потреб споживачів ТОВ «Нова пошта» [7, с. 36].

В більшості випадків у господарській діяльності використовуються наступні програмні продукти CRM: Oracle, Microsoft Dynamics CRM, ASoft CRM, BPMonline CRM, BS CRM 1С та інші. Ці CRM-продукти призначені для поточної реєстрації та відображення інформації в режимі реального часу. Зазвичай робота з CRM-системами входить у компетенцію планово-економічного, маркетингового та логістичного підрозділів підприємства. Для кращого розуміння переваг CRM-системи в діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» ми проведемо порівняльний аналіз бізнес-моделі з використанням CRM-системи і без неї (табл. 3.2). Як можна побачити, використання вивченої інформаційної системи має покращити процес функціонування підприємства ТОВ «Нова пошта». З цією метою ми

обґрунтуємо проєкт створення CRM-системи для ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 3.2

### Порівняння бізнес-моделі з CRM-системою і за її відсутності

| CRM-система присутня                      | CRM-система відсутня                    |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Гнучкість та адаптація до потреб ринку    | Повільна адаптація до потреб ринку      |
| Оптимізація витрат на маркетингові заходи | Зростання витрат на маркетингові заходи |
| Швидкий доступ до інформації              | Уповільнений доступ до інформації       |

Джерело: складено за результатами досліджень

Ідея проєкту має наступні обґрунтування: частинне застосовування виробничих потужностей інноваційного терміналу; недоцільне використання матеріальних ресурсів у частині обслуговування міжнародних клієнтів; бажання побудувати послідовний комунікаційний ланцюг товаропотоку з зворотнім зв'язком. Вирішальне завдання інвестиційного проєкту CRM полягає у створенні функціональної бази даних для досить швидкого доступу з усіх виробничих підрозділів ТОВ «Нова пошта».

Стратегічні цілі проєкту до 2026 р. передбачають такі етапи: протягом першого кварталу 2025 р.: планування роботи, навчання і робота з персоналом, модернізація існуючої виробничо-технологічної бази; протягом другого кварталу 2025 р.: створення комунікаційного ланцюга та укладання договорів з постачальниками та споживачами на принципах зворотного зв'язку; старт проєкту заплановано на третій квартал 2025 року. Під час аналізу альтернатив реалізації проєкту важливо відібрати найбільш ефективні з них за критерієм оптимальності. Раціональним рішенням стосовно фінансування проєкту є використання власних коштів та внутрішньокорпоративних ресурсів.

### 3.3. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту на підприємстві

Розрахунок економічного ефекту від впровадження CRM-проєкту у ТОВ «Нова пошта» складається з двох складових:

1. Розрахунок розміру інвестицій, що включає витрати на ліцензії, консалтинг, налаштування системи, дослідну експлуатацію, а також на ресурси та обладнання.

2. Розрахунок результатів проєкту, що оцінюється у рамках короткострокових інвестиційних проєктів (1-3 роки). Впровадження CRM-системи, від консалтингу до завершення впровадження, у середньому займає 5 місяців. Завершення проєкту позначає нульову точку інвестицій, коли ТОВ «Нова пошта» припиняє будь-які виплати за проєктом.

Вартість версій "СТАНДАРТ" та "ПРОФ" на один рік становить відповідно 1,3 тис. грн і 2,5 тис. грн. Оскільки програмне забезпечення встановлюється на всі комп'ютери та сервери, що обслуговують інноваційний термінал компанії ТОВ «Нова пошта» та суміжні процеси, необхідно придбати 60 і 59 ліцензій відповідно. Загальна вартість ліцензій складе 225,5 тис. грн на рік. Адже CRM-система передбачає створення комунікаційного ланцюга, основний акцент буде зроблено на встановленні радіо-модемного та іншого комунікаційного обладнання. Основними постачальниками цього обладнання будуть ТОВ "ІСТРИМ" і ТОВ "ІнтЮкрейн". Впровадження CRM-проєктів створює можливості для збільшення валового прибутку ТОВ «Нова пошта» на 30%. Для аналізу використовуємо оптимістичний сценарій та припускаємо наявність щорічного зростання, враховуючи отримані підприємством іноземні замовлення. Дані грошового потоку від реалізації інвестиційного проєкту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «Нова пошта» наведено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Розрахунок грошового потоку від реалізації інвестиційного проєкту  
впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами  
з покупцями ТОВ «Нова пошта»**

| Стаття витрат/доходів            | Витрати по роках, тис. грн. |        |         |
|----------------------------------|-----------------------------|--------|---------|
|                                  | 2025                        | 2026   | 2027    |
| Вартість ліцензій                | 225,5                       | 225,5  | 225,5   |
| Основне комунікаційне обладнання | 344                         | 0      | 0       |
| Інше виробниче устаткування      | 4560                        | 0      | 0       |
| Сума витрат                      | 5129,5                      | 225,5  | 225,5   |
| Доходи по роках, тис.грн.        |                             |        |         |
| Валовий прибуток                 | 7742,8                      | 10065  | 13085   |
| Амортизація                      | 435                         | 438    | 531     |
| Чистий прибуток                  | 2142,9                      | 8068,4 | 10544,8 |
| Грошовий потік                   | 2577,9                      | 8506,4 | 11075,8 |

