

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ТОВ «Delivery»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студента групи М 01-22  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Бєлова Микити Сергійовича**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)*

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
Тарасюк. М. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	6
1.1. Сутність поняття ризику, їх класифікація та вплив на розвиток організації .....	6
1.2. Історична довідка з вивчення поняття ризику та управління ризиками .....	13
1.3. Сьогодніні методи управління ризиками на підприємстві .....	17
Висновки до 1 розділу .....	27
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «Delivery» .....	28
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Delivery» ...	28
2.2. Система управління та контролю ризиків в компанії «Delivery» .....	35
2.3. Результативність системи управління ризиками на підприємстві Delivery .....	43
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ НА ТОВ «Delivery» .....	51
3.1. Введення в поточні методи управління ризиками в компанії «Delivery», шляхи напрями їх майбутнього вдосконалення .....	51
3.2 Методи покращення системи децентралізованого управління ризиками .....	58
3.3 Створення окремого відділу з аналізу та управління ризиками .....	60
ВИСНОВКИ .....	67
РЕЗЮМЕ .....	69
RESUME.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На порозі третього тисячоліття сучасні організації переживають цілу епоху складних викликів, пов'язаних із перманентною зміною бізнес-середовища. Однією з головних та найкритичніших труднощів, яку доводиться подолати керівництву компанії, є збереження стабільності та безпеки в умовах великої нестабільності та невизначеності. У цьому контексті механізм управління ризиками (Ризик менеджмент) стає причиною конкурентної переваги та стратегічного успіху для будь-якої організації.

Проблема управління ризиками завжди приваблювала багато великих вчених. Не дивлячись на те, що це питання було вкрай актуальним на протязі довгого проміжку часу, особливу увагу йому було приділено саме у 20-му столітті, особливо у його 2-й половині. Серед визначних вчених, які внесли свій внесок у дослідження управління ризиками можна зазначити: Френка Найта, Жоржа Доріо та Генрі Мінцберга. Важко визначити одну конкретну роботу як найбільшу чи найважчу, чи вченого, що зробив найбільший внесок, оскільки це виключно суб'єктивне поняття і залежить від контексту та індивідуальних переваг. Однак, деякі роботи вважаються класичними та важливими для розвитку конкретних галузей. Наприклад, такою може бути робота Френка Найта "Risk, Uncertainty, and Profit", вона вважається класикою в галузі економіки та управління ризиками. Ця книга мала суттєвий внесок у визначенні понять ризику та невизначеності і також розвинула економічну теорію в цих аспектах.

Особливої актуальності питання управління ризиками в організації набуло вже у 2022 році коли розпочалося військове вторгнення російської федерації в Україну. Воно спричинило низку криз, серед яких є і економічна. Постало питання налагодження шляхів постачання, що набуло особливого значення для компаній що займаються перевезенням вантажу по Україні. Це спонукає повністю змінити погляд на вже сформульовані та застарілі стратегії управління ризиками. Тут можна зазначити таких вчених, як Девід Корбетт,

Гаррі Ковінгтон та Люк Бейкер. Також існує багато зарубіжних робіт на цю тему, багато яких об'єднані за класичною назвою «Business Continuity Planning in Conflict Zones». Тож можна зазначити, що питання управління ризиками у час кризових станів таких як війна, а не тільки техногенних, природних катастроф, також наразі розглядається багатьма вченими.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у глибшому аналізі критичного аспекту управління та розвитку організацій, а саме — в механізмі і підході до управління ризиками. Задачею роботи є розробка конкретних пропозицій та рекомендацій, спрямованих на удосконалення цього механізму в організації. Шляхом вивчення та аналізу практичних випадків та теоретичних аспектів, робота має на меті висвітлити ключові аспекти управління ризиками, а також розробити конструктивні рекомендації для оптимізації цього процесу в організаційному середовищі, зокрема в логістичній компанії «Delivery»

**Мета і завдання дослідження.** Метою моєї кваліфікаційної роботи є розкриття та аналіз особливостей управління та контролю за різноманітними ризиками на підприємстві („Delivery”). Для досягнення цього будуть вирішені наступні завдання:

- Розглянути значення системи управління ризиками в організації
- Ознайомитись з видами підходів щодо оптимізації ризику на підприємстві
- Проаналізувати діяльність підприємства і те яким видам ризику воно потенційно і практично схильне
- Запровадити варіанти покращення системи управління ризиками на досліджуваному підприємстві (“Delivery”)

**Предмет дослідження** – теоретичні а також практичні підходи та стратегії спрямовані на вдосконалення і покращення моделі управління ризиками в організації.

**Об'єкт дослідження** – Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-економічними ризиками на підприємстві.

**Емпірична Експериментальна база дослідження:** підприємство «Delivery».

**Методи дослідження:** для дослідження були використані такі методи, як методи аналізу, статичний метод, монографічний метод та метод економіко-математичний. Кожен з цих вищезгаданих методів використовувався до відповідного розділу дослідження, де розглядався фінансовий стан, показники ефективності підприємства, методи управління ризиками тощо.

**Елементи наукової новізни:** В роботі запропоновано кроки в вдосконаленні роботи з ризиками в компанії «Delivery» та спосіб розставлення пріоритетів в впровадженні їх, зокрема в умовах військового конфлікту

**Практична значущість:** Результати та теоретичні висновки, зроблені в цій роботі можуть бути надалі застосовані на підприємстві «Delivery» і на інших підприємствах.

**Апробація результатів роботи:** Ризики для підприємства у період воєнного стану.

**Інформаційна база:** В якості інформаційної бази я використовував різноманітні українські та польські посібники та статті, нормативно-законодавчі акти, бухгалтерську документацію, звітність підприємства а також інформацію з мережі Інтернет.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність поняття ризику, їх класифікація та вплив на розвиток організації

В сучасному бізнес-середовищі управління ризиками є особливо важливим ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Ризик можна визначити як можливість виникнення певної події або групи подій, які мають потенційно негативний вплив на досягнення стратегічних або тактичних цілей та завдань організації. Розуміння та ефективне управління ризиками є невід'ємними аспектами для забезпечення успіху та стійкості в змінливому бізнес-середовищі. Вивчення та класифікація ризиків допомагають краще розуміти їх природу та розробляти ефективні стратегії для їх мінімізації та управління ними.

Ризики постійно оточують організації і можуть бути пов'язані з різноманітними аспектами діяльності, включаючи в себе економічні, фінансові, технічні, соціокультурні та інші сфери. На протязі довгого проміжку часу поняттю ризик намагалися надати максимально чітке визначення. Наприклад, в Оксфордському словнику поняттю ризику дано доволі компактне визначення, як «імовірність небезпеки, поганих наслідків, втрат тощо», що на мові оригіналу в сучасному словнику Oxford English Dictionary (2023) звучить наступним чином: «the possibility of something bad happening at some time in the future; a situation that could be dangerous or have a bad result». Хохлов (1999) визначив ризик як "частоту, з якою може проявлятися можлива небезпека". Один із фундаментальних підходів до розуміння сутності ризиків був запропонований відомим вченим К. Арроу (1969), який визначив ризик як "нестабільність, що виникає від іншого результату від початкового" (с. 29-35).

Класифікація ризиків за їх походженням є вкрай важливим аспектом управління ризиками. Один із видатних вчених, що зробив найвагоміший вклад у цей аспект класифікації ризиків, - Генрі Мінцберг. У своїй роботі Генрі Мінцберг (1984) "Structure in Fives: Designing Effective Organizations" він висловив ідею, що ризики можна розділити і класифікувати за їх джерелами або походженням, включаючи зовнішні та внутрішні ризики (с. 285-287). Ця класифікація допомагає організаціям та підприємцям краще розуміти джерела ризику ( звідки надходить ризик ) та розробляти відповідні стратегії для їх управління.

Розглянемо два основних типи ризиків:

- Внутрішні ризики

Внутрішні ризики виникають в межах компанії і пов'язані з факторами, які підприємство може контролювати власноруч. То можуть бути ризики, пов'язані з управлінням, кадровими питаннями, фінансами, виробництвом та іншими аспектами внутрішньої діяльності організації. Такі ризики можуть виникати в будь-якій організації. Важливим аспектом управління внутрішніми ризиками є розробка ефективної системи внутрішнього контролю та управління.

- Зовнішні ризики

Зовнішні ризики виникають з-за факторів, які лежать поза контролем підприємства та майже не підлягають контролю з боку організації, але до них можливо адаптуватися та значно зменшити їх шкідливий вплив. Це можуть бути ризики, пов'язані з політичними, економічними, соціокультурними та природними чинниками. Підприємство може лише обмежено впливати на такі ризики, тому важливо розробити стратегії щодо їхнього управління та адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

Цей поділ ризиків на внутрішні і зовнішні (intenal and external risks) допомагає визначити, які ризики можна керувати, а які вимагають більшої уваги в плануванні та розробці стратегій для їхнього управління. Розуміння

сутності ризиків та їх класифікація є необхідними кроками для досягнення успіху та стійкості у бізнес-середовищі.

Тепер розглянемо ще один більш детальний вид класифікації ризиків. Основоположником такої класифікації ризиків за їхньою природою є Ф. Найл. Він визначив чотири основні види ризиків (табл. 1.1 ):

Таблиця 1.1

#### Основні 4 види ризиків за їх впливом

Вид ризику	Сутність на яку він впливає
Ризик фінансовий	Матеріальні фактори
Ризик стратегічний	Аналіз та стратегія розвитку
Ризик операційний	Виробничий процес
Ризик репутації	Соціальний статус

Тепер обговоримо всі ці 4 типи ризиків більш детально, бо їх розглядання і розуміння є невід'ємною частиною цієї роботи.

Фінансовий ризик за Френком Найтом (1921) визначається як небезпека, пов'язана з невизначеністю в майбутньому фінансового стану компанії та результатами фінансових операцій цього даного підприємства. Він розрізняв поняття ризику і невизначеності, при цьому ризик характеризується тим, що його можна прогнозувати, виміряти і попередити, тоді як невизначеність - це та частина абсолютно невідома, яку неможливо точно передбачити чи виміряти, що робить її більш небезпечною:

«Examines the role played by true uncertainty, defined as the possibility of alternative outcomes whose probabilities are not capable of measurement, in an economic system, and distinguishes uncertainty from risk» (Abstract)

Вивчення ризику у сфері фінансів особливо цікавило вчених. Szora (2017) зазначає про те, що фінансовий ризик виникає при зменшенні попиту на власні кошти :



«Zarządzanie ryzykiem finansowym polega na redukcji zapotrzebowania na fundusze własne. Natomiast poprawa efektywności – dając szansę na generowania nadwyżki finansowej» (с. 57)

Нижче наведено розгалуження ризиків по їх типам.

1) **Ризик фінансовий** стосується можливості збитків або фінансової нестабільності організації шляхом факторів, пов'язані з грошовими потоками, інвестиціями, кредитами, валютними курсами та іншими фінансовими аспектами. Основні аспекти цього ризику включають:

- **Кредитний ризик:** Це ризик неплатоспроможності боржника. Компанії, що надають кредити своїм клієнтам або володіють портфелем цінних паперів потенційно піддаються кредитному ризику.
- **Ринковий ризик:** Цей тип відноситься до коливань цін на ринках, таких як акції, товари, облігації, валюта тощо. Ринковий ризик включає в себе ризик процентних ставок, курсів, цін на сировину.
- **Операційний ризик:** Цей ризик напряму пов'язаний з небезпекою, що виникає внаслідок діяльності підприємства. Операційний ризик може включати в себе різноманітні технічні несправності, проблеми з виробництвом, роботою працівників, логістикою, та іншими подібними аспектами, які можуть вплинути на прибуток та фінансовий стан компанії.
- **Ризик ліквідності:** Такий тип ризику відноситься до недостатці ліквідних активів задля задоволення поточних фінансових зобов'язань. Недостатність готівки може призвести до критичних фінансових проблем і навіть неплатоспроможності організації.
- **Політичний та правовий ризик:** Ризик стосується змін у законодавстві країни, певних політичних подій, геополітичних криз та інших факторів, які можуть вплинути на фінансовий стан і стабільність підприємства.
- **Ризик невизначеності:** Цей тип ризику може включати в себе будь-які невизначеності, які ускладнюють прогнозування фінансових результатів, включаючи невизначеність економічну, політичну, невизначеність інфляції тощо. Інструментами для управління фінансовим ризиком є страхування,

стратегії фінансового планування та диверсифікації інвестицій. Основна мета полягає в зменшенні можливих фінансових втрат і забезпеченні стійкості у фінансовім стані.

2) **Ризик стратегічний** пов'язаний з невірною стратегією у розвитку підприємства або змінами в стратегічних умовах, які можуть спричинити невиконання поставлених стратегічних цілей та завдань. Цей вид ризику виникає, коли підприємство не враховує або не надає достатньої уваги змінам в конкурентному середовищі, технологічним трендам або потребам ринку. Основні аспекти стратегічного ризику включають в себе:

- **Невизначеність в зовнішньому середовищі:** Різноманітні за походженням зміни в політиці, економіці, технологіях, соціальних факторах та інших чинниках можуть створювати невизначеність і впливати на стратегічні рішення підприємства у його подальшому розвитку.
- **Неспроможність або невміння адаптуватися:** Підприємство може зіткнутися з труднощами та неможливістю адаптації до змін у своєму стратегічному плані через недостатню гнучкість або неефективність у впровадженні змін.
- **Недооцінка конкурентів:** Недооцінка або недостатня увага до конкурентів може вплинути на здатність підприємства втримувати свої позиції на ринку та конкурентні переваги.
- **Технологічні зміни:** Швидкі зміни в технологіях можуть зробити застарілою як стратегію підприємства так і його продукцію, що призведе до стратегічних ризиків та навіть втрати клієнтів через відсутність потреб у такої продукції.

3) **Ризик операційний** пов'язаний з можливими невдачами або проблемами в операційній діяльності підприємства. Його основні аспекти включають в себе :

- **Недоліки в виробництві:** Операційний ризик може виникнути через технічні або технологічні проблеми у виробництві. Це може включати

дефекти обладнання, некоректне використання обладнання, поломки у виробничих процесах або недостатню якість продукції.

- Проблеми з постачанням: Втрати або перебої у постачанні необхідних матеріалів або компонентів можуть стати однією із частих причин операційного ризику. Це може виникнути через непередбачувані події, такі як природні явища або проблеми у ланцюгах і шляхах постачання. На цей ризик може впливати вкрай велика низка чинників.
- Неefективний процес управління: Слабкий, неefективний або деструктивний управлінський процес може призвести до неправильного розподілу ресурсів, неefективного використання робочого часу, сил та неспроможності адекватно реагувати на зміни як зовнішні так і внутрішні.
- Втрати персоналу: Домінування в чисельності кваліфікованих та досвідчених працівників є ключовим для стабільної операційної діяльності. Ризик втрати персоналу може виникнути через відставки, втрату ключових спеціалістів, неадекватні умови праці, некоректну поведінку керівництва або невірну стратегію управління персоналом.

4) **Ризик репутації (соціальний ризик)** пов'язаний із можливістю псування репутації підприємства через критику, публічні скарги, негативні новини, скандали, «хейт»(прояв ненависті будь-кого до певної діяльності) або інші негативні події, які можуть вплинути на довіру споживачів, інвесторів і інших сторін. Це можуть бути:

- Соціальне несприйняття: Ризик втрати репутації може виникнути, коли підприємство вживає дій, які суспільство вважає огидними, некоректними, дискредитуючими або неприйнятними.
- Етичні питання: Ризик пов'язаний з етичними аспектами діяльності, такими як корупція, недбалість до довкілля, порушення прав споживачів тощо. В деяких країнах Європи широко поширений ризик пов'язаний з гендерними питаннями та питаннями «самоідентифікації». При цьому, критика

організації може бути настільки сильною, що може призвести до повного краху її репутації.

- Соціальні питання: Питання, які стосуються трудових відносин, прав працівників, можуть вплинути на репутацію підприємства, якщо вони постійно порушуються і виникаючі труднощі не вирішуються належним чином.
- Кризи та катастрофи, військові дії: Ризик пов'язаний з реакцією підприємства на надзвичайні події, такі як природні катастрофи, аварії, кризи, війни тощо. Цей ризик має особливий вплив на нашу країну сьогодні і його урахування є обов'язковим. Детальніше про нього буде докладено у 2-й частині роботи.
- Соціальні медіа та громадська думка: Відкритий доступ до інформації через соціальні платформи робить підприємства більш вразливими до публічного впливу та широкого поширення критики та думок.

Ці класифікації ризиків слугують основою для подальшого аналізу та управління ризиками на підприємстві. Dudycz (2005) зазначає, що класифікування ризиків значно допомагає організаціям розуміти різноманіття ризиків, з якими вони можуть потенційно зіткнутися, і розвивати стратегії управління і контролю за ризиками відповідно до цих категорій. Усвідомлення сутності та різновидів ризиків допомагає організації ефективно реагувати на них і розробляти стратегії зменшення їх впливу на діяльність підприємства відповідно до загрози.

В додатку А наведегна таблиця дій (Таб 1.2), що може виконати організація при виникненні того чи іншого ризику та очікувана ціль або результат.

Також треба порівняти частоту виникнення подібних ризиків. Ризик операційний виникає найчастіше, оскільки пов'язаний з щоденною операційною діяльністю підприємства. Ризик фінансовий також може виникати регулярно внаслідок змін у фінансовому середовищі як всередині так

і зовні. Ризики стратегічний та репутації можуть мати меншу частоту, але їх важливість критична.

Ризик стратегічний та репутації є складними для управління через їхню невизначеність та залежність в більшості своїх випадків від зовнішніх факторів. Ризик фінансовий може бути менш складним до виправлення, оскільки вимагає конкретних планів дій і стратегій пов'язаних з фінансовими операціями. Ризик операційний може бути більш передбачуваним, але важче управляється через щоденний характер операцій.

Найважчим до виправлення вважається ризик репутації через те, що побудова та утримання на певному видимому рівні позитивної репутації вимагає значного часу та послідовності у позитивних діях та взаємодіях зі клієнтами. Одноразові негативні події можуть миттєво підірвати довіру та відвернути клієнтів від компанії або навіть спричинити серед них бойкот. А їх відновлення може вимагати тривалого зусилля та сталого зростання позитивних вражень. Такий ризик є особливо чутливим, оскільки позитивна репутація є важливим активом для успішної діяльності компанії в довгостроковій перспективі, особливо якщо вона працює із клієнтами напряду.

Тепер розглянемо, як саме впливають ризики на організацію і її діяльність. Ризики грають значущу роль у впливі на роботу організації, їх вплив може бути як позитивним, так і негативним. Залежно від того, яким способом організація ними управляє, ризики можуть призводити до різних і навіть діаметрально протилежних результатів. Але, як можна з цього з'ясувати, ризики – це щось неочікуване. Тому вони потребують спеціальних методів управління, що ми й розглянемо надалі.

## **1.2 Історична довідка з вивчення поняття ризику та управління ризиками**

Історія розвитку та формування наукових підходів щодо управління ризиками в компаніях та організаціях і просто до такого поняття, як «ризик» є

досить довгою. Ця область вивчення набула особливої активності в другій половині 20 століття і продовжує еволюціонувати і розвиватися до цього дня. Управління ризиками в організаціях має своє коріння в різних галузях, таких як страхування, інженерія і фінанси де воно початково зародилося. Страхування, наприклад, було однією з перших галузей, де використовувались поняття ризику та формувалися підходи до його управління. В своїх роботах Норкін (2017) також зазначає про початок формування вивчення ризику саме в галузях страхування, кредитів та казначейства:

«Risk management is a constantly developing and evolving discipline. As well as its origins in the insurance industry and in other branches of hazard management, riskmanagement has strong connections with the credit and treasury functions» (с. 49).

