

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 16 ПЗ

**МІРОШНИЧЕНКА ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.334:658.11

ПОГОДЖЕНО  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис) (ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(підпис) (ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: **Управління ризиками в діяльності підприємства**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**  
(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**  
(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(підпис)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**  
(підпис)

Виконав

\_\_\_\_\_ **Олександр МІРОШНИЧЕНКО**  
(підпис)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ППП)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**  
**Мірошниченку Олександровичу**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність \_\_\_\_\_ **073 Менеджмент** \_\_\_\_\_  
(код і назва)

Освітня програма \_\_\_\_\_ **Адміністративний менеджмент** \_\_\_\_\_  
(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ **освітньо-професійна** \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління ризиками в діяльності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. № 2225«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ **2024.11.25** \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління ризиками в діяльності підприємства.
2. Аналіз поточної ситуації підприємства NETPEAK.
3. Рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства NETPEAK.

Дата видачі завдання «11» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ **Людмила ЧОРНЕНЬКА** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ **Олександр МІРОШНИЧЕНКО** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* Управління ризиками в діяльності підприємства набуває все більшого значення через постійні зміни в економічному середовищі, високий рівень конкуренції та стрімкий розвиток технологій. Ефективне управління ризиками дозволяє компаніям не лише вчасно ідентифікувати та реагувати на загрози, але й використовувати можливості для розвитку.

*Мета дослідження:* провести аналіз управління ризиками в діяльності підприємства, на основі отриманої інформації сформулювати рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak.

Для якісного досягнення мети було сформовано наступні завдання:

- ✓ визначити поняття, види та функції ризику в підприємстві;
- ✓ розглянути цілі та завдання управління ризиками в діяльності підприємства;
- ✓ дослідити інструменти та методи управління ризиками в діяльності підприємства;
- ✓ проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства Netpeak;
- ✓ провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства Netpeak;
- ✓ провести аналіз системи управління ризиками на підприємстві Netpeak;
- ✓ сформулювати фінансові рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak;
- ✓ запропонувати операційні рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak

*Об'єкт дослідження:* процес управління ризиками в діяльності підприємства Netpeak.

*Предмет дослідження:* теоретичні та практичні засади управління ризиками в діяльності підприємства.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, контент-аналіз, порівняння, узагальнення, статистичні методи та інші.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Теоретична цінність управління ризиками полягає в розробці та систематизації знань, концепцій і моделей, які допомагають підприємствам і організаціям ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. Застосування теоретичних концепцій і моделей управління ризиками на практиці дозволить організаціям не лише ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, а й розробляти конкретні стратегії для їх мінімізації або усунення.

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження будуть впроваджені у компанії Netpeak.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.)

*Публікації.* Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Мірошниченко О. В., Чорненька Л. М. Інструменти управління ризиками в діяльності підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 38-41.

## **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття, види та функції ризику в підприємстві.....	10
1.2. Цілі та завдання управління ризиками в діяльності підприємства.....	15
1.3. Інструменти та методи управління ризиками в діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА NETPEAK.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства Netpeak.....	31
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства Netpeak.....	42
2.3. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві Netpeak.....	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА NETPEAK.....	60
3.1. Фінансові рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak.....	60
3.2. Операційні рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak.....	69
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління ризиками в діяльності підприємства набуває все більшого значення через постійні зміни в економічному середовищі, високий рівень конкуренції та стрімкий розвиток технологій. Ефективне управління ризиками дозволяє компаніям не лише вчасно ідентифікувати та реагувати на загрози, але й використовувати можливості для розвитку. В умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків, підприємства повинні бути готовими до непередбачуваних ситуацій, тому стратегічне управління ризиками стає невід'ємною частиною бізнес-планування, що дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків, зберегти фінансову стабільність і підвищити довіру з боку клієнтів і партнерів.