Джерело: складено за результатами досліджень

Представимо розрахунки для визначення чистого приведенного доходу компанії ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахункові дані для обчислення ЧПД (чистого приведенного доходу) від реалізації інвестиційного проєкту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «Нова пошта»**

| Показники                                                                            | Значення |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Потреба в інвестиціях, тис. грн.                                                     | 5579,5   |
| Період експлуатації проєкту, років                                                   | 3        |
| Сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проєкту, тис. грн. в т.ч.: | 22160,10 |
| 1-й рік                                                                              | 2577,90  |
| 2-й рік                                                                              | 8506,40  |
| 3-й рік                                                                              | 11075,80 |

Джерело: складено за результатами досліджень

Отже, плануються грошові потоки у розмірі 2577,9, 8506,4 і 11075,8 тис. грн відповідно в 2025, 2026 і 2027 роках. Розрахуємо чистий приведений дохід за умови встановлення ставки дисконтування 10 %, тому-що враховуємо при розрахунку тільки темп інфляції й зміни ринкової кон'юнктури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок дисконтованого ЧПД (чистого приведенного доходу) від реалізації інвестиційного проєкту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «Нова пошта»**

| № з/п  | Майбутня вартість, тис.грн. | Коефіцієнт дисконтування | Чистий приведений дохід, тис. грн. |
|--------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| 1      | 2577,90                     | 0,91                     | 2343,55                            |
| 2      | 8506,40                     | 0,83                     | 7030,08                            |
| 3      | 11075,80                    | 0,75                     | 8321,41                            |
| Всього | 22160,10                    | x                        | 17695,04                           |

Джерело: складено за результатами досліджень

Проведений розрахунок дисконтованого ЧПД проєкту впровадження CRM-системи в ТОВ "Нова Пошта" демонструє позитивну економічну ефективність інвестицій. Загальний сумарний майбутній дохід від реалізації проєкту становить 22160,1 тис. грн. З урахуванням коефіцієнтів дисконтування, що враховують часову вартість грошей, чистий приведений дохід складає 17695,04 тис. грн. Це свідчить про те, що проєкт не лише окупить початкові

інвестиції, але й принесе додаткову вартість компанії. Позитивний результат розрахунку ЧПД вказує на доцільність впровадження CRM-системи та очікуване підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами в ТОВ "Нова Пошта". Доцільно розрахувати інтегральне значення впровадження даного проєкту (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Інтегральні показники ефективності проєкту впровадження CRM-систем управління взаємовідносинами з покупцями ТОВ «Нова пошта»**

| Показники                                                                                         | Значення |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Чистий грошовий потік, тис. грн.                                                                  | 22160,10 |
| Чистий приведений дохід, тис. грн.                                                                | 17695,04 |
| Індекс доходності проєкту                                                                         | 3,53     |
| Середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за весь період експлуатації проєкту, тис. грн. | 7895,07  |
| Індекс рентабельності проєкту                                                                     | 2,53     |
| Середньорічна величина грошового потоку, тис. грн.                                                | 5898,35  |
| Термін окупності проєкту                                                                          | 0,40     |
| Внутрішня норма рентабельності                                                                    | 0,5228   |

Джерело: складено за результатами досліджень

Отже, результати розрахунків свідчать про ефективність та необхідність впровадження проєкту. Чистий грошовий потік виявився додатним і склав 17695,04 тис. грн, що значно перевищує суму початкових інвестиційних вкладень. Крім того, чистий приведений дохід становить 12684,04 тис. грн, а індекс доходності проєкту складає 3,53. Термін окупності проєкту становить 0,4 року або 5 місяців, а норма рентабельності дорівнює 52,28%, що є значно ефективнішим за індекс рентабельності проєкту у розмірі 253%.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, додатковий дохід можна розглядати як різницю між доходом після впровадження CRM-проєкту та середнім рівнем доходу до запровадження. Компанія ТОВ «Нова пошта» почне отримувати прибуток негайно після запровадження системи завдяки автоматизації. Проте це не максимально можливий розмір прибутку, оскільки компанії ще потрібно пройти обов'язково

процес уведення змін: покращити роботу відділу продажів, відновити процеси, провести аналіз і контроль. Тобто, потрібно послідовно внести зміни, щодо отримання проєкту. Продукт «Логістика-Підприємство 8. CRM ПРОФ для України» є аналітичною CRM-системою, спрямованою на великі та середні компанії, що потребують колективної роботи великої кількості споживачів в одній інформаційній базі. Це рішення дає можливість запуснути процес цифровізації бізнес-процесів підприємства відповідно до принципів CRM, охоплюючи такі напрямки, як закупівлі, продажі, маркетинг, обслуговування та контроль якості, а також управління бізнес-процесами (BPM) на усіх послідовних етапах співпраці з клієнтами та у внутрішньому середовищі підприємства.