Френк Найт, американський економіст, який вніс значний внесок у розуміння терміну ризику, визначав його як ситуацію, де ймовірність події відома і може бути прорахована, що дало початок розвитку теорії управління ризиками в галузі страхування. Ця галузь почала інтенсивно розвиватися вже в другій половині 20-го століття. Одним з перших кроків в розвитку теорії управління ризиками була поява теорії безпеки. Ця теорія досліджувала природу та наслідки небезпеки, а також методи, які можуть бути використані для її попередження. Згодом вже в 1950-60 роках з'явилася ще одна теорія, відома як Теорія рішень. Вона також стала важливою в області управління ризиками. Ця теорія надала інструменти для прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Сучасний підхід до управління ризиками включає в себе використання різноманітних методів, аналітики даних, технологій штучного інтелекту, фіксації на ризиках, пов'язаних з безпекою та кібербезпекою. Нижче наведено порівняльну пряму, що показує, як еволюціонувало вивчення поняття ризику (Рис 1.1).



**Рис 1.1 Пряма еволюції вивчення ризику та тем пов'язаних з ним**

Як можна з цього визначити, історія розвитку та формування наукових підходів щодо управління ризиками має свої початкові коріння в різних галузях знань і виникала в різні часи. З еволюції вивчення ризиків в сфері менеджменту можна зробити висновок про постійні зміни у формуванні підходів управління. Bernstein (1998) у своєму аналізі розвитку науки про ризику підтверджує, що їх вивчення розпочиналося з початкового акценту на фінансових аспектах та страхуванні у ХХ столітті, дослідження почало враховувати безпеку та теорію рішень у середині століття. В наступні десятиліття важливості набула стратегічна орієнтація на управління ризиками. З появою технологій та цифрової трансформації на початку ХХІ століття вивчення ризиків стало більш аналітичним. Сучасність характеризується розширенням фокусу на інформаційні технології, кібербезпеку та соціальну відповідальність. Висновок полягає в тому, що управління ризиками відзначається постійною адаптацією до змін та розширенням сфери досліджень. Нижче наведено деякі найбільш ключові події та етапи, які вплинули на розвиток цієї науки (Таб 1.3):

Таблиця 1.3

**Основні етапи, що відіграли значну роль у розвитку науки вивчення ризику**

Етап/Подія	Опис
Ранні підходи в економіці та фінансах	Поняття ризику почало досліджуватися наприкінці ХІХ століття. Вчений Frank Knight (1921) розділив ризик та невизначеність та розробив теорію ризику .
Страхування	У середині ХІХ століття страхування стало важливим управлінським інструментом. Це одна із перших областей, де

	поняття ризику було реалізовано на практиці і потребувало аналізу та управління.
Промисловість і якість	У середині XX століття управління ризиками на виробництві стало ключовим для забезпечення безпеки та якості продукції. "Теорія надійності" (Theory of reliability) спрямована на запобігання колапсам, аваріям та небезпеці для працівників.
Проектний менеджмент	Методи управління ризиками в проектному менеджменті включають оцінку, планування, побудову стратегії та реагування на ризики
Управління фінансовими ризиками	Теорія опцій (Option Pricing Theory), розроблена у 80-х роках, допомагає оцінювати та керувати фінансовими ризиками. Вона спрощує створення фінансових інструментів для зниження імовірності та впливу ризиків.
Модерні підходи та стандарти	У кінці XX і початку XXI століття виникли різні стандарти та моделі, такі як COSO Enterprise Risk Management Framework та ISO 31000, які допомагають організаціям в керуванні ризиками та їх подоланні.
Цифрова революція та аналітика	З розвитком обчислювальної техніки (ЕОП, ПК) та аналітики, управління ризиками розвинулось в новій сфері. Аналітика даних, штучний інтелект, кібербезпека та інші.

Багато дослідників свого часу внесли значний внесок у розвиток науки про вивчення ризиків. Вчені, які займалися дослідженням науки про ризики, стикалися з різними проблемами та викликами. Однією з перших проблем було надання визначення самому поняттю "ризик". Ризик може мати різні виміри та вирази, і вчені повинні були розробити загальноприйнятне визначення.

Френк Найт (1921), як зазначалося раніше, у своєму творі "Risk, Uncertainty, and Profit" визначав ризик як ситуацію з відомою імовірністю залежно від факторів, висловлюючи розуміння ризику в контексті бізнесу та економіки. Джон вон Нейман, математик та економіст, у своїх роботах про теорію ігор та прийняття рішень також вніс суттєвий вклад у розвиток



управління ризиками. Він розглядав ризик як необхідний елемент у прийнятті рішень та розвивав концепції стратегій умовних перемог, що вплинули на розуміння ризиків у галузі управління. Пол Семюельсон, лауреат Нобелівської премії з економіки, займався фінансовою економікою та ризиковим аналізом. Він акцентував увагу на те, як інвестори оцінюють ризики та приймають рішення щодо їх оптимізації та уникнення, це в свою чергу стало основою для подальших досліджень у фінансах та управлінні ризиками.

В цій таблиці нижче представлені деякі з них та їхні внески в управління ризиками: в розуміння ризиків, розробку методів управління ними та розвиток стратегій прийняття рішень враховуючі різноманітні умови. Вивчення ролі ризиків в економіці, проектному менеджменті, фінансах, страхуванні та інших сферах життя надало можливість покращити методики та інструменти для розуміння, моніторингу та контролю ризиків. Наведені особистості сприяли розвитку управління ризиками як теоретично, так і практично, і їх внески мають далекосяжний вплив на сучасні підходи до цієї важливої галузі. Невеликий список вчених, що внесли значний вклад в розвиток поняття ризику наведений в Додатку Б ( Таб 1.4 ).

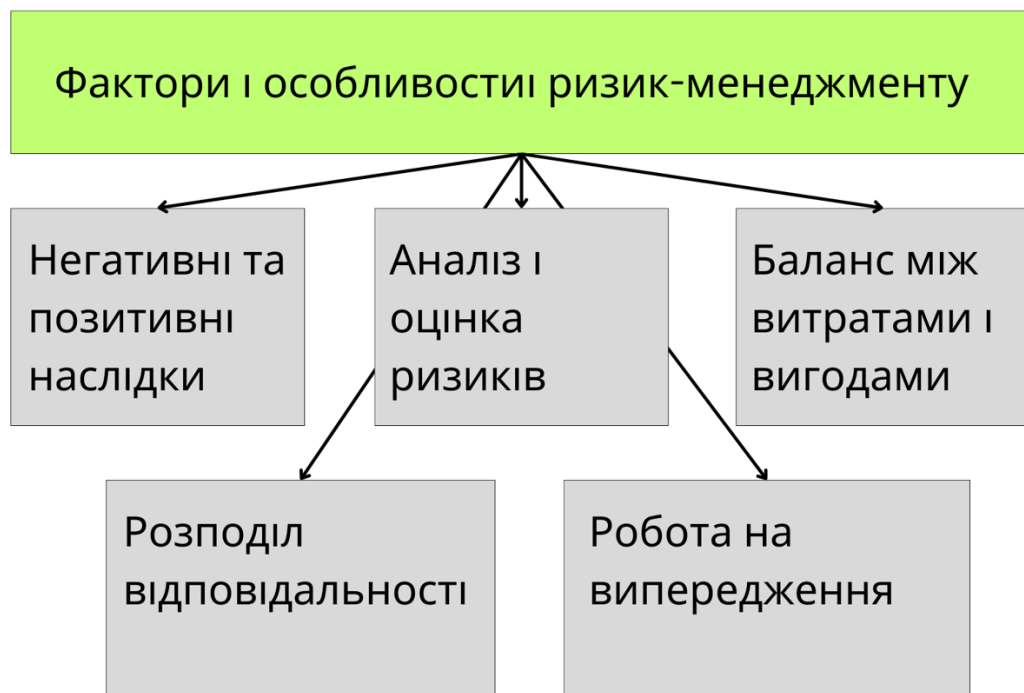
На сучасний час поняття ризику також активно розглядається та аналізується, багато вчених і дослідників активно займаються вивченням та розвитком управління ризиками, пристосовуючи свої теоретичні підходи до сучасного технічного розвитку, потреб бізнесу та організаційного управління.

### **1.3 Сьогоднішні методи управління ризиками на підприємстві**

Система управління ризиками на підприємстві — це складна структура, яка орієнтована на ідентифікацію, оцінку, контроль і мінімізацію ризиків, що мають вплив на діяльність підприємства, як зазначають Crouhy, Galai, Mark, (2005). Ця система включає в себе процедури, методи, підходи та інструменти, які сприяють зниженню негативних наслідків ризиків та підвищенню стійкості підприємства до них.

Сам процес управління ризиками називається ризик-менеджмент. Ризик-менеджмент - це систематичний процес управління ризиками з метою ідентифікації, аналізу, контролю та побудови стратегії з ліквідації, мінімізації та уникнення можливих негативних впливів на досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною метою ризик-менеджменту є забезпечення стійкості та зниження впливу ризиків на фінансовий стан, репутацію та діяльність підприємства загалом. Згідно з навчального посібника та досліджень Гуменюк , Міщук та Олійник (2009), «управління ризиками – це аналіз, прогнозування і планування діяльності суб’єктів господарювання з метою уникнення негативних наслідків» (с. 26).

Фактори та особливості ризик-менеджменту визначаються рядом елементів, які впливають на процес управління ризиками в організації (Рис 1.2).



**Рис 1.2 Фактори та особливості ризик-менеджменту**

Концепція управління ризиком ґрунтується на наступних положеннях:

- Ризик, зазвичай, є змінним і піддається впливу, що робить його керованою змінною, на який можна впливати різноманітними способами
- Ефективний вплив можливий лише певними конкретними методами на ідентифікований і оцінений ризик.
- Високий рівень ризику не має служити підставою для відмови від проведення діяльності, пов'язаної з цим ризиком.
- Управління ризиком є завданням, що стосується всіх рівнів управління в організації, від верхнього керівництва до оперативних рівнів.
- Управління ризиком включає чіткі етапи визначення ризиків, оцінки ймовірності та впливу на організацію, побудови стратегій управління ризиками, впровадження та моніторингу.

Основні складові системи управління ризиками на підприємстві включають:

1. **Ідентифікація ризиків (Risk identification):** Початковим кроком є визначення і аналіз потенційних або фактичних ризиків, які можуть вплинути або вже впливають на підприємство. Це включає в себе виявлення і класифікацію ризиків, які можуть виникнути в різних сферах діяльності, таких як фінанси, операції, стратегія, репутація тощо.
2. **Оцінка ризиків ( Risk assessment ):** Слідуючим кроком є оцінювання ризиків, їх масштабу, впливу та ймовірності. Цей процес допомагає визначити пріоритетність ризиків, розподілити та виділити ті, які потребують найбільшої уваги в першу чергу і можуть принести більші збитки.
3. **Розробка стратегій управління ризиками (DRMS):** Після ідентифікації і оцінки ризиків підприємство розробляє стратегії для управління ними. Це включає в себе розробку планів послідовностей

дій, які можуть включати запобіжні заходи, альтернативні плани, створення резервів і так далі.

4. **Реалізація та моніторинг (R&M):** Після розробки стратегій, підприємство впроваджує їх та починає моніторити ризиковані ситуації. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти зміни в ризиковому середовищі, адаптуватися та відреагувати на них.
5. **Адаптація та коригування (Adaptation):** Адаптацію можна віднести до одних способів з реагування. Підприємство повинно бути готовим адаптувати свої стратегії і заходи до змін в ризиковому середовищі та в робочих умовах.
6. **Звітність та комунікація (Reporting):** Ефективна система управління ризиками передбачає звітність та комунікацію між різними рівнями управління на підприємстві. Важливо інформувати керівництво та зацікавлені сторони про ризики та заходи їх управління. Також методи рапортування можуть допомогти наступним працівникам отримати розуміння про проблеми та способи їх мінімізації на конкретному підприємстві.

Також нижче зазначена повну схему управління ризиками. В умовах постійних змін і великої конкуренції в сучасному бізнесі, ефективне управління ризиками стає край важливим і невід'ємним елементом успішного функціонування будь-якої організації. Для досягнення цієї мети, необхідно використовувати комплексний підхід, що включає в себе розуміння азів управління ризиками, аналіз та обробку ризиків.

В цьому контексті буде розглянуто не лише основні базові принципи управління ризиками, але і різноманітні методи, які можуть бути використані для їх систематичного впровадження. Від ідентифікації та упізнання ризиків до їхньої ефективної обробки та контролю, кожен етап вимагає особливого уваги та унікального підходу.

Також я навів приблизну процентну ефективність того чи іншого методу управління ризиками, які зазначені на наступному рисунку ( схемі ) (Рис 1.3).



**Рис 1.3 Принципи управління ризиками та їх порівняльна ефективність**

Важливо зазначити, що порівняння ефективності методів управління ризиками може різнитися і залежати від конкретної ситуації та галузі. Також, важливо врахувати, що кожен з етапів управління ризиками – аналіз, оцінка, прогнозування, збір інформації - взаємопов'язані та взаємозалежні. Проте,

враховуючи статистику, можна надати орієнтовну порівняльну ефективність цих етапів:

- Прогнозування має ефективність приблизно 30-40%. Якщо прогнозування добре здійснене, воно може забезпечити ключові відомості для попередження ризиків, але точність прогнозів може коливатися.
- Збір Інформації має ефективність приблизно 50-60%. Ефективний збір інформації є базою для вдалого управління ризиками, але вимагає точності в обчисленні даних.
- Аналіз: має ефективність приблизно 40-50%. Аналіз дозволяє виявити ключові зв'язки та сформувані стратегії управління ризиками, але враховується рівень невизначеності та складності.
- Загальна ефективність управління ризиками може бути покращена, якщо методи використовуються комбіновано (в комплексі) та враховують специфіку конкретного бізнесу, організації чи проекту.
- Творчі методи, такі як мозковий штурм, метод сценаріїв та метод графічного мислення, можуть ефективно застосовуватися в управлінні ризиками для стимулювання та активації мислення команди, ідентифікації можливих ризиків та розробки нових креативних стратегій управління ними, але зазвичай вони є додатковими та дають вкрай змішаний результат, процентна ефективність якого може значно коливатися від 20 до навіть 50%.

В будь-якому разі, з часом з'являються нові більш ефективні методи та схеми роботи з ризиками.

Наразі існує багато схем відносно роботи з ризиками коли вони потенційно вірогідні або вже з'явилися. Нижче я навів приблизну схему ризик-менеджменту. Вона включає ідентифікацію ризику, оцінку та подальший вибір стратегії. Тут стратегія поділяється на 2 головних пункти

Контроль над ризиком та Фінансування ризиків. Контроль над ризиками на етапі управління ризиками представляє собою систематичний підхід до усунення, мінімізації впливу або обмеження негативних наслідків можливих або фактичних ризиків. Цей процес включає в себе декілька методів:

- Уникнення ризику: Найбільш ефективним методом є уникнення ризикованих дій.
- Зменшення ризику: Зменшення ризику передбачає вжиття певних заходів для зниження його ймовірності або впливу.
- Локалізація ризику: Якщо ризик все ж таки виник, можна спрямовані заходи на обмеження його наслідків.
- Поділ ризику: Цей метод полягає в обміні частиною ризику між різними суб'єктами.

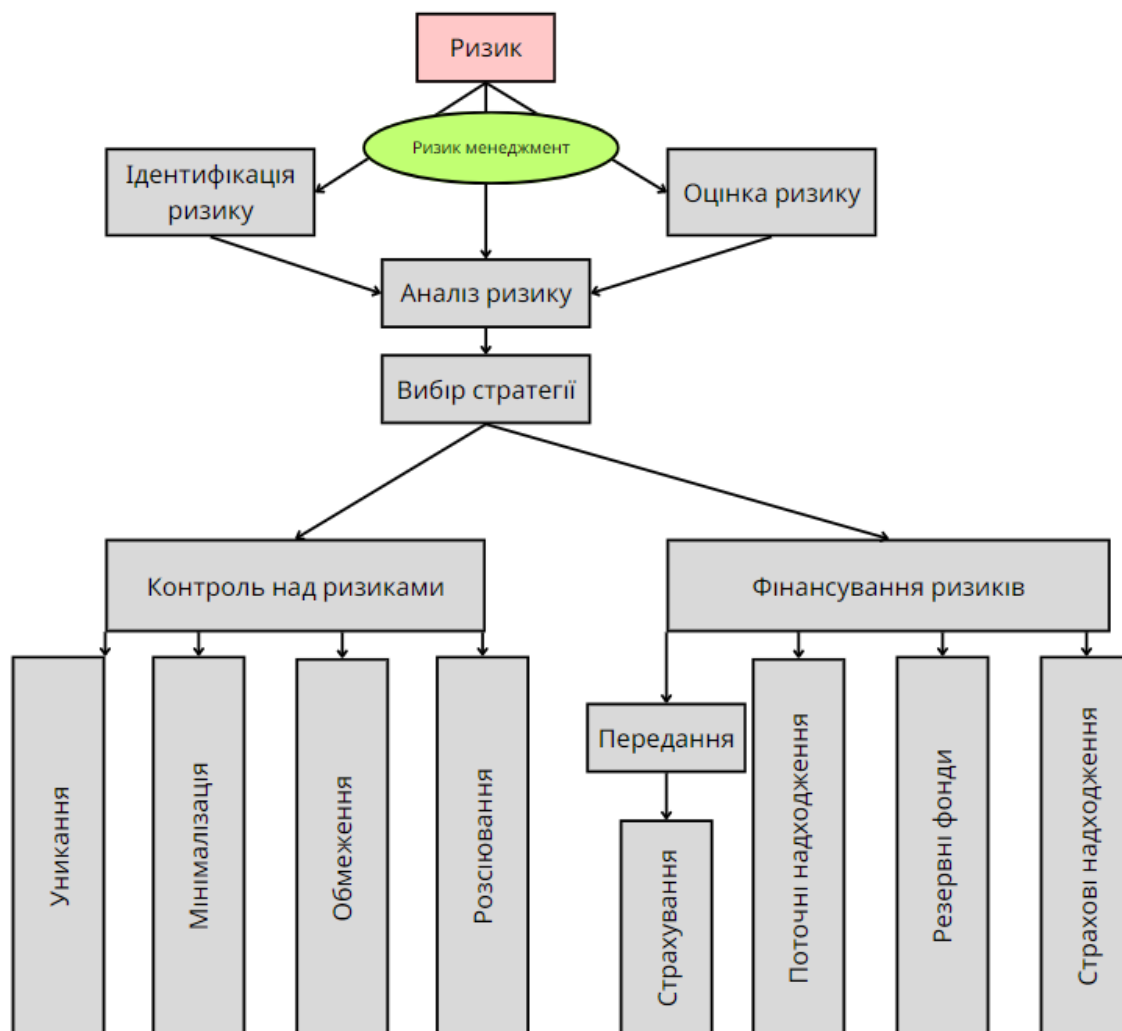
Якщо ризик все одно виникає, застосовують заходи для його обмеження. Декілька способів контролю над ризиками може використовуватися комбіновано, і важливо дотримувати оптимального балансу між ними.