Управління ризиками сприяє формуванню культури безпеки в організації, що в свою чергу підвищує загальну ефективність діяльності. У результаті підприємства, які активно займаються управлінням ризиками, отримують конкурентні переваги, адаптуються до змін і забезпечують сталий розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Проблематика управління ризиками в підприємствах полягає в численних викликах, з якими вони стикаються в умовах постійної невизначеності та зміни зовнішнього середовища. Не всі підприємства мають належну структуру та ресурси для ефективної ідентифікації, оцінки та контролю ризиків. Часто відсутність спеціалізованих фахівців або недостатня підготовка персоналу може призвести до того, що потенційні загрози залишаються непоміченими. Також, підприємства можуть не враховувати швидкі зміни на ринку, технологічні інновації або нові законодавчі ініціативи, що підвищує ймовірність виникнення ризиків. Іноді компанії занадто зосереджуються на поточних завданнях і не приділяють достатньої уваги стратегічному управлінню ризиками.

Дослідженням даної тематики займалися наступні вчені: Березуцький В.В., Борисова Т., Великанова М. В., Гавриш О. А., Данченко О. Б., Занора В. О., Кравцова А. Г., Лук'янова В. В., Резнік Н. П., Ріщук Л. І., Скопенко Н. С., Чорненька Л. М. та інші вчені.

**Мета дослідження:** провести аналіз управління ризиками в діяльності підприємства, на основі отриманої інформації сформулювати рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak.

Для якісного досягнення мети було сформовано наступні **завдання:**

- ✓ визначити поняття, види та функції ризику в підприємстві;
- ✓ розглянути цілі та завдання управління ризиками в діяльності підприємства;
- ✓ дослідити інструменти та методи управління ризиками в діяльності підприємства;
- ✓ проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства Netpeak;
- ✓ провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства Netpeak;
- ✓ провести аналіз системи управління ризиками на підприємстві Netpeak;
- ✓ сформулювати фінансові рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak;
- ✓ запропонувати операційні рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak.

**Об'єкт дослідження:** процес управління ризиками в діяльності підприємства Netpeak.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні засади управління ризиками в діяльності підприємства.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, індукція, дедукція, контент-аналіз, порівняння, узагальнення, статистичні методи та інші.

**Теоретична цінність** управління ризиками полягає в розробці та систематизації знань, концепцій і моделей, які допомагають підприємствам і організаціям ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками. Ця галузь досліджень пропонує різноманітні методології та підходи, які можна адаптувати до конкретних умов діяльності, що дозволяє підприємствам зменшувати ймовірність виникнення негативних наслідків і використовувати



можливості для розвитку. Теоретичні основи управління ризиками сприяють глибшому розумінню процесів прийняття рішень, оскільки вони вивчають, як різні фактори впливають на ризики і як організації можуть розробляти стратегії для їх мінімізації.

**Прикладна значущість** управління ризиками полягає в його безпосередньому впливі на ефективність та стабільність діяльності підприємств у реальному світі. Застосування теоретичних концепцій і моделей управління ризиками на практиці дозволяє організаціям не лише ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, а й розробляти конкретні стратегії для їх мінімізації або усунення, що сприяє покращенню фінансових показників, зниженню витрат, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу. Прикладна значущість також виявляється в розробці інструментів та методів, які полегшують процес управління ризиками. Це можуть бути програмні рішення для моніторингу ризиків, аналітичні платформи для оцінки даних або навіть спеціалізовані тренінги для співробітників, що підвищують їхню обізнаність про ризики.

Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.)

**Публікації.** Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Мірошниченко О. В., Чорненька Л. М. Інструменти управління ризиками в діяльності підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 38-41.

**Структура:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 30 таблиць, 22 рисунки. Загальний обсяг роботи - 83 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, види та функції ризику в підприємстві

У ринковій економіці ризик виступає основним компонентом підприємницької діяльності. Закон України «Про підприємництво» [17] визначає підприємництво як самостійну ініціативну діяльність, яка систематично здійснюється на власний ризик для виробництва товарів, виконання робіт, надання послуг або торгівлі з метою отримання прибутку. Прийняття відповідальності нерозривно пов'язане з прийняттям ризику, тому здатність і готовність ризикувати є невід'ємною рисою підприємця.

Розвиток підприємництва в Україні вимагає глибокого аналізу ризиків. Переходячи на ринкові умови господарювання, підприємства стикаються з ризиковими ситуаціями через такі фактори:

- непередбачувані зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі;
- наявність альтернативних варіантів для прийняття рішень;
- ймовірність виникнення фінансових втрат;
- можливість отримання додаткових прибутків [13, с. 76].