Зробивши аналіз, можна зробити висновок, що CRM-система стає ключовим елементом у бізнес-моделі інвестиційного розвитку. Вона забезпечує оперативне задоволення потреб цільових аудиторій, гнучко реагуючи на їхні зміни та мінімізуючи ризики. База даних, яку забезпечує система управління взаємовідносинами з клієнтами, розширює маркетинговий потенціал, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Застосування багаторівневого та комплексного підходу під час впровадження CRM-системи дало значний економічний ефект для ТОВ «Нова пошта».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах підприємства можна зробити наступні висновки.

Визначено, що ризики підприємницької діяльності - це величезний спектр небезпек і потенційних втрат, які виникають внаслідок інвестування капіталу в різноманітні активи або проєкти. Ці ризики можуть включати фінансові втрати через зміни на фінансових ринках або невдачі проєктів, політичні ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві або політичних умовах країни, технічні ризики, пов'язані з технічними проблемами або несподіваними технологічними змінами, а також ризики зовнішнього середовища, такі як природні катастрофи або соціальні конфлікти.

Доведено, що саме управління ризиками підприємницької діяльності - це систематичний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та зниження ризиків, що виникають у процесі вкладання капіталу в різні активи чи проєкти. Його метою є забезпечення максимальної стабільності та ефективності інвестиційного портфеля або конкретних проєктів, а також мінімізація можливих фінансових втрат для підприємства чи інвестора.

Узагальнено, що систематичне оцінювання ризиків у процесі реалізації інвестиційних проєктів є важливою складовою стратегії управління ризиками. По-перше, воно дозволяє підприємствам ідентифікувати потенційні загрози та небезпеки, які можуть виникнути в процесі інвестування. Другим важливим аспектом є можливість передбачати можливі втрати та негативні наслідки для фінансової стійкості підприємства.

Аналіз показав, що заснована у 2001 році, компанія «Нова Пошта» є українським лідером у сфері експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. У склад групи входять українські та закордонні підприємства, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернешнл». ТОВ «Нова Пошта» є невід'ємною

частиною логістичного ринку експрес-перевезень, забезпечуючи просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяючи тисячам підприємців створювати та розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном. Результати проведених досліджень дозволили ідентифікувати 24 ризикоутворюючі фактори, які впливають на реалізацію інвестиційних проєктів ТОВ «Нова Пошта», включаючи 16 локальних та 2 інтегральних, пов'язаних з логістичними ризиками. Кожен з цих інвестиційних ризиків залежить від конкретного набору факторів, а їх загальна кількість може перевищувати кількість виявлених ризикоутворюючих факторів, яка в даному дослідженні становить 24.

Обґрунтовано, що завдяки використанню запропонованих методичних підходів ефект у сфері управління ризиками реалізації інвестиційних проєктів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році становив 50 тис. грн. Використання запропонованої методики оцінки та управління інвестиційними ризиками в діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволила забезпечити необхідну платформу для удосконалення процесу управління ризиками інвестиційних проєктів у процесі здійснення діяльності підприємства.

Розрахунки засвідчили, що ТОВ «Нова пошта» повинне акцентувати увагу на впровадженні сучасних CRM-систем управління взаємовідносинами з клієнтами в рамках інноваційного терміналу у Львові. Під час аналізу альтернатив реалізації та виконання проєкту важливо відібрати найбільш ефективні з них за критерієм визначення оптимальності. Тому, вважаємо, що раціональним рішенням стосовно фінансування проєкту є використання власних коштів та внутрішньокорпоративних ресурсів.