Самофінансування ризиків (самострахування) є ефективним способом покриття збитків власними фінансовими ресурсами. У випадку наявності достатнього фінансування, ці кошти можуть бути використані для задоволення потреби в покритті різноманітних ризиків. Однак важливо відзначити, що самофінансування має свої обмеження.

Одним з недоліків самострахування є неможливість чітко визначити необхідність у резервних коштах через обмежену інформацію. Відповідно, встановлення фонду у розмірі, меншому за майбутні реальні потреби, призведе до неповного і неефективного покриття ризиків. З іншого боку, формування фондів, перевищуючих майбутні потреби, призведе до некоректного вилучення значних фінансових ресурсів.

У випадках, коли очікується, що збитки можуть загалом перевищити можливості організації щодо самофінансування, виникає потреба передачі фінансової відповідальності іншим суб'єктам. В англійській літературі такі дії

відомі під терміном розділ та сепарація. Детальніше цю схему взаємодії наведено нижче ( Рис 1.4 )

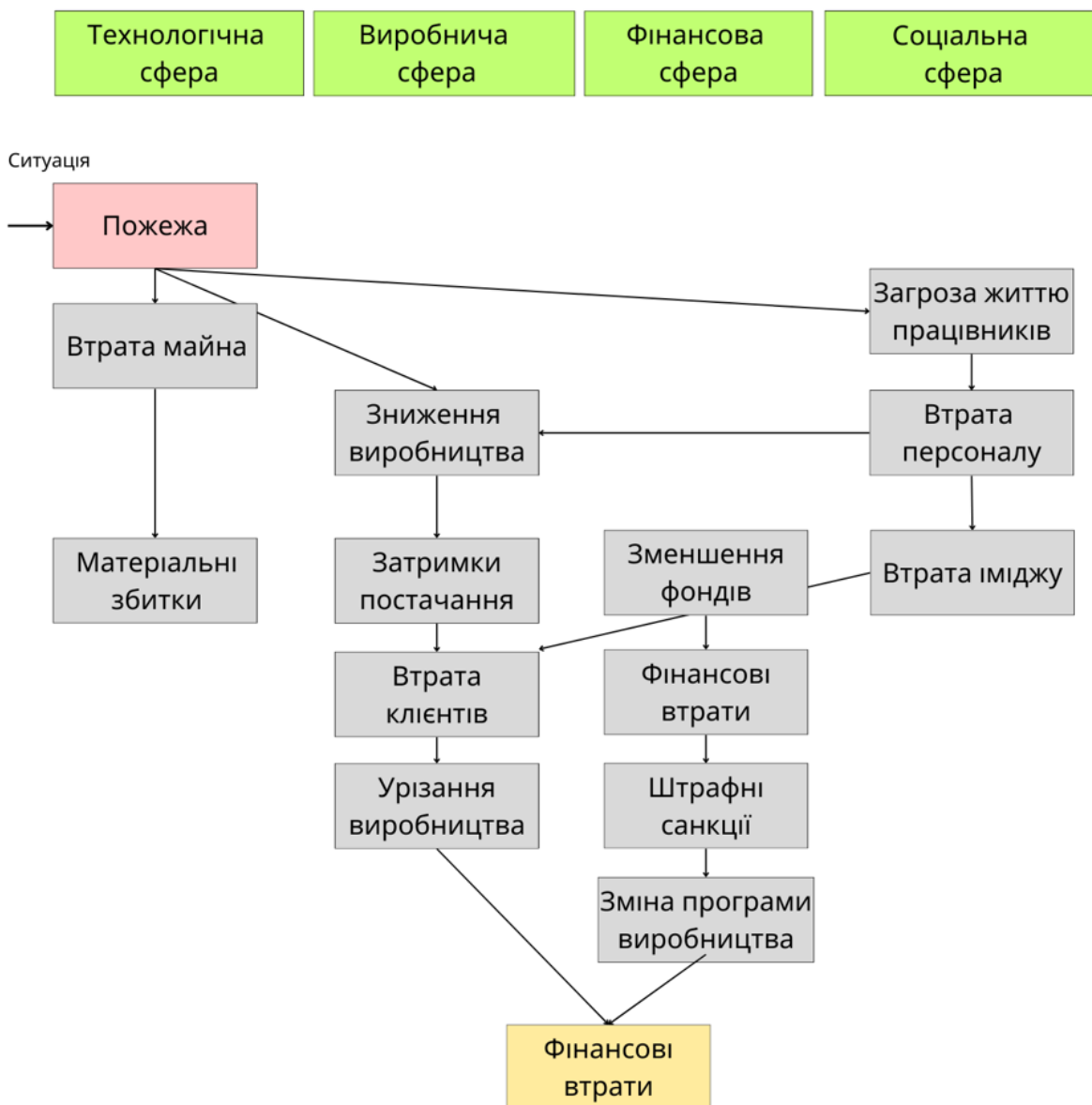


**Рис 1.4 Детальна схема роботи з ризиками з використанням ризик-менеджменту**

Різні ризики можуть потенційно приводити до різних проблем, матеріальних збитків, проблем репутації тощо. Це також обов'язково повинно бути враховано в ризик-менеджменті. Існує так звана «Каналізаційна схема» негативних наслідків на підприємстві. Це концепція або план, який передбачає систему заходів та процедур для управління ризиком, що також демонструє, як ризик поступово впливає на різні сфери організації. ( Рис 1.5 ) Вигляд її у



виді схеми поданий нижче. Подібна його модель буде практично представлена у розділі 3 ( Рис 3.1 ).



**Рис 1.5** Схема впливу ризикової ситуації на всі сфери підприємства

Система управління ризиками на підприємстві є ключовою для забезпечення стійкості та успішної роботи організації в сучасному середовищі. Впровадження та функціонування системи управління ризиками має свої особливості, які важливо враховувати для досягнення її максимальної ефективності у використанні та загального успіху.

Запровадження системи управління ризиками вимагає сил та послідовності.. Саме тому у всьому світі були розроблені певні чіткі стандарти, схеми та норми. Декілька з найважливіших сертифікацій та стандартів в галузі управління ризиками наведені в таблиці (1.5).

Таблиця 1.5

### Основні найважливіші сертифікації та стандарти з управління ризиками

Назва	Опис
FRM (Фінансовий ризик-менеджмент)	Сертифікація Financial Risk Manager (FRM), видається Global Association of Risk Professionals (GARP), зорієнтована на професіоналів у сфері фінансового ризик-менеджменту. Ця програма підтверджує знання та навички в області фінансового аналізу, оцінки ризиків та управління ризиками у сфері фінансів.
PRM (Професійний ризик-менеджмент)	Professional Risk Manager (PRM) є сертифікаційним стандартом для фахівців у галузі ризик-менеджменту. Цей стандарт видається Professional Risk Managers' International Association (PRMIA) і сертифікує навички в галузі оцінки ризиків, ризик-модельовання та стратегічного управління.
COSO ERM (Enterprise Risk Management)	Згідно з інструментарієм COSO (2007), Комітет організацій спонсорів Treadway розробив COSO ERM Framework, який надає загальну стандартну методологію для управління ризиками на підприємствах
ISO 31000 (Міжнародний стандарт управління ризиками)	ISO 31000 є міжнародним стандартом для управління ризиками та надає схеми, рамки та методи для ідентифікації, оцінки та керування ризиками на різних рівнях. Про це свідчить офіційна інструкція ISO Risk management - Guidelines (2018).
Положення Basel II та Basel III	Ці міжнародні стандарти банківського регулювання містять вимоги щодо управління ризиками в банках, відповідно до інформації з International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (2006). Це може бути зокрема кредитний та операційний ризик.

## Висновки до 1 розділу

Упровадження системи управління ризиками на підприємстві є важливим елементом сучасного ефективного управління організацією. У моїй роботі було висвітлено ключові аспекти та принципи управління ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку, контроль, мінімізацію та покриття ризиків.

Важливим етапом у процесі управління ризиками є початковий етап - ідентифікація ризиків, яка передбачає визначення можливих загроз та негативних наслідків для підприємства. На основі цього аналізу розробляються подальші стратегії управління ризиками, включаючи заходи щодо уникнення, зменшення, обмеження та розподілу, фінансування та передавання ризиків.

Узагальнюючи, ефективне управління ризиками є ключовим аспектом забезпечення стійкості та успіху підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Розуміння та категоризація ризиків за їхньою природою, типом та наслідками дозволяє визначити найбільш критичні області для управління. Ризики фінансові, стратегічні, операційні та репутаційні мають свої унікальні особливості, і важливо розробити індивідуалізовані стратегії для кожного типу. Тому в деяких ситуаціях здійснюють комбіновані підходи для зменшення впливу ризиків.

Управління ризиком повинно включати в себе системи моніторингу та реагування на можливі загрози, а також розробку чітких та логічних планів відновлення та підготовки до кризових ситуацій. Особлива увага повинна бути приділена ризикам стратегічного та репутаційного характеру через їхню велику важкість виправлення та потенційно великий вплив на успіх компанії.

Ця вступна частина також наголошує на важливості фінансового ризик-менеджменту та ролі фінансових інструментів у зменшенні та покритті ризиків. Зокрема, було обговорено концепцію самофінансування ризиків та можливість передачі ризиків іншим суб'єктам.

Вона також вказує на існування різних міжнародних стандартів та сертифікаційних програм, спрямованих на підтримку та розвиток управління ризиками на підприємствах та об'єднання цього процесу, такі як Financial Risk Manager (FRM), Professional Risk Manager (PRM), COSO ERM Framework, ISO 31000 та положення Basel II та Basel III.

Усі ці аспекти свідчать про важливість і складність управління ризиками в сучасних умовах бізнесу. Правильно налаштована система управління ризиками допомагає підприємствам підвищувати стійкість до небезпек, формувати стабільність на ринку та мінімізувати можливі втрати, що стає ключовим чинником в досягненні стратегічних цілей та забезпеченні рівня конкурентоспроможності. Тому, усі підприємства та організації повинні приділити належну увагу розробці та впровадженню системи управління ризиками в свою діяльність.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «Delivery»**

### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Delivery»**

"Delivery" представляє собою сучасну українську транспортну компанію, яка пропонує розмаїття послуг у сфері вантажних перевезень. Спеціалізуючись у вантажоперевезеннях для бізнесу (B2B), зокрема в перевезенні великогабаритних вантажів, "Delivery" стала одним з лідерів у транспортній логістиці України. Компанію було засновано у 2001 році, і на сьогодні вона налічує понад 500 відділень, з яких на даний час більш ніж 300 активно функціонують. Відзначається "Delivery" також своїми конкурентоздатними цінами на ринку.

Для порівняння, нижче наведено таблицю з найбільших мереж компаній з перевезень товарів в Україні (Таб 2.1)

Таблиця 2.1

**Перелік основних логістичних компаній України станом на 2023р**

№	Назва компанії	Рік виходу на ринок	Кількість відділень
1	Нова Пошта	2001	9300
2	Delivery	2001	435
3	Сат	2002	169
4	Укрпошта	1994	11 000

"Delivery" відзначається високим рівнем обслуговування і має вражаючу мережу доставки, забезпечуючи перевезення вантажів від 1 кг до 8 тонн. Компанія пропонує різні види доставки, такі як "Склад - Склад", "Склад - Двері", "Двері - Склад", "Двері - Двері". Послуги включають адресний забір та доставку в місто та населені пункти, а також відповідальне зберігання та додаткове пакування вантажів. Клієнти можуть скористатися послугою післяплати готівкою та мати свого персонального менеджера для комунікації і консультацій.

Група компаній "Delivery" належить до числа високопрофесійних учасників ринку, і володіє гарною професійною репутацією та багаторічним досвідом в обслуговуванні понад 500 тисяч корпоративних клієнтів, представлених у всіх секторах економіки країни.

Перевезення різноманітних вантажів є складовою політики ТОВ «Delivery». Саме тому постійний моніторинг ситуації щодо перевезень, потреб клієнтів та потенційних конкурентів, що можуть з'явитися на цьому ринку відіграє є невід'ємним компонентом цієї політики. Тому компанія «Delivery» має вкрай великий список різноманітних тарифів для об'легшення співпраці з покупцями.

Крім того, компанія розширила свій спектр послуг на міжнародний рівень, надаючи логістичні рішення для міжнародних вантажоперевезень авіаційним, автомобільним та морським транспортом. "Delivery" відзначається високою ефективністю та професіоналізмом у сфері закупівель та доставки товарів із-за кордону через інтернет-магазини. Компанія пропонує послуги автомобільної доставки, морської доставки, авіаперевезень, а також митного брокера для забезпечення безперешкодного переміщення товарів.

У наведеній у Додатку В таблиці Таб 2.2 представлені послуги, які наразі надає компанія «Delivery»

Компанія "Delivery" наразі пропонує шість різновидів тарифів, що відкриває широкі можливості для фінансових та соціальних вигід у сфері перевезень:

1. Придатність до різних потреб клієнтів: Надання різноманітних тарифів дозволяє клієнтам обирати опцію, яка найкращим образом відповідає їхнім потребам і характеру вантажу. Це сприяє активному привертанню різних клієнтів і робить можливим працювати з різними ринковими сегментами.
2. Збільшення прибутковості: Широка розгалуженість тарифів дозволяє точно визначати справедливі і адекватні ціни для різних видів вантажів та обсягів, що сприяє максимізації прибутковості через раціональний розподіл витрат на перевезення.
3. Конкурентна перевага: Різні тарифи відкривають можливість надавати послуги, недоступні конкурентам, що сприяє активному впливу і привертанню нових клієнтів і утриманню існуючих.
4. Зменшення ризиків: Різні тарифи дозволяють ефективно розподіляти ризики, пов'язані з перевезенням різних видів вантажу. Наприклад, можливість встановлення вищих цін для вантажів з особливими вимогами або підвищеним ризиком пошкодження дозволяє позбутися непотрібних збитків.

5. Покращення взаємодії з клієнтами: Різноманітні тарифи дозволяють надавати індивідуалізовані рішення для клієнтів, підвищуючи задоволеність клієнтів, росту позитивних відгуків і сприяючи розвитку довгострокових відносин.
6. Соціальні переваги: Велике різноманіття тарифів створює можливості для працівників розвивати свої навички та експертизу у різних галузях та типах вантажів, сприяючи їхньому професійному росту.

Ефективна розгалуженість тарифів може суттєво покращити фінансові аспекти компанії, якщо вона ретельно вивчена і управляється компетентними працівниками. В основі цього підходу лежать декілька методів, спрямованих на зростання прибутковості та вдосконалення обслуговування:

1. Максимізація отримуваної прибутковості: Різні тарифи дозволяють точніше визначати ціни для різних видів вантажу та обсягів, уникаючи переоцінки чи недооцінки послуг. Це сприяє підвищенню прибутковості, оскільки компанія може адекватно оцінювати свої послуги.
2. Залучення нових клієнтів: Різні тарифи роблять компанію привабливішою для різних сегментів ринку, оскільки надає ширші та приємніші умови взаємодії, що сприяє привертанню нових клієнтів з різноманітними потребами у перевезенні різних видів вантажу.
3. Утримання існуючих клієнтів: Велике розгалуження тарифів надає існуючим клієнтам можливість обирати опції, що відповідають їхнім потребам, а не шукати інші компанії, що сприяє утриманню лояльності клієнтів.
4. Покращення вибору опцій: Різноманітні тарифи дозволяють клієнтам вибирати опції, що найкраще відповідають їхнім потребам та бюджету, що може позитивно вплинути на їхнє задоволення і компанію яку вони оберуть.

5. Ефективне управління ризиками: Раціональне розподілення ризиків, пов'язаних з різними видами вантажу, дозволяє зменшити можливі втрати і збитки, забезпечуючи ефективне управління.
6. Аналіз та оптимізація: Розгалуження тарифів забезпечує збір обширних даних про різні види вантажу та їхні особливості (проблеми, недоліки переваги використання тощо). Ці дані можна використовувати для проведення детального аналізу та оптимізації бізнес-процесів і формування ціноутворення.
7. Важливість ефективного управління: Запровадження та управління розгалуженістю тарифів вимагає відмінного маркетингу, системного керування витратами та добре підготовленого персоналу. Постійний моніторинг результатів і корекції стратегії на основі зібраних даних є ключовим для успіху цього рішення.

Компанія «Delivery» має багато конкурентів. Україна на даний момент нараховує чотири основні провідні логістичні компанії, які відіграють ключову роль у сфері доставки та логістики. В цьому розділі я надам докладнішу інформацію щодо цих компаній, а саме "Нова Пошта", «Delivery», "САТ" та "Укрпошта". Нижче наведена Таблиця 2.3, яка містить порівняльний аналіз сучасних українських логістичних компаній.

Таблиця 2.3

### Порівняльний аналіз сучасних логістичних компаній України

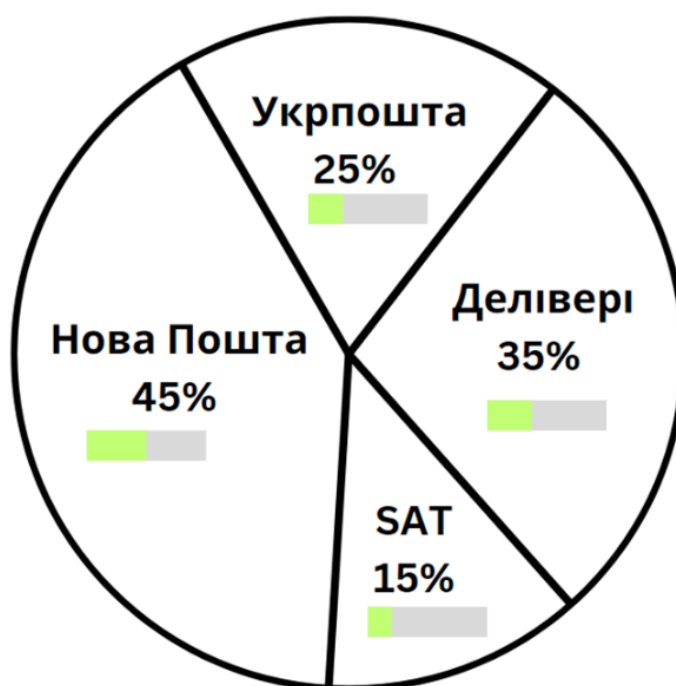
Компанії на ринку	Вид послуг	Конкурентні переваги	Недоліки
Нова Пошта	Перевезення в основному вантажу сектору С2С (малогабаритні перевезення)	Велика кількість відділень Ефективність використання простору для вантажу Зниження витрат на транспортування Зручність у завантаженні та розвантаженні	Велика ціна перевезень



		Більше варіантів транспорту Можливість комбінувати малий вантаж з іншими вантажами Зменшення ризику пошкоджень	
Delivery	Перевезення великогабаритного вантажу B2B	Зниження операційних витрат Зменшення кількості рухомих частин Економія на обробці Зменшення ризику пошкоджень	Сроки перевезень вкрай довгі
CAT	Перевезення великогабаритного вантажу B2B	Терміни доставки трохи нижчі, але вартість дорожча	По суті компанія наш прями конкурент
Укрпошта	Перевезення вантажу сектору C2C (малогабаритні перевезення)	Перевагами є лише всі вищезгадані пункти щодо малогабаритного вантажу Вкрай дешеві тарифи	Немає можливості перевезти великий вантаж

Перевезення великогабаритного вантажу має свої переваги. По-перше, це призводить до зменшення кількості необхідних маніпуляцій при обробці вантажу, що сприяє прискоренню процесу доставки та знижує ризик помилок. Крім того, великогабаритний вантаж менше схильний до пошкоджень, оскільки його значний розмір дозволяє краще захистити від зовнішніх впливів (можливе використання спеціальних контейнерів, великогабаритний вантаж зазвичай менш крихкий, ніж малогабаритний). Деякі категорії товарів, які характеризуються значними розмірами, можуть бути доставлені лише великогабаритним способом через їхні унікальні вимоги та потреби. Крім того, перевезення великогабаритного вантажу сприяє зменшенню загальної кількості транспортних засобів на дорозі, що призводить до зменшення

транспортних заторів, часу та навантаження на інфраструктуру. Це може мати особливе значення в областях з обмеженим дорожнім простором або великими містами, де мінімізація транспортних заторів має важливе стратегічне значення для поліпшення руху та зменшення екологічного впливу. Крім того, перевезення великогабаритних товарів може призвести до зниження витрат на упаковку та обробку, що сприяє збереженню ресурсів та зменшенню витрат підприємств. На малюнку (2.1) можна роздивитися процентне співвідношення часток, які компанії займають на ринку України.