У періоди політичної та економічної нестабільності рівень ризику помітно зростає. В умовах сучасного розвитку економіки України проблема посилення ризиків є надзвичайно актуальною.

Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності. Головна характеристика підприємця – схильність до ризику. Ті підприємці, які здатні приймати обдумані ризики у потрібний момент, зазвичай досягають успіху. У Законі України «Про підприємництво» [19] зазначається, що підприємництво є діяльністю, яка здійснюється на власний ризик. Підприємницький ризик визначається як ймовірність виникнення втрат або недоотримання очікуваного

прибутку порівняно з прогнозованими показниками; іншими словами, це невизначеність щодо очікуваних доходів.

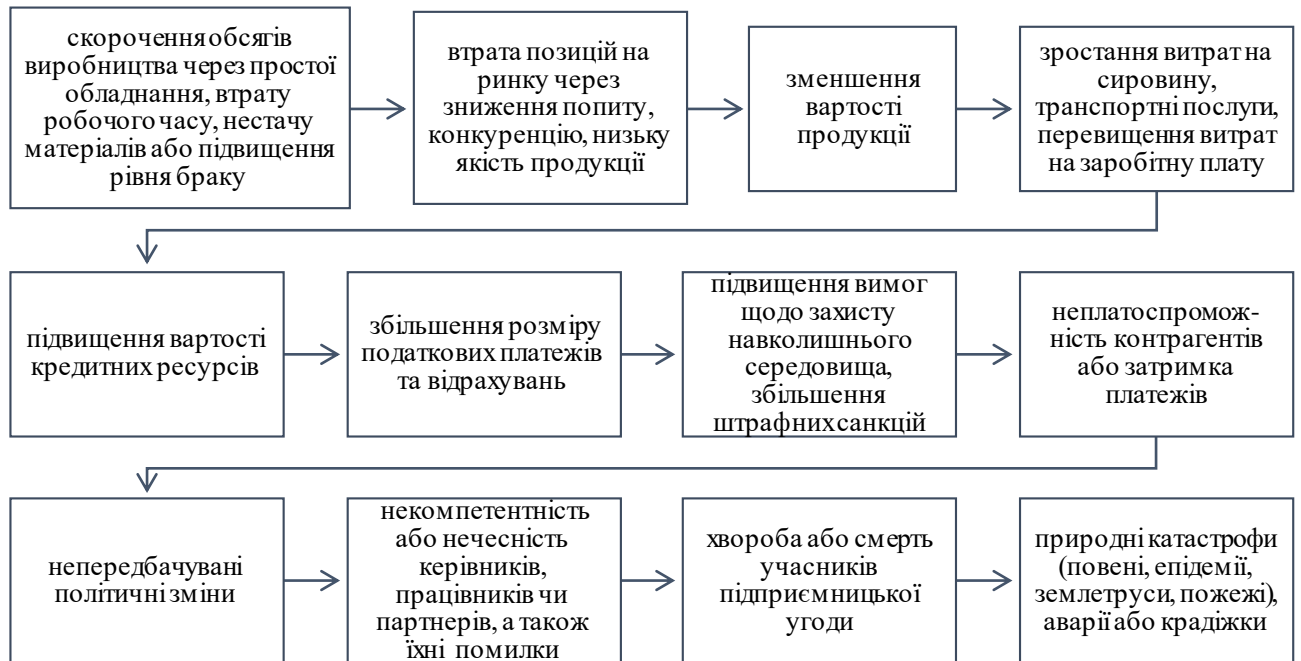


Рис 1.1. Фактори, що сприяють зниженню прибутковості підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 279].

Класифікація підприємницьких ризиків ускладнена їх різноманітністю та багатогранною природою. В економічній літературі спостерігається різноманіття підходів до трактування характеристик, властивостей та елементів ризику, а також до розуміння його суті та співвідношення об'єктивних і суб'єктивних аспектів. Відмінності у визначенні ризику пов'язані з його багатогранністю, відсутністю достатньої уваги до цього явища у чинному господарському законодавстві та недостатнім його врахуванням у реальній економічній практиці й управлінських процесах. Крім того, ризик є складним явищем з безліччю взаємно суперечливих основ.