Доведено, що CRM-система стає ключовим елементом у бізнес-моделі інвестиційного розвитку. Вона забезпечує оперативне задоволення потреб цільових аудиторій, гнучко реагуючи на їхні зміни та мінімізуючи ризики. База даних, яку забезпечує система управління взаємовідносинами з клієнтами, розширює маркетинговий потенціал, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк А. Г. Побудова та реалізація інвестиційних стратегій розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 12. С. 30–34.
2. Білик В. В. Інвестиційна привабливість та її оцінка для розробки інвестиційної стратегії підприємства. Україна-ЄС. Сучасні технології, економіка та право = Ukrain-EU. Modern technology, business and law : зб. міжнар. наук. праць (30.03-02.04 2015 р., Кошице, Словаччина). Ч.1. Чернігів : ЧНТУ, 2015. С. 59–60.
3. Боярко І. М., Грищенко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 400 с.
4. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : ЦУЛ, 2019. 439 с.
5. Верба В. А. Проєктний аналіз : підручник; КНЕУ. К. : КНЕУ, 2013. 322 с.
6. Волошин О. Ф., Машченко С. О. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид., перероб. та допов. К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. 336 с.
7. Гончаров В., Горова О. Розвиток інвестиційної діяльності промислового підприємства. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/171/knp171\\_120-122.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/171/knp171_120-122.pdf)
8. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
9. Гришова І. Ю., Стоянова-Коваль С. С. Аналітичне забезпечення економічного розвитку підприємств з позицій інвестиційної привабливості. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 2 (2). С. 195–203.
10. Гулько В. І. Фактори та показники формування інвестиційної привабливості підприємств. Фінансовий простір. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2013\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_1_18).
11. Денисенко М., Голубєва Т., Колос І. Інформаційне забезпечення

інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2009\\_647/08.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2009_647/08.pdf)

12. Жигір А. А. Розвиток інвестиційної діяльності підприємницьких структур. Економіка та держава. 2015. № 10. С. 53–57.

13. Зелінська О.М. Теоретичні засади визначення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств в умовах сучасних євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018 URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/12.pdf>.

14. Іщук О.С. Моделі інтегрального оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств регіону. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 25–33.

15. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2015. 483 с.

16. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

17. Короткова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання. Ефективна економіка. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2132>.

18. Крайнік О. М. Розробка інвестиційного проєкту на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 12–15.

19. Крамаренко К. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4(21). С. 246–250.

20. Крилов Д. В. Методи управління інвестиційними проєктами як складові організаційно-економічного механізму їх реалізації на промислових підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 7. С. 34–37.

21. Макарій Н. П. Оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств. Економіст. 2020. № 10. С. 52-57.

22. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : затверджена наказом Агентства з питань

запобігання банкрутству підприємств та організацій № 22 від 23 лютого 1998 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>

23. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів : затверджені наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010, № 73. URL: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-z-rozrobki-bizne-doc31334.html>

24. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>.

25. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII.  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.

26. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-02>.

27. Ситник О. В. Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості підприємств машинобудування в місті Києві та Київській області. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 75–77.

28. Федоренко В. Інвестиційний менеджмент. Київ : МАУП, 2018. 184 с.

29. Хархут Н. Роль економічного аналізу в інвестиційній діяльності підприємств. Економічний аналіз. 2020. № 9. С. 313-317.

30. Хобта В. М. Формування та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2014. Випуск 36-1. С. 118-125.

31. Хорішко К. С. Реалізація стратегічних імперативів в управлінні розвитком інвестиційної привабливості підприємств. Економіка та держава. 2021. №11. С. 44–46.

32. Шпортко Г. Ю. Оцінка інвестиційної привабливості промислового підприємства. Ефективна економіка. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_11\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_71).

33. Щерба А. О. Інвестиційна активність промислових підприємств України. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку : зб. наук. пр. К. : ІЕП НАНУ, 2015. С. 233–243.

34. Ярова М. Український e-commerce під час війни — дослідження. AIN.UA. 2023. URL:<https://ain.ua//ukrayinskyj-e-commerce-pid-chas-vijny/com.ua>
35. Posokhov I. M., Chepizhko O. V., Diuzhev V. H., Lysytsia D. O. (2022) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. (in Ukrainian).
36. Varha V. P. (2020) Konkurentnyi potentsial yak osnova stabilnosti pidpriemstva [Competitive potential as the basis of enterprise stability]. Efektyvna ekonomika, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
37. Stakhova M. V., Malyk O. V. (2023) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential as a basis for the formation of the enterprise's competitiveness]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vol. 16, pp. 468–473.
38. Dmytriiev I. A., Kyrchata I. M., Shersheniuk O. M. (2020) Konkurentospromozhnist pidpriemstva [Competitiveness of the enterprise: education]. Kharkiv: FOP Brovin O.V. (in Ukrainian).
39. Chumak L. F., Kotliar H. V. (2013) Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpriemstva [Theoretical approaches to determining and managing the competitiveness of an enterprise's potential]. Biznes-Inform, no. 1, pp. 215–219.
40. Seleznova H. O. (2021) Formuvannia konkurentnoho potentsialu pidpriemstva [Formation of the competitive potential of the enterprise]. Infrastruktura rynku, vol. 53, pp. 85–90.

## **ДОДАТКИ**