**Рис. 2.1** Процентне співвідношення часток що компанії займають на ринку України.

В даний момент, подібно до багатьох інших компаній, "Delivery" зазнає труднощів через складну ситуацію в країні, що обумовлена воєнними подіями. Воєнна ситуація суттєво вплинула на наступні ключові аспекти:

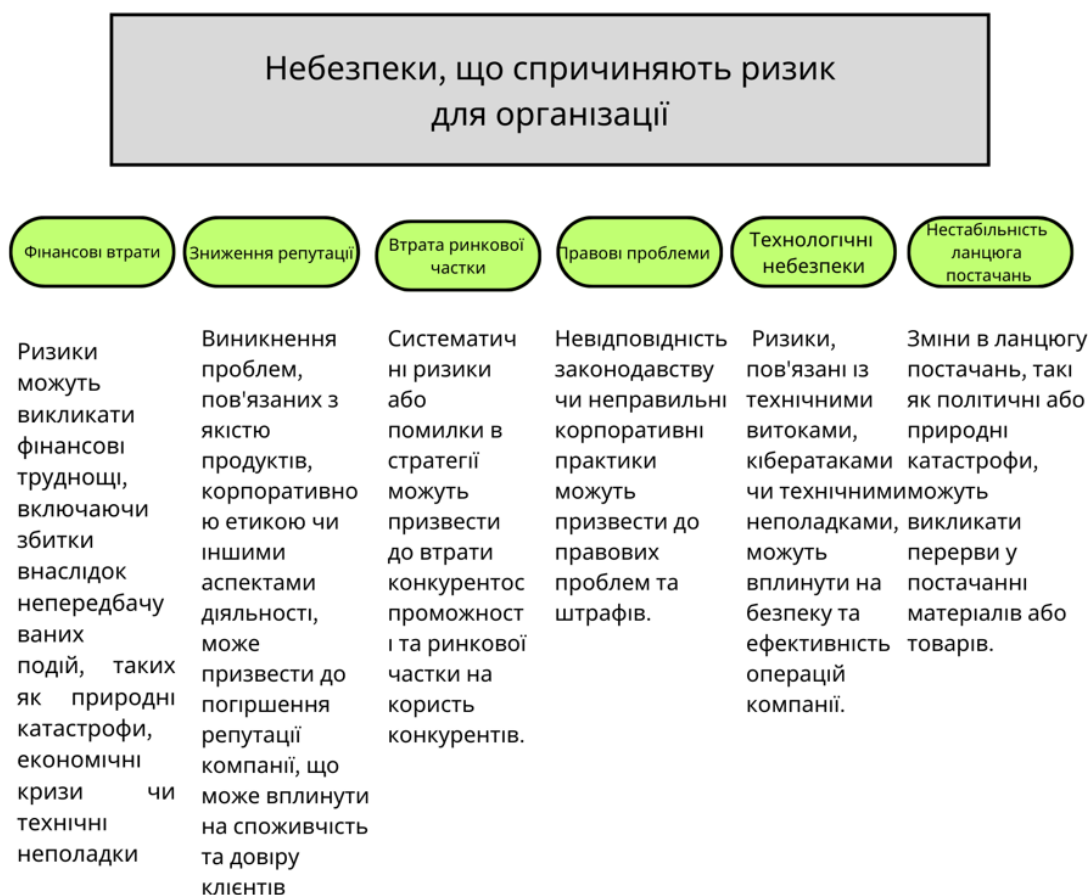
1. Масштабне закриття відділень на територіях, що перебувають під окупацією.

2. Розграбування складських приміщень на окупованих територіях.
  3. Зменшення обсягів перевезень.
  4. На початку цього періоду ситуація була катастрофічною, але з часом вдалося відновити баланс. Були введені виплати для робітників, частково відновлені обсяги перевезень, а також відкриті нові склади та пункти видачі на територіях, що були звільнені від окупації.
- Отже оцінка ризиків та подолання їх наразі набуло ще більшої важливості.

## **2.2. Система управління та контролю ризиків в компанії «Delivery»**

Будь-яка компанія має враховувати потенційні та практичні ризики, що можуть виникнути. Глобальна політика управління ризиками для компаній є стратегічним інструментом, спрямованим на ідентифікацію, оцінку та ефективне управління різноманітними ризиками, з якими вони можуть зіткнутися в глобальному контексті.

Ризик для організації - це можливість виникнення подій або неочікуваних обставин, які можуть мати руйнуючий вплив на досягнення її цілей або виконання місії. Ризик включає в себе неузгодженість між очікуваними та фактичними результатами, що може призвести до втрат, збитків або неправильного функціонування організації. Детальніше небезпеки наведені у рисунку 2.2



**Рис 2.2** Небезпеки, що спричиняють ризик для організації

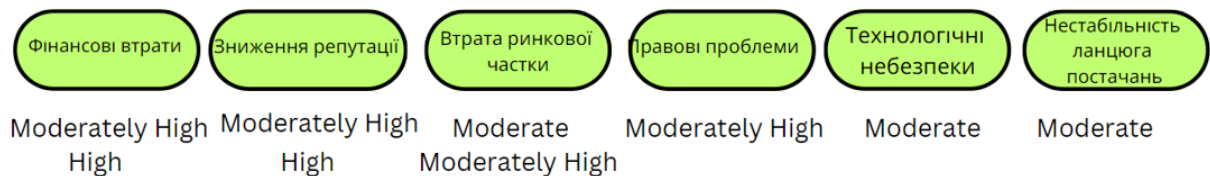
Визначення точної процентної порівняльної вірогідності ризиків є складною задачею, оскільки це залежить від численних факторів, таких як галузь діяльності компанії, географічна область, етапи розвитку компанії, ефективність систем управління, політичний і правовий стан країни ризиками тощо. Процентна оцінка вірогідності часто використовується в контексті систем управління ризиками та аудиту ризиків, але це залишається більш обчислювальним і суб'єктивним процесом.

Загалом можна виділити п'ять основних рівнів вірогідності, які можуть використовуватися для категоризації ризиків та відносні відсоткові шанси їх виникнення (Рис 2.3):

- Дуже низька (Low): Малоімовірний настання ризику.
- Низька (Moderately Low): Низька ймовірність настання ризику.
- Середня (Moderate): Помірна ймовірність настання ризику.

- Висока (Moderately High): Висока ймовірність настання ризику.
- Дуже висока (High): Дуже висока ймовірність настання ризику.

Для того щоб вірно розставити пріоритети, треба розуміти, яким ризикам треба приділяти увагу у першу чергу. Нижче показана таблиця вірогідності виникнення того чи іншого ризику.



**Рис. 2.3 Відсоткові шанси виникнення ризиків**

Отже, ризики, що виникають потребують глибокого аналізу, з'ясування причин, визначення пріоритетності тощо.

В компанії «Delivery» існує своя система управління ризиками. Насамперед треба зазначити, що компанія «Delivery» не має окремого департаменту, який займався б управлінням ризиками. Структура компанії передбачає, що це аспект перебуває у компетенції директорів департаментів, і навіть регіональних директорів. Зацікавленість кожного директора департаменту та регіонального директора в цьому процесі дозволяє компанії оперативно реагувати на ризики та забезпечувати стабільність в діяльності. Цей децентралізований підхід дозволяє максимально використовувати внутрішні резерви та знання керівників, які працюють на передовому фронті своїх департаментів. Інтеграція регіональних директорів в процес управління ризиками надає можливість врахування специфіки ризиків на різних ринках та сферах діяльності ( офіс-склад ) та локалізацію стратегій.

Загальна стратегія управління ризиками формується генеральним директором і далі кожен керівник департаменту чи регіональний директор, наділений повноваженнями приймати ті чи інші управлінські рішення, діє у межах своїх компетенцій, щоб уникнути ситуацій виникнення збитків через непередбачені чи непродумані ризики.

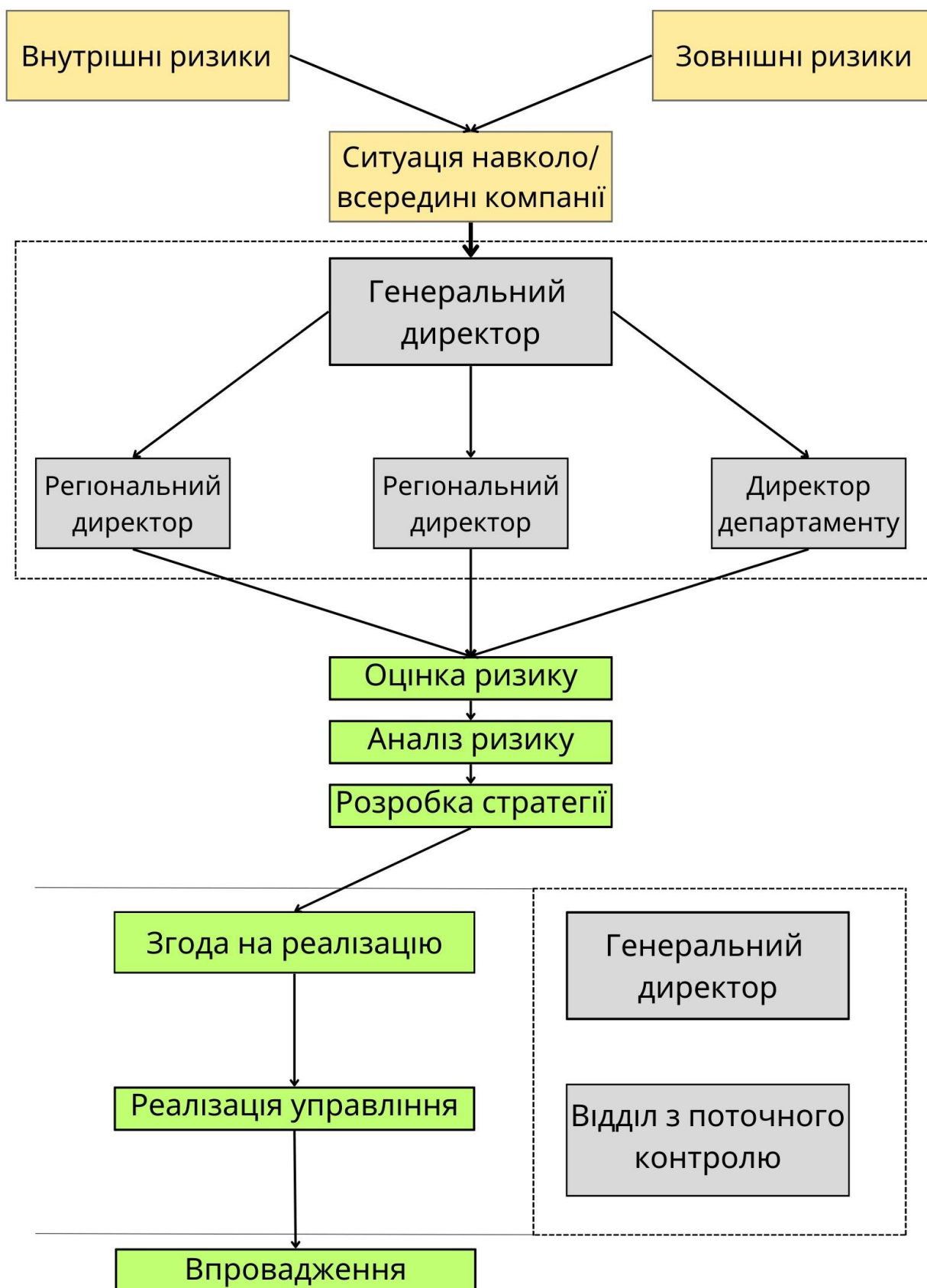
Підкреслюється важливість оцінки ймовірності та потенційних наслідків ризиків керівниками департаментів та регіональними директорами. Це стає фундаментом для подальшого розроблення ефективних стратегій, що спрямовані на зниження ймовірності реалізації ризиків та мінімізацію можливих втрат та їх подолання.

Процес затвердження ризик-стратегії генеральним директором вносить необхідну виправлення та визначає остаточний напрямок дії. Завдяки цій взаємодії можливо досягнення консенсусу щодо оптимального способу управління ризиками, забезпечуючи високий рівень відповідальності та контролю на всіх рівнях управління.

Якщо керівник департаменту або регіональний директор виявили можливість ризику та оцінили ймовірність його реалізації та масштабу наслідків, то далі відбувається вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком.

Потім розробляється ризик-стратегія з метою зниження ймовірності реалізації ризику та мінімізації можливих негативних наслідків та передається на затвердження генеральному директору. Генеральний директор може або затвердити цю стратегію, або внести свої коригування, або визнати цю стратегію незадовільною та повернути матеріал на доопрацювання. Після затвердження ризик-стратегії розпочинається її впровадження та реалізація. У процесі її реалізації постійно відбувається проміжний контроль із можливим коригуванням. Важливим етапом у цьому процесі є постійний проміжний контроль в процесі реалізації ризик-стратегії з можливістю оперативного коригування. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та швидко впроваджувати необхідні зміни для забезпечення стабільності та успішності у довгостроковій перспективі.

Схематичний вигляд моделі управління ризиками наведений на малюнку нижче (Рис 2.3)



**Рис 2.3** Схематичний вигляд моделі управління ризиками на підприємстві «Delivery»

На підприємстві «Delivery» процес управління ризиками працює наступним чином:

- Колективна ідентифікація ризиків:

Команди департаментів та регіональні директори та директори департаментів регулярно проводять сесії та мітінги для визначення потенційних ризиків, пов'язаних з їхніми функціональними областями..

- Створення ризик-стратегій:

На основі оцінки кожен директор департаменту чи регіональний директор розробляє конкретну стратегію управління ризиками для своєї сфери контролю і відповідальності.

- Узгодження та затвердження:

Розроблені ризик-стратегії подаються на затвердження генеральному директору. Генеральний директор може затвердити стратегії ( попередньо провівши певні консультації з офісом ), внести коригування або повернути для доопрацювання, або передати їх в офіс для адаптації.

- Реалізація та моніторинг:

Після затвердження стратегій вони впроваджуються в життя компанії. Постійний моніторинг дозволяє вчасно виявляти зміни в умовах діяльності та коригувати стратегії за необхідності, якщо їх впровадження викликає проблеми.

- Проміжний контроль та адаптація:

Здійснюється систематичний проміжний контроль реалізації стратегій з можливістю оперативної адаптації до змін у середовищі та ризиках.

Такий комбінований підхід дозволяє керівництву та відділам ефективно впоратися з ризиками, забезпечуючи стійкість та успішність бізнесу «Delivery».

Логістичні компанії стикаються з різноманітними ризиками, які можуть впливати на їхню ефективність і прибутковість. Нижче перераховані деякі типові ризики у сфері логістики та можливі стратегії для їхнього управління (Таб 2.4)



Таблиця 2.4

**Ризики, що трапляються у сфері логістики**

<b>Ризик</b>	<b>Можливі причини</b>	<b>Управління ризиками</b>
Затримки у постачанні	Погані погодні умови, проблеми з транспортними засобами, аварії, неправильна дорожня поведінка водіїв	Застосування технологій відстеження постачань, резервування альтернативних постачальників та запасних шляхів постачання
Зміни вартості палива	Зміни в геополітичній ситуації, збільшення цін на нафту, конфлікти, катастрофи	Використання економічних транспортних засобів, укладення довгострокових угод з постачальниками пального, отримання гарантій
Технологічні відмови	Відмова обладнання або програмного забезпечення, застарілість та невідповідність обладнання, кібератаки	Регулярне оновлення систем та ПО, належне тестування, резервне копіювання даних, застосування кіберзахисту та захисту від вірусів
Недостатня інфраструктура	Застаріла або недостатньо розвинена транспортна інфраструктура	Співпраця з громадськими організаціями та урядовими структурами для поліпшення інфраструктури, складання запасних шляхів
Втрата товарів під час транспортування	Крадіжки, пошкодження під час транспортування	Використання технологій відстеження та моніторингу вантажів, страхування
Невідповідність законодавству	Зміни в митних правилах, невідповідність стандартам безпеки	Ретельна перевірка та оновлення документації, навчання персоналу
Нестабільність валютних курсів	Зміни в глобальній економіці, політичні нестабільності, кризи, конфлікти тощо	Використання фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів

Основні ризики що виникають у компанії «Delivery» можна поділити на критичні та не критичні. Критичні та не критичні ризики для компаній можуть розглядатися залежно від їх впливу на стратегічні цілі та фінансовий стан підприємства. Критичні ризики мають великий вплив не тільки на життєдіяльність компанії, але можуть й призвести її до повного банкрутства та змусити залишити ринок. У 2022 році для всіх логістичних компаній України, зокрема й «Delivery», з'явився ще один критичний ризик – воєнний. Війна, яку росія розпочала проти України призвела до великих проблем в цій сфері. Загалом, військовий ризик для підприємств може виникнути в зв'язку з геополітичними конфліктами, терористичними загрозами, військовими операціями та іншими подіями, пов'язаними з озброєними конфліктами. Це може мати значний вплив на різні аспекти діяльності підприємства (Рис 2.4 ).



**Рис 2.4 Вплив військового ризику на підприємство**

### 2.3. Результативність системи управління ризиками на підприємстві Delivery

Важливим елементом у покращенні системи управління ризиками є аналіз його ефективності та певні дослідження. Треба роздивитися всі ризики на які впливає людський фактор, що трапляються в компанії «Delivery». Як вже зазначалось в теоретичній частині існують внутрішні і зовнішні ризики. В контексті аналізу ризиків де ми можемо використовувати чітку інформацію з фінансів треба розглянути внутрішні, спричинені людським фактором, що напряду завдає економічних втрат, та глобальні ризики, проаналізувавши дохід та стабільність підприємства «Delivery» на практиці.

Треба зазначити, що вплив ризиків людського фактору в компанії є незначним. Це може бути втрата вантажу, що відбулася через його загублення або крадіжку, пошкодження вантажу, через його неправильне та необачне перевезення або вивантаження, дорожні аварії та проблеми з транспортом і некоректну поведінку співробітників ( найчастіше на складах видачі або на гарячої лінії ). Нижче приведено порівняння (Таб 2.5)

Таблиця 2.5

#### Таблиця внутрішніх ризиків в компанії «Delivery», що виникають виключно через людський чинник

№	Подія / Ризик	Процент виникнення
1	Крадіжка / втрата вантажу	0,0019% ( 1 місце з 52631 )
2	Пошкодження вантажу	0,1012% ( 1 місце з 988 )
3	Аварії, поломка авто, некор. відпрвлення	0,2457% ( 1 скарга на 407 кв )
4	Хамство персоналу, некор. поведінка	0,1603% ( 1 скарга на 623 кл )

Ці ризики є перманентними і виникають на постійній основі в будь-якій компанії. Вони не спричиняють великих втрат. Вони можуть піддаватися контролю з боку керівництва. Їх вплив на репутацію компанії є, але він доволі незначний.

Також враховуючи це, можна оцінити і порівняти глобальний рівень стабільності компанії. Рівень стабільності доходу компанії може бути оцінений за декількома критеріями, включаючи стабільність продажів, прибутковість та інші показники. Ось деякі загальні рівні стабільності доходу.

- Низький (Low):

Значний коливання обсягів продажів і прибутку.

Велика чутливість до економічних змін.

- Середній (Medium):

Помірні відносно середні коливання в обсягах продажів і прибутку.

Різноманітність клієнтської бази та ринкових сегментів.

Певна стабільність в економічно нестабільних умовах.

- Високий (High):

Мінімального рівню коливання в обсягах продажів і прибутку.

Широкий портфель клієнтів

Здатність утримуватись на стійкому рівні навіть в умовах економічної нестабільності.

- Дуже високий (Very High):

Мінімальні коливання в обсягах продажів і прибутку.

Висока стійкість до економічних та ринкових змін.

Ефективне управління ризиками та гнучкість в адаптації до змін, як зовнішніх так і внутрішніх.

Для розуміння рівня стабільності компанії «Delivery» та проведення порівняння його на основі 2020-2021-2022 років можна роздивитися більш детальну офіційну інформацію (Рис 2.5 , Додатки А, Б ) з приводу доходів компанії та провести розрахунки.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"** Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01  
за ЄДРПОУ 31738765

(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2020 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	265 685	244 592

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"** Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01  
за ЄДРПОУ 31738765

(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	338 122	265 685

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"** Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01  
за ЄДРПОУ 31738765

(найменування)

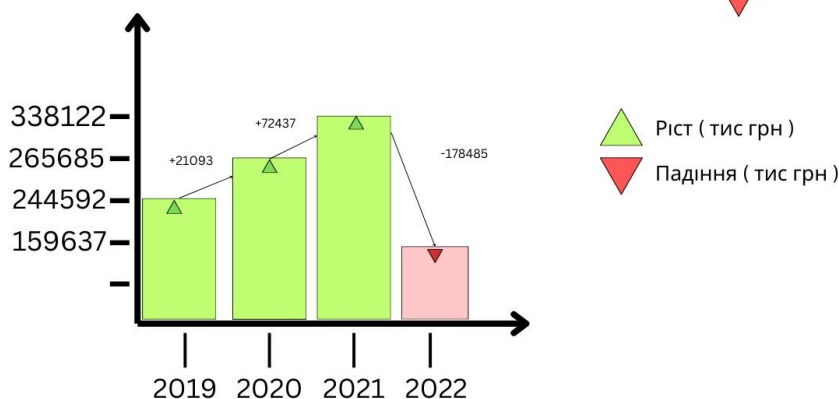
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	159 637	338 122



**Рис 2.5 Звіт про фінансові результати компанії за 2020 рік**

Як ми бачимо з наведених даних, дохід компанії значно скоротився в 2022 році через вторгнення росії в Україну. До цього компанія трималася стабільно на середньому рівні і навіть пододала проблеми, викликані пандемією коронавірусу.

Щоб проаналізувати загальний життєвий цикл компанії та її стабільність у різні часи, треба роздивитися наступний графік, що демонструє стан стабільності доходу компанії на протязі від 2019-2023 року.

Тепер необхідно проаналізувати показники компанії виходячи з даних. В цій роботі буде оцінюватися ліквідність і рентабельність. (Дані для розрахунків наведені в Додатках Г та Д). Дані наведені в таблиці еквівалентні 1 = 1000грн

### **1. Ліквідність**

Формулою ліквідності може бути поточне співвідношення (Current Ratio) та швидке співвідношення (Quick Ratio).

Поточне співвідношення = Активи, що обертаються за останній рік

/ Зобов'язання, що обертаються за останній рік

$$CR = CA/CL$$

$$CR = 30208/8505 = 3.55 \text{ станом на } 2020\text{р}$$

$$CR = 46354/19064 = 2,43 \text{ станом на } 2021\text{р}$$

$$CR = 37170/31758 = 1.17 \text{ станом а } 2022\text{р}$$

### **2. Рентабельність**

Формулою ділової активності є співвідношення Чистий прибуток / Середньорічні активи

$$ROA = \text{Net Income} / \text{Average Total Assets}$$

$$ROA = 265685 / ((46354 - 30208) / 2) = 32.92 \text{ станом на } 2020\text{р}$$

$$ROA = 338122 / ((50162 - 46354) / 2) = 177.38 \text{ станом на } 2021\text{р}$$

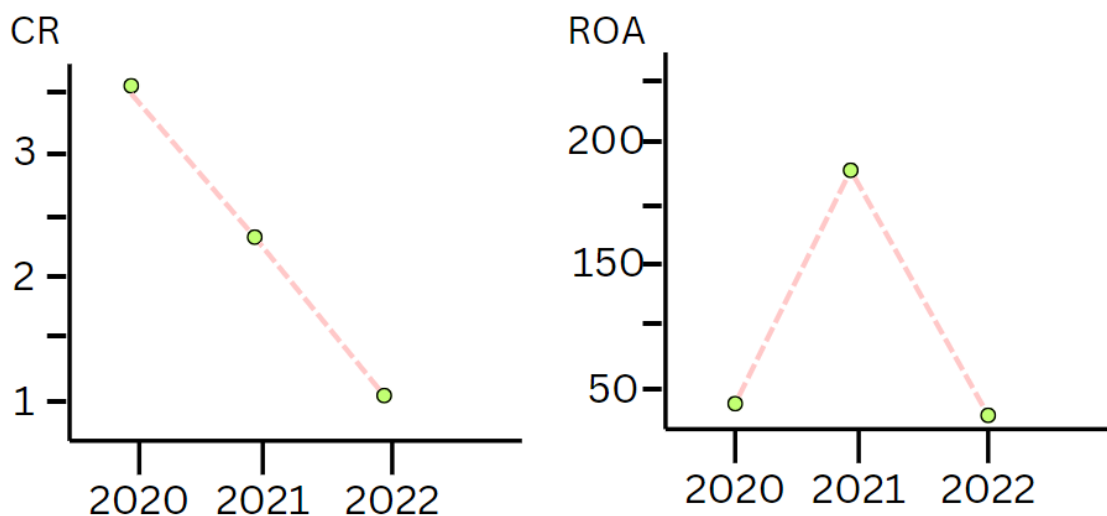
$$ROA = 159637 / ((67970 - 50850) / 2) = 18.65 \text{ станом на } 2022\text{р}$$

Нижче можна роздивитись ці дані, наведені у порівняльній таблиці (Таб. 2.6)

Таблиця 2.6

**Порівняльна таблиця даних Ліквідності та Рентабельності з відповідним аналізом**

	CR	ROA	Ліквідність висновок	Рентабельність висновок
2020	3,55	32.92	Компанія має 3,55 одиниць поточних активів на одиницю зобов'язань. Такий результат вважається позитивним, оскільки компанія має активи для погашення зобов'язань.	Компанія має 32,92% чистого прибутку від середньорічних активів.
2021	2,43	177.38	Компанія має 2,43 одиниць поточних активів на одиницю зобов'язань. Такий результат вважається позитивним	Компанія має 177,38% чистого прибутку від середньорічних активів. Таке ROA вказує на те, що компанія ефективно використовує свої активи.
2022	1.17	18.65	Компанія має 2,43 одиниць поточних активів на одиницю зобов'язань. Такий показує на те, що компанія має дещо обмежені ліквідні ресурси.	Компанія має 18,65% чистого прибутку
Висновок			За даним аналізом коефіцієнта ліквідності (Current Ratio - CR), можна зробити висновок, що ліквідність компанії спадає. Причина цього потребує додаткових уточнень та аналізу додаткових даних.	Відзначалася найбільша ефективність в 2021 році оскільки на той час вона пододала зовнішній вплив коронавірусу та його наслідків і не стикалася з іншими загрозами. В 2022 році показник став найменшим через вторгнення росії в Україну.



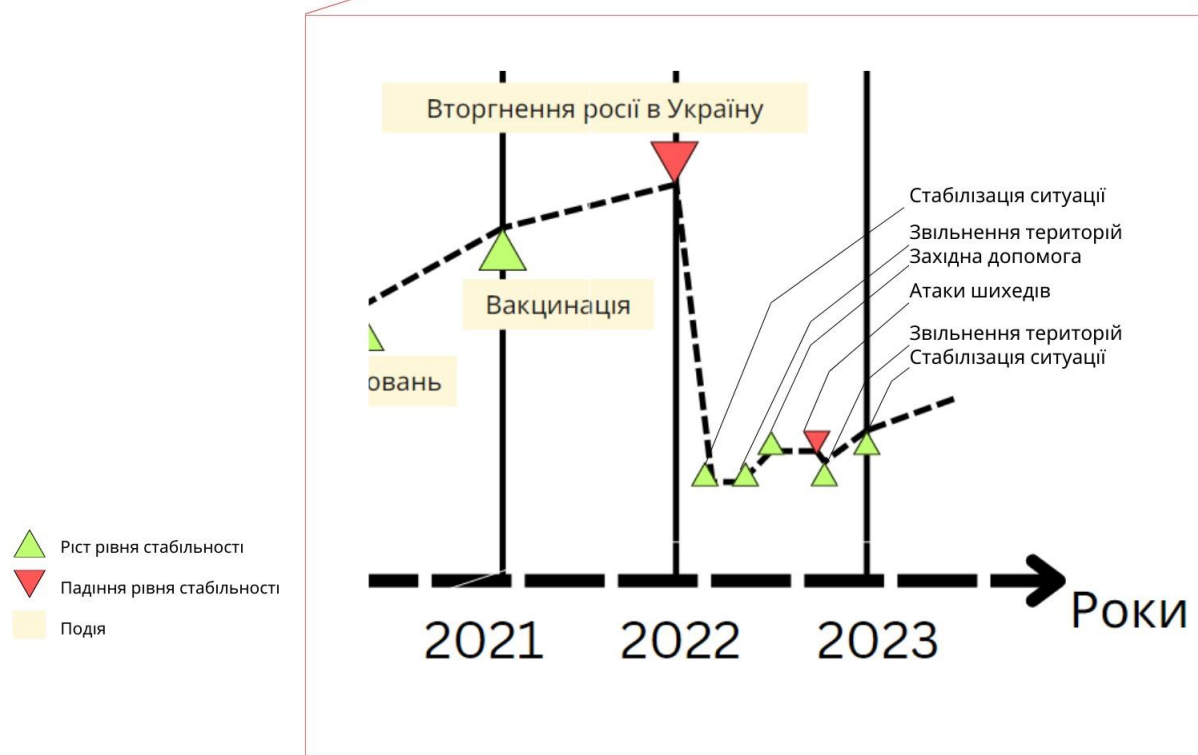
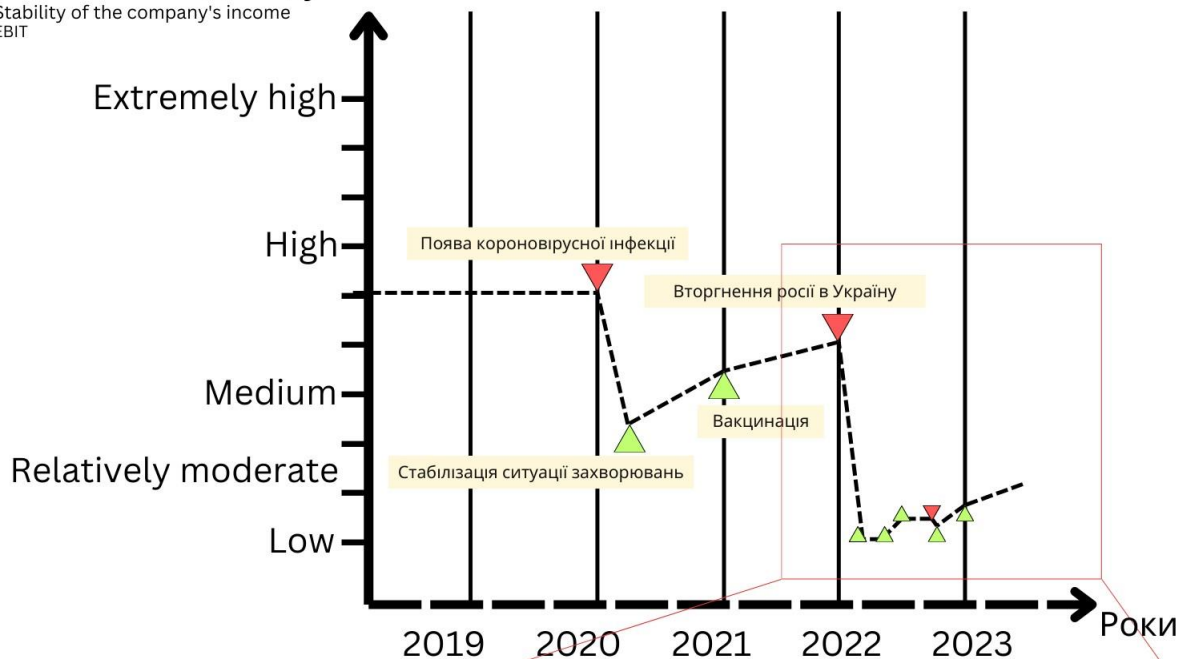
**Рис 2.6** Динаміка стабільності показників Ліквідності та Рентабельності

На рисунку 2.6 наведено графік зміни Ліквідності та Рентабельності. На наступному графіку (Рис 2.7) показана динаміка стабільності прибутку компанії. Її огляд дає змогу роздивитись різні проміжки часу життєвого циклу компанії, зробити висновки та проаналізувати які чинники на неї впливали.



## Стабільність доходу компанії

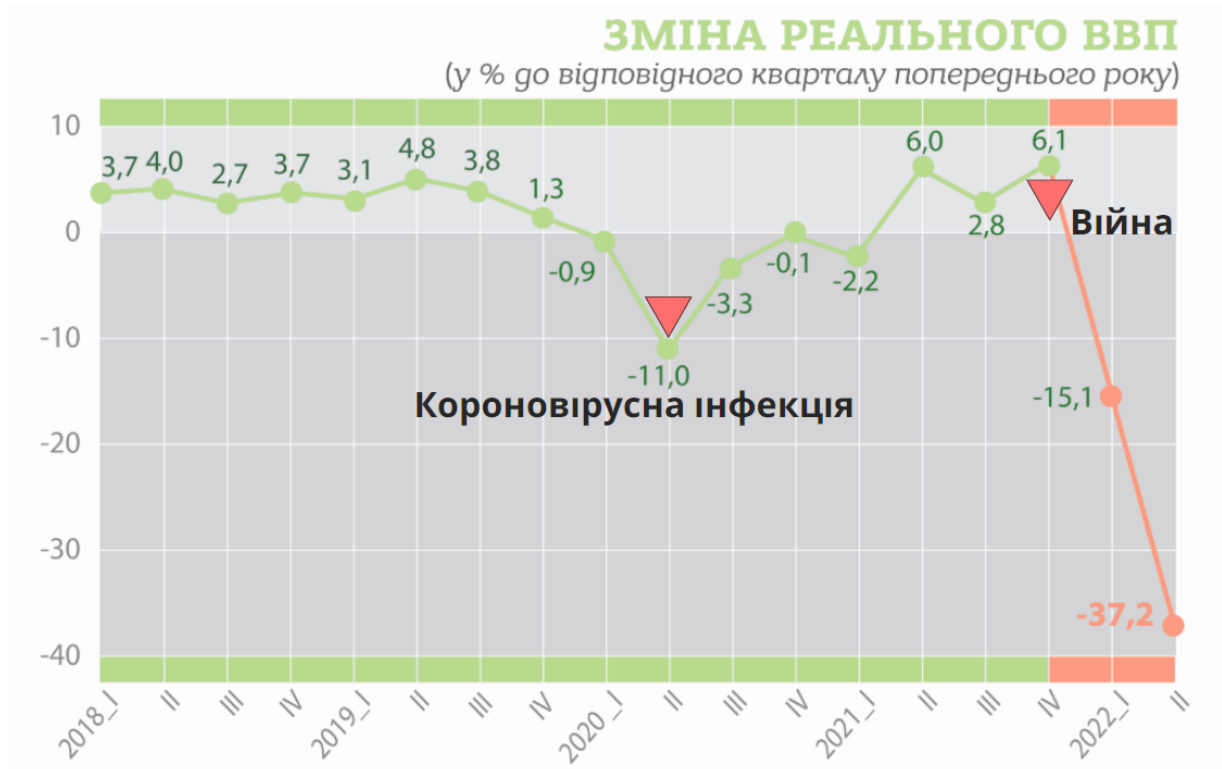
Stability of the company's income  
EBIT



**Рис 2.7 Порівняльний графік стабільності доходів компанії станом на 2019-2023рр, з зазначенням причин, що мали на нього вплив**

Як ми бачимо, компанія стикнулася з такими 2 глобальними зовнішніми ризиками, як пандемія коронавірусної інфекції в кінці 2019 – початку 2020 та війна росії проти України у 2022 році.

Щоб довести, що спадання стабільності і прибутку компанії пов'язані безпосередньо з зовнішніми факторами, буде доречним розглянути статистику зміни ВВП України (Рис 2.8).



**Рис 2.8 Зміна реального ВВП України впродовж 2018-2022рр**

(рес: <https://open4business.com.ua/zmina-realnogo-vvp-u-vidnosno-poperednogo-periodu-v-2014-2023-rr/> )

З графіків видно що, показники спадання ВВП у 2020 та 2022 році ідентичні показникам компанії. Можна побачити 2 великих падіння, зазначені червоними стрілками, що також показані і в графіку 3 цього можна дійти висновку, що вони спричинили прямий вплив на її стану стабільності доходу компанії «Delivery».

З графіку наглядно видно, що рівень стабільності тримається на показнику «Relatively moderate» (Відносно середній стабільний рівень). Це свідчить про те, що різкі зміни в управлінні компанією можуть призвести до стрімкого падіння стабільності до рівня «Low» ( Низький нестабільний ). Це треба

враховувати в розгляданні і впровадженні різноманітних підходів до підвищення її ефективності.

Отже на підставі всього вищезгаданого ми можемо зробити висновки, що компанія мала достатньо стабільну систему управління і отримання доходу, на яку майже ніяк не впливали внутрішні ризики, але поява таких глобальних зовнішніх проблем як пандемія і війна спричинило низку проблем, основними з яких є втрата персоналу та фінансові втрати. Це обов'язково треба враховувати при проведенні реформувань, бо втрата фінансових і людських ресурсів сильно обмежує методи, якими може бути досягнуте швидке і безпечне для компанії реформування. Необачне реформування в свою чергу може призвести навіть до більших ризиків і повного дисбалансу в системі управління.

### **РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ НА ТОВ «Delivery»**

#### **3.1. Введення в поточні методи управління ризиками в компанії «Delivery», шляхи напрями їх майбутнього вдосконалення**

Напрями удосконалення організації управління ризиками в компанії - це конкретні шляхи та стратегії, які підприємство може вживати для покращення свого підходу до управління ризиками що на ньому виникають [1].

Наразі в умовах сьогочасної ситуації основною проблемою для життєдіяльності компанії є військовий стан. Також треба зазначити, що відсутність чіткого відокремленого підрозділу компанії, що займається аналізом та вирішенням ризиків теж завдає складності. Зокрема у консолідованому та узгодженому прийнятті рішень та контролю за впровадженням ризиків, бо відповідальність та корегування ризику залежить від окремого директора і шляхи її вирішення може не збігатися з проблемами в інших частинах компанії. Неправильне корегування ризику може полагодити

окрему проблему в одному відділі компанії, але без чіткої ради з іншими працівниками, спричинити проблеми в інших підрозділах.

Роздивимось проблему децентралізації детальніше. Управління ризиками може бути централізованим чи децентралізованим в залежності від специфіки організації.

Централізована модель передбачає, що весь процес контролю за ризиками об'єднаний у центральному офісі або департаменті. Це дозволяє встановити чіткі однакові стандарти та процедури усюди організації, спрощує моніторинг та забезпечує цілісність управління ризиками. З іншого боку, децентралізована модель передбачає делегування відповідальності за управління ризиками окремим підрозділам чи відділам в організації ( генеральним директорам у випадку з компанією «Delivery» ). Це може бути корисним у випадках, коли ризики мають локальний характер і керівники окремих підрозділів краще розуміють конкретні аспекти своєї діяльності і як діяти в тій чи іншій ситуації. Децентралізована модель може стимулювати більшу відповідальність і внутрішню мотивацію, але може призвести до розбіжностей в методах управління ризиками між різними частинами організації.

Обрання між цими моделями зазвичай ґрунтується на конкретних потребах та характеристиках самої організації. Важливо забезпечити баланс між централізацією та децентралізацією для ефективного управління ризиками.

Оскільки в компанії «Delivery» не існує чіткого відділу оцінки ризику, а система його оцінки полягає на кожному директорі відділу, тож вона дуже децентралізована. Це несе більше негативні, ніж позитивні наслідки. Основні проблеми такої моделі наведені у таблиці (Таб 3.1)

Таблиця 3.1

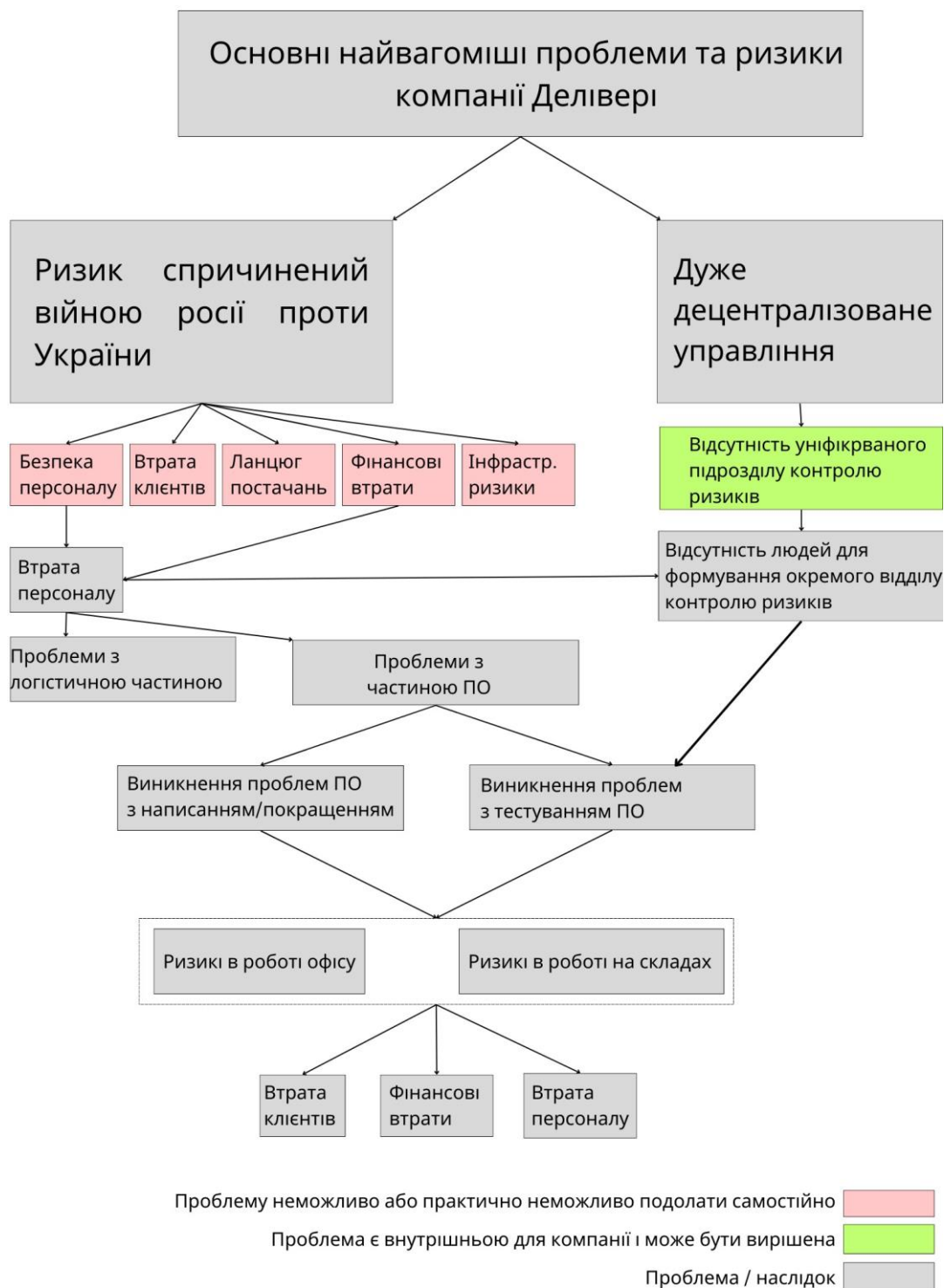
**Проблеми, що виникають при використанні децентралізованої моделі управління/управління ризиками**

<b>№</b>	<b>Проблема</b>	<b>Потенційні наслідки</b>
1	Неспільність стандартів	Різна оцінка ризиків на різних рівнях, непрозорість в управлінні ризиками
2	Відсутність цілісної стратегії управління ризиками	Робота підрозділів неспільна, можливі непокриття або перекриття ризиків, некоректний аналіз та нерозуміння кінцевої мети, яку треба досягнути
3	Недостатній моніторинг та координація	Ускладнений моніторинг та координація, ризиків
4	Втрата можливостей для спільного управління ризиками	Упущення можливостей для спільного управління
5	Недостатній рівень експертності	Недооцінка або неправильне розуміння аспектів ризиків, поява ризику неправильних рішень на окремих ділянках

Треба зрозуміти, що формування нової системи контролю за ризиками саме по собі може призвести до ризиків. Що може призвести або до стагнації або до повної відсутності контролю за ризиками. Про це буде детальніше розказано у частині 3, де буде розглядатися приклад впровадження такої системи та потенційні ризики та наслідки. Ця проблема цілком підлягає вирішенню, але треба зазначити, що на компанію наразі суттєво впливає така ситуація як війна. Це призводить до дублювання ризиків, оскільки війна впливає майже на всі проблеми та ризики компанії. Ці 2 ризики є тіснопов'язані та впливають один на одного.

З одного боку, поточна військова обстановка вимагає значного поліпшення контролю ризиків, що, своєю чергою, передбачає необхідність створення спеціалізованого підрозділу з управління ризиками у компанії. З іншого боку, військові дії призводять до втрати персоналу, що робить створення окремого відділу фізично неможливим. Для більш детального розуміння даної динаміки розглянемо наступний графік, який ілюструє

взаємозв'язок проблем та ризиків для компанії Delivery, зумовлених військовими діями, а також відсутністю чіткого підрозділу з управління ризиками у компанії (Рис 3.1) Цей графік подібний до графіку «Каналізації» та наслідків певного ризику, що представлений у 1 теоретичному розділі (Рис 1.5)



**Рис 3.1 Найвагомші проблеми та ризики компанії станом на 2023р**

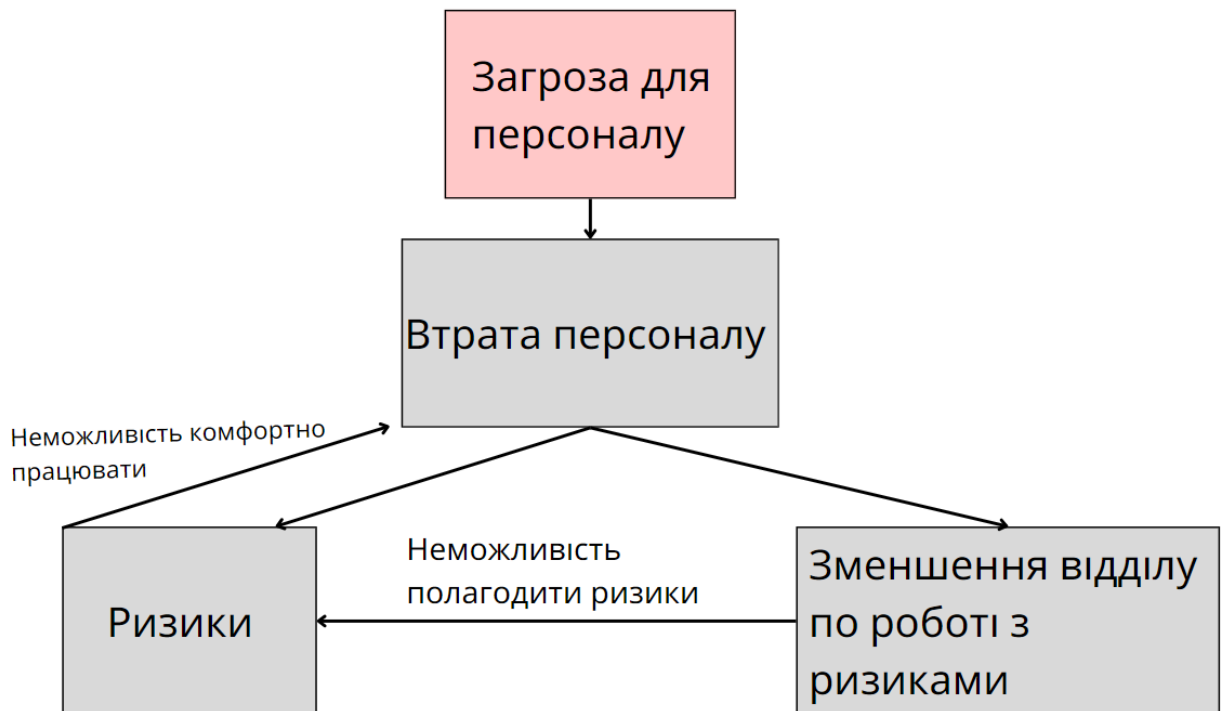
Як ми можемо побачити наглядно представленого графіка видно, що у компанії Delivery існують ризики, пов'язані з військовими діями росії проти України, і ризики, зумовлені відсутністю централізованого управління ризиками. Проблеми, пов'язані з військовими діями вже були представлені раніше. Деякі з цих проблем важко вирішити чи зовсім неможливо, такі як безпека персоналу, втрата клієнтів та інфраструктурні ризики.

Особливо зараз слід звернути увагу на проблему втрати персоналу, яка позначається на логістичній частині, складських операціях та в галузі програмування та тягне за собою ланцюжок інших проблем. Нестача співробітників впливає на фізичну здатність компанії створювати, покращувати та адаптувати програмне забезпечення відповідно до поточних потреб. Слід зазначити, що неможливість створення єдиного консолідованого підрозділу управління ризиками є серйозним ускладненням, оскільки це ускладнює вирішення проблем, пов'язаних з управлінням ризиками. Ця проблема ускладнюється відсутністю необхідної кількості співробітників для формування окремого відділу і істотно впливає на проблеми в тестуванні та впровадженні програмного забезпечення. З графіка бачимо, різні проблеми мають тенденцію як стикатися друг з одним, а й сукупно впливати на роботу тієї чи іншої сфери компанії і навіть мають замкнутий кільцевий характер.

Кільцевий вплив ризиків, який іноді називають «кільцевість» або кільцева ризик-петля, демонструє певну ситуацію, коли один ризик частково чи повністю спричиняє інший ризику, а той, у свою чергу, знов впливає на початковий ризик, створюючи замкнене коло (кільце). Це може виникнути внаслідок взаємозалежності між різними чинниками, факторами впливу та процесами в організації.

Тут слід звернути увагу, що проблеми з безпекою персоналу, що як вже зазначалося, призводять до втрати співробітників, породжують труднощі з використанням програмного забезпечення компанії. Неможливість впровадження або навіть тестування програмного забезпечення створює потребу у створенні окремого відділу тестування та контролю за

впровадженням. Однак через втрату персоналу створення такого відділу стає неможливим (Рис 3.2) Це своє чергу породжує нові ризики, які можна вирішити лише спеціалізованим відділом з управління ризиками, та її формування також виявляється неможливим через вже згадані втрати персоналу.



**Рис 3.2 Кільцеві проблеми, що виникають через ризики втрати персоналу**

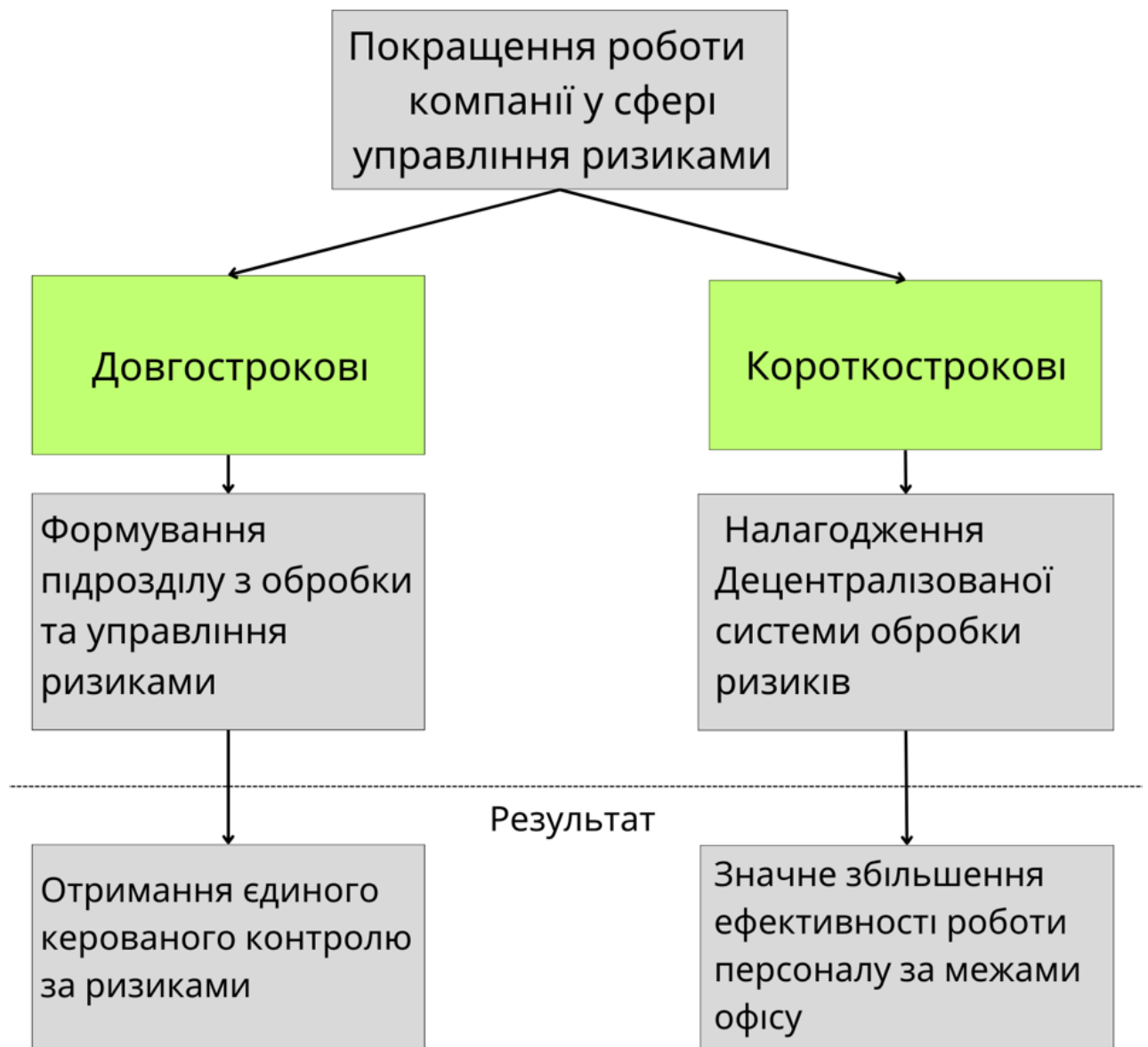
На даний момент можливе вирішення цієї замкнутої проблеми є можливим лише в тому випадку, якщо кожен заступник складу, на якому впроваджується нове програмне забезпечення, проходить перевірку його функціональності. Однак такий підхід неефективний, оскільки більшість керівників складів не мають освіти в галузі інформаційних технологій, що часто призводить до збоїв та затримок у роботі складів.

Важливо відзначити, що внесення різких змін у функціонування компанії може спричинити ще більші ризики, що, у свою чергу, значно позначається на її спільній працездатності. Тому першочерговим завданням стає забезпечення стабільності поточної ситуації у компанії. Поліпшення



різних відділів має бути розглянуте як довгострокова перспектива загального поліпшення. Це наголошує на необхідності обережного та покрокового підходу до змін, щоб мінімізувати можливі негативні впливи на роботу компанії в умовах воєнних дій та відсутності чіткого управління ризиками

Отже, перспективні методи покращення компанії у сфері контролю за ризиками можна поділити на короткострокові та довгострокові (Short-Term and Long-Term Plans). Їх наглядно видно у графіку нижче (Рис 3.3).



**Рис 3.3 Сфери (елементи), що потребують покращення та очікуваний результат**

Короткострокові цілі та методи, спрямовані на реалізацію найближчим часом, сприятимуть стабілізації ситуації з управління ризиками в компанії. Довгострокові методи, у свою чергу, розглядатимуться як засоби, які застосовуватимуться після досягнення стабільності в компанії. При цьому їх впровадження повинно бути організовано таким чином, щоб не впливати на життєвий цикл компанії і не породжувати нових потенційних ризиків.

### **3.2 Методи покращення системи децентралізованого управління ризиками**

У контексті поточної ситуації, де відсутній уніфікований відділ з обробки ризиків, а відповідальність за управління ризиками лежить на генеральних директорах складів та завідувачах складів, важливо прагнути до поліпшення системи обробки ризиків. Для досягнення цієї мети пропонуються ряд заходів

- Оптимізація ролі та обов'язків генеральних директорів складів:

Задачею є ретельне а детальне визначення того, як генеральні директори складів приймають рішення та реагують на ризики. Необхідно розробити систему оцінки ризиків з визначеними параметрами та пріоритетами, щоб директори могли чітко розуміти й реагувати на них. Крім того, навчання персоналу новим ефективним методам аналізу ризиків допоможе забезпечити більш ефективний підхід до управління ними.

- Розвиток функцій завідувачів складів, генеральних директорів тощо:

Завідувачі складів повинні мати стандартні процедури для ідентифікації та аналізу ризиків на своїх складах. Це включає в себе не лише системи спостереження, а й активний обмін досвідом та інформацією між складами та офісом. Це може бути реалізовано через регулярні наради та створення спільних платформ для обговорення ризиків (zoom meetings, skype, teams for business).

- Створення централізованої системи звітності:

Основною метою є створення єдиної системи звітності, яка дозволить директорам та завідувачам складів швидко отримувати та обробляти інформацію про ризики. Це включає в себе не лише звітність, а й систему моніторингу, яка дозволить реагувати на ризики в режимі реального часу. Це надасть змогу майбутнім робітникам швидко зануритись в курс справи та розглядіти методи усунення ризиків, що вже вживалися на підприємстві, а не розробляти їх з нуля. Цей метод є одним з основних методів управління ризику - Reporting, зазначених у 1 частині, який надає гарантовані довгосрочні переваги.

- Забезпечення належного тестування програмного забезпечення:

Умови обмеженого персоналу можуть бути компенсовані ефективнішим використанням фахівців з тестування та автоматизованими засобами. Важливо розробити систему тестування, яка охоплює всі аспекти роботи програмного забезпечення, а також забезпечити навчання персоналу новітнім методам тестування, які не призведуть до неполадок в основній частині, відмовитись від жорсткого тестування на «продакшені»(основна робоча середа), забезпечити їх тестовою копією ПО та бекапами для тестування.

- Децентралізація управління інтелектуального рівня бізнес-процесів:

Стратегічний підхід передбачає розробку системи децентралізованого управління, що враховує унікальність кожного складу. Це включає в себе не лише розподіл відповідальності, а й розробку навчальних програм, які підвищать рівень управління персоналом на складах/відділеннях.

- Впровадження нових технологій та аналітичних інструментів:

Застосування новітніх технологій, таких як аналітика даних і штучний інтелект, дозволить більш точно виявляти, прогнозувати та управляти ризиками. Важливо не лише впровадити технології, але і забезпечити належне навчання персоналу використанню цих інструментів.

Ці зміни допоможуть керівникам складів, відповідальним за складські операції, а також директорам та генеральним директорам більш ефективно

адаптуватися до своїх нових обов'язків та збільшити свою ефективність. Збільшення поінформованості дозволить їм більш точно визначати та повідомляти про нові ризики, а оперативні дії щодо їх усунення не призведуть до додаткових погіршень.

### **3.3 Створення окремого відділу з аналізу та управління ризиками**

Створення окремого уніфікованого відділу компанії для обробки ризиків – це організаційний захід, спрямований на централізацію і уніфікацію управління та аналіз ризиків, якими може зіткнутися компанія у своїй діяльності. Цей відділ відповідає за ідентифікацію, оцінку, керування та мінімізацію різних видів ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних та операційних цілей компанії а також може контролювати вже впроваджені. Основні функції уніфікованого відділу обробки ризиків можуть включати ідентифікацію, оцінку, моніторинг ризиків, написання репортів та документації. Також розробку стратегій управління ризиками, аудит, комунікацію з іншими відділами, тестування планів та надзвичайних ситуацій та навчання та освідомлення персоналу з теми управління ризиками.

Розумне створення окремого відділу з контролю ризиків доцільно проводити після ліквідації або значного зменшення ризиків, спричинених війною, коли компанія зможе адаптуватися та повністю компенсувати їх шкідливий вплив. У цьому випадку створення окремого відділу і набір персоналу не відбудеться за рахунок втрати персоналу в інших відділах компанії, допоможе підвищити її здатність вирішувати проблеми та виконувати інші функції бізнесу без порушень, таку схему можна буде роздивитися далі на малюнку ( Рис 3.4, 3.5)

Створення уніфікованої системи контролю за ризиками передбачає послідовний підхід, починаючи з чіткого визначення цілей та відповідальності даного відділу. В рамках загальної стратегії компанії важливо чітко визначити роль відділу контролю ризиків та його сферу відповідальності, включаючи

фінансові, операційні, стратегічні та інформаційні ризики. Наступним етапом є визначення необхідних ресурсів для ефективного функціонування відділу. Розгляд внутрішньої структури, виділення людських, фінансових та технічних ресурсів, а також можливість залучення кваліфікованого персоналу (іноді навіть з інших компаній) з досвідом управління ризиками є не обов'язковим але достатньо важливим компонентом цього етапу. На наступному етапі здійснюється розробка політики та процедур. Створення системи політик та процедур для ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків стає ключовим елементом успішної реалізації контролю за ризиками. Визначення методологій та інструментів, які будуть використовуватись для аналізу ризиків, також є важливим кроком.

Залучення верхнього рівня управління буде також невід'ємною частиною процесу для впровадження контролю і необхідної допомоги. Організація зустрічей та презентацій для верхнього керівництва допоможе пояснити важливість створення відділу контролю ризиків для компанії. Фінальним етапом є впровадження відділу контролю ризиків, починаючи з великих проектів або пілотних програм. Забезпечення персоналу інформаційною базою та створення культури управління ризиками. Важливо проводити впровадження поетапно, уникаючи можливих ризиків та забезпечуючи підтримку інших відділів.

Важливо усвідомлювати, що створення окремого відділу по роботі з ризиками - це поетапний процес, до якого слід підходити обережно, маючи наперед підготовлену інструкцію. Також важливо повідомити весь персонал про створення цього відділу, щоб розробити чіткий план дій у випадку виникнення нових, неочікуваних ризиків.

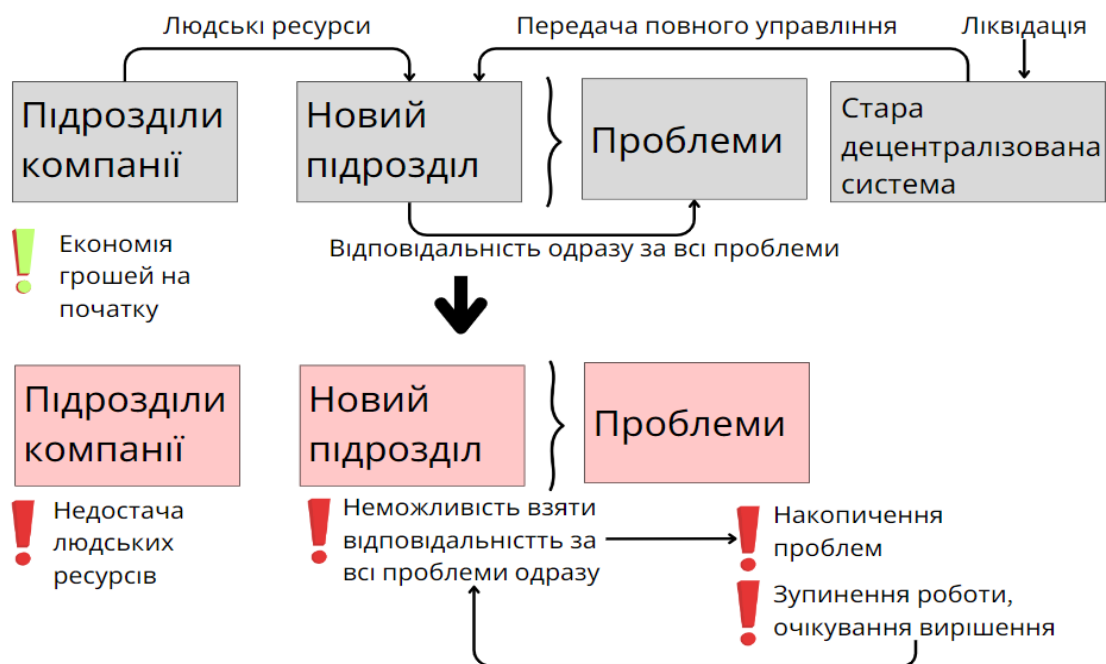
Відповідальність за даний відділ повинна надаватися поетапно. Спочатку цьому відділу, як вже було вище зазначено, будуть передаватися легкі або навіть тестові завдання, щоб уникнути виникнення нових ризиків і проблем. Важливо проаналізувати його ефективність, щоб у майбутньому можна було покласти на нього більше відповідальності.

Окремим пунктом з його створення є аналіз ризиків до якого це може призвести. Створення в компанії відділу з нуля, який має займатися аналізом ризиків, може пов'язуватися з рядом потенційних ризиків: неясні цілі і завдання, відсутність чіткого розуміння того, що вимагається від нового відділу тощо. Все це може вести до неправильної фокусування і втрати часу та ресурсів на неважливі аспекти. Основними проблемами, з якими можна стикнутися найчастіше в подібній ситуації є:

- Відсутність досвіду та компетенцій: Збір та аналіз ризиків вимагає певного рівня експертності і досвіду. Якщо команда відділу не має необхідного досвіду чи компетенцій, це може призвести до неправильного визначення та оцінки ризиків і їх погіршення. В такому випадку їх робота повинна ретельно контролюватися вищими відділами.
- Фінансові обмеження: Вартість створення та підтримки відділу може бути високою. Фінансові обмеження можуть обмежити здатність відділу ефективно функціонувати та впливати на якість його аналізу. Але не треба ризикувати фінансами, бо це може призвести ще до більших втрат ( детальніше на малюнку 3.4 ). Початкові втрати з метою стабілізації ситуації та «страхування» стану на випадок кризи вважаються доречними.
- Внутрішні опозиційні сили: Інші відділи чи співробітники можуть сприймати новий відділ як загрозу своїй автономності, позиції, зарплатні тощо. Це може призвести до критики та конфліктів у внутрішніх відносинах поміж співробітників.
- Неефективна комунікація: Відсутність чіткого механізму комунікації та фідбеку(Зворотнього зв'язку) між відділом ризиків і іншими структурними частинами компанії може призвести до неефективного виявлення та вирішення ризиків.
- Зміни в корпоративній культурі: Введення нового відділу може викликати зміни в корпоративній культурі компанії, що може бути важко адаптувати для існуючих співробітників та політики компанії.

Це ще раз підтверджує що виконання цього пункту можливе лише в умовах стійкої і стабільної ситуації, хоча б всередині компанії.

Тепер необхідно розглянути дві моделі створення нового відділу по боротьбі з ризиком у даній ситуації буде застосований підхід від протилежного, в якому буде розглянута найгірша і краща модель зі створення нового відділу. Найгірший сценарій створення нового відділу боротьби з ризиками передбачає ліквідацію старої децентралізованої системи управління ризиками, з внесенням всіх проблем та ризиків під відповідальність новоствореного відділу. Цей процес також включає відносно значне переміщення кадрових ресурсів з інших підрозділів компанії в новий відділ. Важливо відзначити, що новий відділ буде сформований за рахунок існуючих працівників, які вже працюють у компанії. Цей підхід влади компанії може викликати ряд проблем, оскільки новий відділ, складений із наявних співробітників, може нести повну відповідальність за всі аспекти управління ризиками. Такий радикальний крок може призвести до непорозумінь та конфліктів, а також призвести до втрати досвіду та компетенцій у тих відділах, які втратять свої ресурси. Схему такого управління наведено нижче.



**Рис 3.4 Модель некоректного створення нового підрозділу та розподілу його функцій**

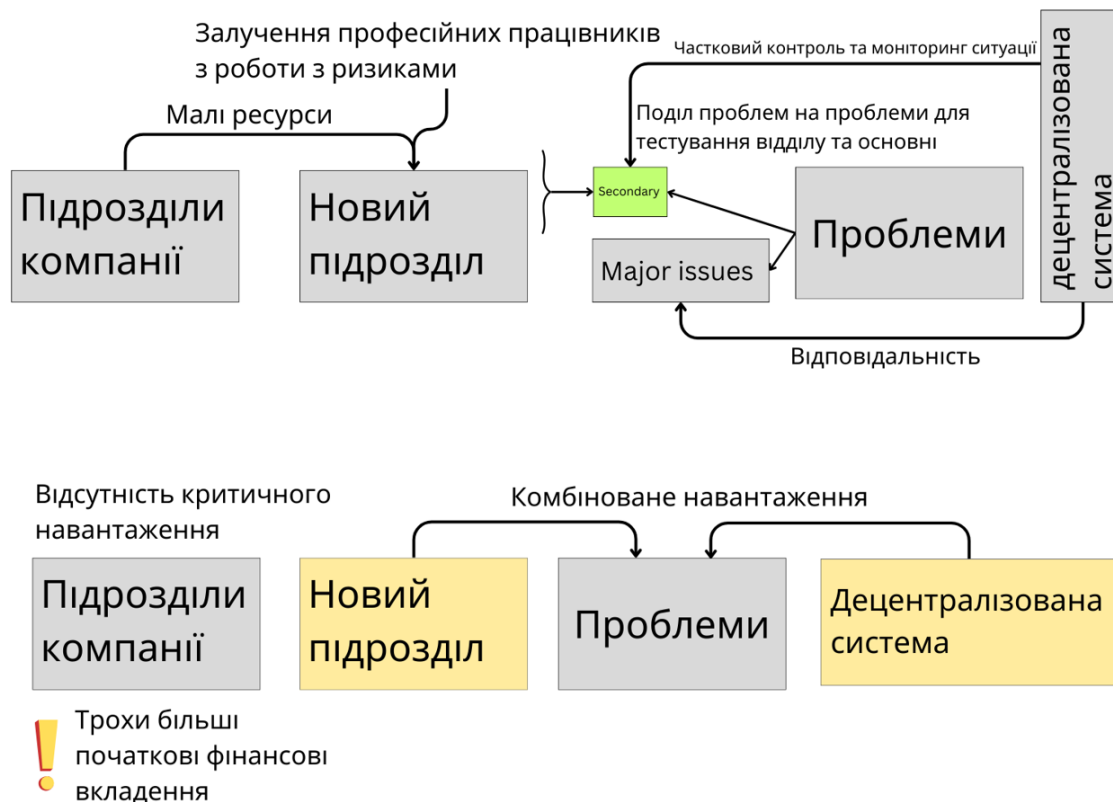
Наслідки такої політики впровадження нового відділу можуть бути катастрофічними. Криза може охопити всі відділи компанії, зумовлену нестачею кваліфікованих кадрів через їх переміщення в новостворений відділ. Це призведе до перебоїв в ефективній роботі вже існуючих підрозділів і створить нові ризики для компанії.

Створення нового підрозділу, який не має достатньої експертизи та ресурсів для взяття під контроль всіх ризиків і проблем, може призвести до їхнього накопичення. Це, в свою чергу, може викликати зупинку роботи інших відділів компанії, чекаючи на вирішення наявних проблем. У гіршому випадку це може призвести або до стагнації у роботі компанії на кілька днів або до повної кризи і значних фінансових втрат. Єдиною перевагою такого підходу можуть бути низькі грошові витрати на початку, але враховуючи потенційну кризу, що невід’ємно несе за собою такові, цей аспект є недоречним до врахування.

В свою чергу коректне і правильне введення нового відділу буде передбачати залучення професійних працівників по роботі з ризиками та впровадження їх у новий відділ. Це може спричинити деякі фінансові витрати але вони вважаються виправданими, як вже зазначалося в абзаці про Фінансові обмеження . Також залучення досить малих ресурсів з людських з інших розділів компанії які будуть компенсовані професійними працівниками. Проблеми будуть розділені на основні і додаткові і будуть передаватися новому розділу.

Також старий децентралізований розділ управління ризиками не буде ліквідований, він нестиме відповідальність за критичні питання в яких він має досвід частково моніторити роботу нового відділення. Таким чином компанія уникне критичного навантаження на кожен відділ і зможе стабільно продовжити свою роботу. Нижче наведена наступна модель ( Рис 3.5 )





**Рис 3.5 Модель коректного створення нового підрозділу та розподілу його функцій**

Отже, створення нового відділу для управління ризиками в компанії є обґрунтованим та збалансованим кроком. Залучення професіоналів, використання ресурсів з інших підрозділів та розділення відповідальності між новим та старим відділами сприятиме ефективнішому управлінню ризиками. Важливо враховувати стратегічне планування, якісну комунікацію та систему оцінки результатів для успішного впровадження змін всередині компанії. Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити стійкість та гнучкість в управлінні ризиками, сприяючи сталому розвитку на ринку.

Це є лише переліком 2 основних шляхів вдосконалення компанії. Безумовно, цілей для поліпшення компанії та покращення роботи з ризиками

набагато більше, але в умовах сьогоденної ситуації ці 2 вважатимуться першочерговими.

## Висновки

Відповідно до поставлених завдань у процесі написанні даної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні основи управління ризиками в різних компаніях. В результаті даного дослідження були зроблені наступні висновки:

-Виникнення ризику в організаціях є невід'ємною частиною їхнього життєвого циклу.

-Протягом усієї історії різні вчені вивчали поняття ризику, і в кінцевому підсумку йому було дано визначення що це певні події, що призводять до витрат і погіршення стану.

-Перша сфера діяльності, де поняттю ризик було надано доцільної уваги було страхування, а особливої активності його вивчення набуло вже у ХХ столітті.

-Як противагу виникненню ризику було сформовано основи управління ризиками, які займаються їхнім управлінням, покращенням та зменшенням. Їх вплив на компанію аналізується через поділ та вибір ефективних методів.

-Для усунення та правильної роботи з ризиками, наступні можуть бути класифіковані за багатьма категоріями, але найпростіший поділ ризиків включає поділ на зовнішні і внутрішні. Детальніше, класифікація ризиків включає розподіл їх за фінансовими, репутаційними, операційними та іншими характеристиками, яких вони безпосередньо торкаються.

-Описано внутрішні ризики, які виникають на дану компанію («Delivery») та на компаніях подібного типу, розглянутий їх вплив і збитки, до яких вони призводять та способи їхньої мінімізації.

-Розглянуто глобальні зовнішні ризики, які мали суттєвий вплив на компанію протягом з 2019 до 2023 року і наведено графік залежності ризиків, що виникають у зовнішньому середовищі і впливають на рівень стабільності компанії.

-У третьому розділі було розглянуто два основні елементи управління компанією, які підлягають подальшому покращенню. Були розглянуті ризики, які можуть виникнути внаслідок некоректного та некомпетентного покращення даних підрозділів.

-Побудовано основну стратегію модернізації та поділу цілей на короткострокові та довгострокові, які вирішуватимуться найближчим часом.

-Зроблено висновок, що всі критичні зміни в підприємстві будуть відбуватися після зменшення або повного зникнення зовнішніх проблем, які мають невід'ємний вплив на компанію.

## РЕЗЮМЕ

Мета цієї роботи є розкриття поняття ризику та опис основних методів управління ризиком на підприємстві. Для поставлення цієї задачі були розглянуті наступні питання:

- розглянуте поняття ризику, його характеристики, різновиди та проблеми до якого він веде.

- розглянуте поняття управління ризиком, як воно сформоване, основні моделі управління ризиком.

- надана характеристика діяльності підприємства «Delivery»

- проаналізований життєвий цикл компанії протягом 2019-2023 років, показані дохід та збитки для компанії, проаналізовані причини та ризики, які безпосередньо вплинули на компанію

- розглянуті ключові методи покращення управління ризиками в організації

- розглянуті ризики з якими можна стикнутися при впровадженні покращень в роботі відділів та формуванні нових

- сформований план майбутнього вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві

В роботі проаналізовано підходи до управління ризиками, способи ідентифікації ризиків за їхнім впливом та походженням. Розглянуті ефективні методи боротьби з ними. Представлена послідовність загальнови значених етапів, які використовуються при управлінні ризиком

В роботі досліджено типи та причини появи певних ризиків, особливо в умовах військового конфлікту. Проаналізовано, що одні ризики можуть вести до інших, дублювати шкідливий вплив та навіть мати замкнутий зв'язок, що робить їх вирішення надзвичайно складним. Все це значно ускладнює роботу компанії, та потребує комбінованого підходу щодо їх вирішення, з використанням різноманітних моделей управління ризиками.

## RESUME

The purpose of this work is to elucidate the concept of risk and describe the fundamental methods of risk management within the enterprise. To accomplish this task, the following issues were examined:

- Explored the concept of risk, its characteristics, types, and the problems it entails.

- Examined the concept of risk management, its formation, and the main models of risk management.

- Provided an overview of the activities of the "Delivery" enterprise.

- Analyzed the life cycle of the company from 2019 to 2023, showcasing the income and losses, and examined the reasons and risks directly impacting the company.

- Explored key methods for improving risk management within the organization.

- Examined the risks associated with implementing improvements in departmental operations and forming new ones.

- Formulated a plan for future enhancements to the risk management system within the enterprise.

- The thesis analyzed approaches to risk management, methods of identifying risks based on their impact and origin, and effective methods of dealing with them. It presented a sequence of universally significant stages used in risk management.

The study investigated the types and causes of specific risks, particularly in the context of a military conflict. It was analyzed that certain risks may lead to others, duplicate harmful effects, and even have a closed-loop connection, making their resolution extremely complex. All of this significantly complicates the company's operations and requires a combined approach to their resolution, using various risk management models.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Аналіз моделювання і управління ризиком (2015)
2. Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. (2021). Навчальний посібник. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».
3. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю. & Олійник О. О. (2009). Управління ризиками: Навчальний посібник
4. Івченко І.Ю. (2017) Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій
5. Ілляшенко С.М. (2014) Економічний ризик: Навчальний посібник
6. Кравченко В. А. & Старостіна А. О. (2014). Ризик-менеджмент: теорія та практика
7. Кравченко М. О., Бояринова К. О. & Копішинська К. О. (2021). Навчальний посібник. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».
8. Мамчур, О. & Семенов, В. (2021). Фінансовий менеджмент: навч. Посібник.
9. Мостенська Т. Л. (2010) Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства, с 72-79
10. Хохлов Н. В. (1999). Управління ризиком.
11. Arrow, K. J. (1969). Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge. American Economic Association, 29-35.
12. Bernstein, P. L. (1998). Against the Gods: The Remarkable Story of Risk.
13. Bieliński J. & Nogal-Meger P. (2015) Zarządzanie w przedsiębiorstwie i regionie. Nowe wyzwania.
14. Birkmann, J. (2005). Integrated Risk and Vulnerability Management Assisted by Decision Support Systems: Relevance and Impact on Governance.
15. COSO (2007). COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes.
16. Crouhy, M., Galai, D. & Mark, R. (2005). The Essentials of Risk Management.
17. Fraser, J. & Simkins, B. (2014). Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices.
18. ISO (2018). ISO 31000:2018, Risk management - Guidelines.
19. Jajuga, K. (2018). Zarządzanie ryzykiem.

20. Jorion, P. (2009). *Financial Risk Manager Handbook*.
21. Dudycz, T. (2005). *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*.
22. Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*.
23. Lo, A. W. & Hasanhodzic, J. (2021). *The Evolution of Technical Analysis: Financial Prediction from Babylonian Tablets to Bloomberg Terminals*.
24. Mintzberg, H. (1984). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Sage Publications, Inc., p 285-287.
25. Girling, P. X. (2013). *Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework*.
26. Rejda, G. E. & McNamara, M. (2013). *Principles of Risk Management and Insurance*.
27. Bank for International Settlements (2006). *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: Comprehensive Version*.



## ДОДАТКИ

Додаток А  
Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця видів ризику та дій, направлених на їх подолання та отримання результату

Тип ризику	Дії	Результат
Ризик фінансовий	Управління фінансовим ризиком включає вироблення стратегії та схеми для зменшення можливих збитків через фактори, такі як інвестиції, грошові потоки, валютні курси, кредитування та інш. Серед них — диверсифікація інвестицій, ефективне управління грошовими потоками, захист від валютних ризиків та управління кредитними надходженнями.	Метою управління фінансовим ризиком є досягнення фінансової стабільності компанії на ринку та мінімізація можливих збитків для підприємства. Результатом успішного управління має бути забезпечення оптимального та чіткого балансу між ризиком та рентабельністю, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах непередбачуваних умов і забезпечує її стійкість поміж конкурентів
Ризик стратегічний	Управління стратегічним ризиком включає в себе постійний моніторинг стратегічного середовища, адаптацію тактики і стратегії до змін в конкурентному середовищі, технологічних та ринкових змінах. Ціль полягає в уникненні поразки в побудові і впровадженні стратегії та забезпеченні відповідності стратегічних цілей змінам в умовах діяльності.	Очікуваним результатом є збереження та стабілізація стратегічної позиції компанії, її здатності ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей.

## Продовження додатку А

Ризик операційний	Управління операційним ризиком передбачає аналіз та мінімізацію можливих невдач або проблем в операційній діяльності підприємства. Це включає в себе вдосконалення управління постачаннями, покращення виробництва, оптимізацію управління, та збереження ключових кадрів серед персоналу.	Очікуваним результатом є підтримання стабільності та запобігання втратам, що можуть виникнути через різноманітні труднощі всередині компанії.
Ризик репутації	Управління ризиком репутації включає постійний моніторинг відгуків та побажань, ефективну та доброзичливу комунікацію з клієнтами, виконання етичних стандартів, навчання персоналу.	Очікуваним результатом є збереження та підвищення позитивної репутації компанії, зменшення можливих втрат серед клієнтів та підтримка довіри клієнтів.

Додаток Б  
Таблиця 1.4

Список вчених та їх праць з теми ризику

Вчений	Хто він?	Внесок в управління ризиками	Найвидатніші роботи
Пітер Друкер 1909– 2005	Пітер Друкер був австрійсько-американським менеджером, вченим і автором книг про управління. Він вважається одним із засновників сучасного менеджменту.	Вчений наголошував на важливості прийняття ризику та інновацій у бізнесі. Він розглядав ризики як частину процесу прийняття рішень та стратегічного планування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "The Practice of Management" (1954),</li> <li>• "The Effective Executive" (1966),</li> <li>• "Managing for Results" (1964).</li> </ul>
Ллойд Беркнер 1905– 1967	Ллойд Беркнер був американським фізиком, інженером та науковим менеджером.	Беркнер вніс значний внесок в розробку систем управління ризиками для національних проєктів та оборони, зокрема це набуло значення, у контексті холодної війни.	Цей вчений відомий як науковець у галузі фізики та астрономії, але менш відомий за своїми роботами з управління ризиками. Його внесок у цю тему пов'язаний з його діяльністю в області управління наукою.
Девід Рікардо 1772– 1823	Девід Рікардо - англійський економіст і політик.	Він був першим хто ввів поняття "компаративних переваг" в економіку, яке може бути розглянуто як підхід до управління економічними ризиками в міжнародній торгівлі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "On the Principles of Political Economy and Taxation" (1817)</li> </ul>

## Продовження додатку Б

Деніел Канеман 1934	Деніел Канеман - нобелівський лауреат з економіки та психології, відомий своєю роботою в галузі поведінкової економіки та прийняття рішень.	Його дослідження стосуються способів, якими люди оцінюють та реагують на ризики, що є корисними майже в усіх аспектах бізнесу та фінансів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Thinking, Fast and Slow" (2011)</li> </ul>
Майкл Портер 1947	Майкл Портер - американський вчений і викладач, відомий своєю роботою в області стратегічного управління.	Він розробив поняття "п'яти сил Портера", яке допомагає компаніям аналізувати конкурентне середовище визначаючи ризики та можливості для організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980),</li> <li>• "The Competitive Advantage of Nations" (1990)</li> </ul>

Додаток В  
Таблиця 2.2

Послуги, які надає компанія «Delivery»

Види тарифів	Тип вантажу	Вага	Ціна за 1 одиницю кг	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Тариф «Агропрайс»</li> </ul>	Суміші в мішках	До 5 кг	75,00 грн	
		До 50 кг	75,00 грн	
		До 100 кг	315,00 грн	
	Засоби для рослин	До 5 л	75,00 грн	
		До 50 л	170,00 грн	
		До 100 л	315,00 грн	
	Мотоблоки запчастини	До 0,5м3	440,00 грн	
		До 1,5м3	1210,00 грн	
		До 3м3	2150,00 грн	
	Шини	R-15	80,00 грн	
		R-17,5	95,00 грн	
		R-20	180,00 грн	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Галузевий тариф «Автомотопрайс»</li> </ul>	Авто-Вох коробка	До 10кг	50,00 грн
			До 15кг	60,00 грн
			До 30кг	85,00 грн
Акумулятори		До 10кг	50,00 грн	
		До 15кг	60,00 грн	
		До 30кг	85,00 грн	
Бочки і каністри		До 10л	55,00 грн	
		До 30л	100,00 грн	
Мототехніка		24-73кг	310,00 грн	
		73-122кг	450,00 грн	
Шини		R-13-14	45,00 грн	

## Продовження додатку В

<ul style="list-style-type: none"> <li>Галузевий тариф «Будівельний Прайс»</li> </ul>	Драбини	До 1м	55 грн
		До 3м	170 грн
	Рідкі будівельні матеріали	До 5кг	30 грн
		До 10кг	40 грн
		До 15кг	50 грн
	Сипучі суміші	До 5кг	35 грн
		До 10кг	45 грн
	Профіль	До 2,5м	70 грн
		До 3,0м	90 грн
		До 4,0м	120 грн
	Плінтус	До 1,2м	50 грн
		До 2,5м	90 грн
<ul style="list-style-type: none"> <li>Галузевий тариф «Велопрайс»</li> </ul>	Велосипед дитячий (12-16)*		95 грн
	Велосипед підлітковий (20-24)*		200 грн
<ul style="list-style-type: none"> <li>Галузевий тариф «Верховий вантаж»</li> </ul>	Легкий вантаж	від 1 до 10 кг та об'ємом від 0,1 м <sup>3</sup> до 1 м <sup>3</sup>	820 грн
<ul style="list-style-type: none"> <li>Галузевий тариф «Побутова техніка»</li> </ul>	Побутова техніка	До 51кг	210 грн
		До 100кг	410 грн
		До 164кг	700 грн

Розроблено автором за даними з сайту компанії «Delivery»

(рес: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/2262> )

## Додаток Г

## Фінансова звітність компанії «Delviery»

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"</b>	Дата (рік, місяць, день)	31 грудня 2020	КОДИ	
Територія	Україна	за КОСТАУ		8039100000	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		240	
Вид економічної діяльності	інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД		52.29	
Середня кількість працівників	1 722				
Адреса, телефон	вулиця Велика Васильківська, буд. 15/2, м. Київ, 01024		4348218		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 792	3 636
первісна вартість	1001	21 964	22 310
накопичена амортизація	1002	18 172	18 674
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	941
Основні засоби	1010	19 072	15 611
первісна вартість	1011	58 340	64 153
знос	1012	39 268	48 542
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>22 864</b>	<b>20 188</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	18	83
Виробничі запаси	1101	18	83
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 500	10 035
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	489	585
у тому числі з податку на прибуток	1136	489	489
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	438	762
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100	12 460
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 297	1 285
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	2 297	1 285
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-



## Продовження додатку Г

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	502	956
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7 344</b>	<b>26 166</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>30 208</b>	<b>46 354</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	104 000	112 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(75 207)	(79 610)
Неоплачений капітал	1425	( 7 090 )	( 5 100 )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>21 703</b>	<b>27 290</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 996	8 154
розрахунками з бюджетом	1620	420	1 279
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	157	6
розрахунками з оплати праці	1630	1 129	27
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	803	9 598
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8 505</b>	<b>19 064</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>30 208</b>	<b>46 354</b>



Сервісник  
Головний бухгалтер

Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП ЛАКАТОШ  
ОЛЕНА  
СЕРГІЇВНА  
МИНДОРІНА  
ЛІЛІА  
МИКОЛАЇВНА

ЛАКАТОШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

Кришталь-Миндоріна Лілія Миколаївна

## Продовження додатку Г

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"</b>	Дата (рік, місяць, номер документа)	КОДИ
Територія	Шевченківський р-н	за КОПФП	UA80000000001078669
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	2 760		
Адреса, телефон	вулиця Велика Васильківська, буд. 15/2, м. Київ, 01024		4348218
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			<input type="checkbox"/>

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3 636	4 972
первісна вартість	1001	22 310	24 277
накопичена амортизація	1002	18 674	19 305
Незавершені капітальні інвестиції	1005	941	1 177
Основні засоби	1010	15 611	11 819
первісна вартість	1011	64 153	71 231
знос	1012	48 542	59 412
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20 188</b>	<b>17 968</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	83	130
виробничі запаси	1101	83	130
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 035	11 033
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	585	570
у тому числі з податку на прибуток	1136	489	489
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	762	865
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 460	16 654
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 285	1 619
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	1 285	1 619
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

## Продовження додатку Г

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	956	1 323
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>26 166</b>	<b>32 194</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>46 354</b>	<b>50 162</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	112 000	122 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(79 610)	(90 204)
Неоплачений капітал	1425	( 5 100 )	( 8 000 )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>27 290</b>	<b>23 796</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 154	12 500
розрахунками з бюджетом	1620	1 279	1 194
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	6	41
розрахунками з оплати праці	1630	27	239
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 598	12 392
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19 064</b>	<b>26 366</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>46 354</b>	<b>50 162</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП ЛАКАТОШ  
ОЛЕНА  
СЕРГІЇВНА  
МИНДОРІНА  
ЛІЛІЯ  
МИКОЛАЇВНА

ЛАКАТОШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

Кришталь-Миндоріна Лілія Миколаївна

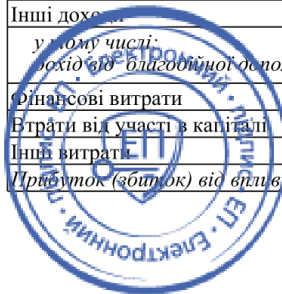
## Продовження додатку Г

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
(найменування)		31738765			
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>					
за Рік 2020 р.					
Форма N2 Код за ДКУД <b>1801003</b>					

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	265 685	244 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 226 224 )	( 207 227 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	39 461	37 365
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 283	4 683
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 22 685 )	( 37 056 )
Витрати на збут	2150	( 29 202 )	( 21 144 )
Інші операційні витрати	2180	( 229 )	( 417 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 4 372 )	( 16 569 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	14	10
Інші доходи	2240	28	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 73 )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( 14 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження додатку Г

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 4 403 )	( 16 573 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 4 403 )	( 16 573 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(4 403)	(16 573)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	15 667	15 738
Витрати на оплату праці	2505	32 412	34 207
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 893	7 737
Амортизація	2515	9 777	17 564
Інші операційні витрати	2520	212 591	190 598
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>278 340</b>	<b>265 844</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Сервісник

Головний бухгалтер

ОЛЕНА  
СЕРГІЇВНА  
ЛАКАТОШ  
МІНДОРІНА  
ЛІЛІЯ  
МИКОЛАЇВНА

ЛАКАТОШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

Кришталь-Міндоріна Лілія Миколаївна

## Продовження додатку Г

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
			31738765		

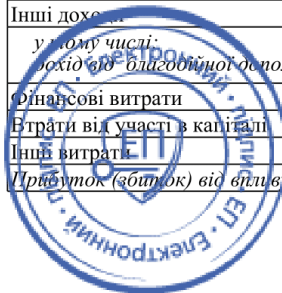
(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	338 122	265 685
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 295 910 )	( 226 224 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	42 212	39 461
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	20 357	8 283
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 24 733 )	( 22 685 )
Витрати на збут	2150	( 48 120 )	( 29 202 )
Інші операційні витрати	2180	( 335 )	( 229 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 10 619 )	( 4 372 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	23	14
Інші доходи	2240	2	28
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( 73 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження додатку Г

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 10 594 )	( 4 403 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 10 594 )	( 4 403 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(10 594)	(4 403)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	19 392	15 667
Витрати на оплату праці	2505	47 358	32 412
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 652	7 893
Амортизація	2515	11 679	9 777
Інші операційні витрати	2520	280 017	212 591
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	369 098	278 340

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Електронний підпис  
 ЕП Кристаль-Міндоріна  
 ЛІЛІЯ  
 МИКОЛАЇВНА

ЛАКАТОШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

Кристаль-Міндоріна Лілія Миколаївна





## Продовження додатку Г

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛІВЕРІ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			31738765		

(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	159 637	338 122
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 139 787 )	( 295 910 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	19 850	42 212
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 331	20 357
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 14 472 )	( 24 733 )
Витрати на збут	2150	( 20 872 )	( 48 120 )
Інші операційні витрати	2180	( 326 )	( 335 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 7 489 )	( 10 619 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	5	23
Інші доходи	2240	-	2
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-





## Продовження додатку Г

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 7 484 )	( 10 594 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 7 484 )	( 10 594 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(7 484)	(10 594)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 553	19 392
Витрати на оплату праці	2505	12 015	47 358
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 235	10 652
Амортизація	2515	7 826	11 679
Інші операційні витрати	2520	143 828	280 017
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	175 457	369 098

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



ОЛЕНА  
ЕРИШТАЛЬ-  
МІНДОРІНА  
ЛІЛІЯ  
МИКОЛАЇВНА

ЛАКАТОШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

Кришталь-Міндоріна Лілія Миколаївна

## Баланс компанії «Delviery»

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛВІЕРІ"</b>	за СДРПОУ	КОДИ
Територія	<b>ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ</b>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	2023 07 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA800000000107866
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КВЕД	240
Середня кількість працівників <sup>2</sup>	494		52.29
Адреса, телефон	вулиця Велика Васильківська, буд. 15/2, м. Київ, 01024	4348218	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

1
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **30062023** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	5275	5374
первісна вартість	1001	26023	26717
накопичена амортизація	1002	20748	21343
Незавершені капітальні інвестиції	1005	511	49
Основні засоби:	1010	7894	6440
первісна вартість	1011	73689	74148
знос	1012	65795	67708
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	<b>1095</b>	13680	11863
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	111	4749
виробничі запаси	1101	111	4749
незавершене виробництво	1102	0	
готова продукція	1103	0	
товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4876	4405
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	1130	1130
у тому числі з податку на прибуток	1136	489	489
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3207	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25617	42489
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	411	1516
готівка	1166	0	4
рахунки в банках	1167	411	1470
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	

## Продовження додатку Д

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1818	1818
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>37170</b>	<b>56107</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>50850</b>	<b>67970</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	122000	122000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-97688	-80534
Неоплачений капітал	1425	( 5220)	( 0)
Вилучений капітал	1430	( 0)	( )
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19092</b>	<b>41466</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	6000	6000
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	10597	6339
розрахунками з бюджетом	1620	556	456
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	356	77
розрахунками з оплати праці	1630	1565	960
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	12684	12672
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>31758</b>	<b>26504</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>В. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>50850</b>	<b>67970</b>

Керівник

Головний бухгалтер

ДАКАТОШ ОЛЕНА СЕРГІЇВНА

Кришталь-Миндоріна Ллія Миколаївна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.