Сам термін «ризик» має своє коріння у грецькій мові, де він означає «скеля» або «стрімчак» [15, с. 26]. В італійській мові він трактується як «небезпека» або «загроза», а також означає «маневрувати між скелями». У

французькій мові це слово також перекладається як «загроза» або «ризикувати», буквально означаючи «об'їжджати стрімчак» [42, с. 37].

У словнику Грейнера «ризик» визначається як «небезпека або можливість втрат» [52], тоді як у словнику Адізеса ризик означає «можливість небезпеки» або «дія всліпу з надією на успішний результат» [34].

Згідно з дослідженнями [2;14;18], в літературі ризик часто сприймається як можливість виникнення небезпеки або невдачі. Такий підхід також поширений в економічній літературі. Для точнішого розуміння терміну «ризик» варто розглянути поняття «ситуація ризику», яке безпосередньо пов'язане з ризиком. «Ситуація» визначається як сукупність різних обставин і умов, що створюють певне середовище для конкретної діяльності. Ці обставини можуть як сприяти, так і перешкоджати реалізації запланованих дій. Серед різних типів ситуацій ситуації ризику займають особливе місце завдяки наступним причинам.

Багатьом економічним процесам притаманна невизначеність, що призводить до виникнення ситуацій з непередбачуваними результатами. Якщо можна кількісно або якісно оцінити ймовірність різних варіантів розвитку подій, то така ситуація вважається ситуацією ризику.

Таким чином, ризикова ситуація пов'язана зі статистичними процесами і характеризується трьома основними умовами (рис 1.2)

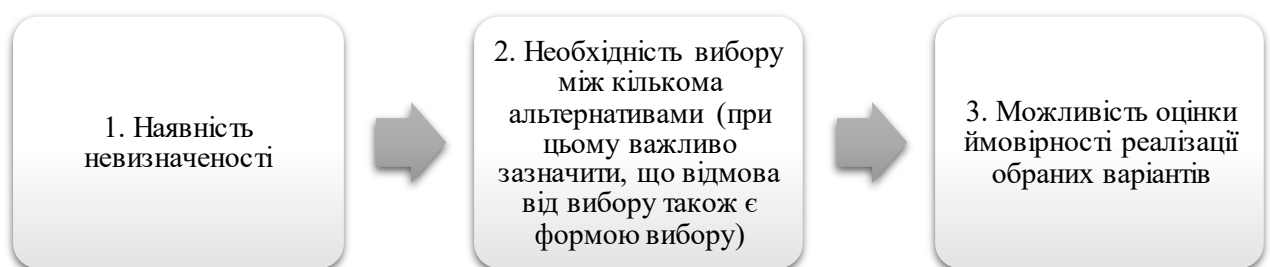


Рис. 1.2 Основні умови ризикової ситуації

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Варто відзначити, що ризикова ситуація якісно відрізняється від ситуації невизначеності. У ситуації невизначеності відсутня можливість точно визначити

ймовірність настання певного результату або вибору, що робить її менш прогнозованою.

Отже, ризикову ситуацію можна вважати формою невизначеності, коли існує ймовірність певного результату, який можна оцінити. У такому випадку є об'єктивна можливість визначити ймовірність подій, що виникають внаслідок взаємодії партнерів у процесі виробництва, конкуренції, впливу природних факторів на економіку, або впровадження науково-технічних інновацій.

Динамічні ризики охоплюють як потенційні збитки, так і можливий прибуток, і керувати ними досить складно. До цієї категорії відносять різні типи ризиків, пов'язаних з політичною, економічною та галузевою сферами. Ринковий ризик виникає через можливі коливання відсоткових ставок на національну валюту чи курси іноземних валют.

Втрати від підприємницьких ризиків можна поділити на такі категорії: матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, а також специфічні види втрат. Матеріальні втрати – це непередбачені витрати, не враховані в проєкті, що виникають через фінансові збитки, зокрема штрафи, додаткові податки, неповернені борги, зниження доходів, або інфляцію. Трудові втрати стосуються втрат робочого часу через випадкові чи непередбачені обставини. Втрати часу виникають, якщо виконання бізнес-процесів триває довше, ніж було заплановано. Специфічні втрати охоплюють збитки, пов'язані з ризиком шкоди здоров'ю чи життю людей, негативним впливом на довкілля, репутацію підприємства, а також іншими морально-психологічними наслідками.

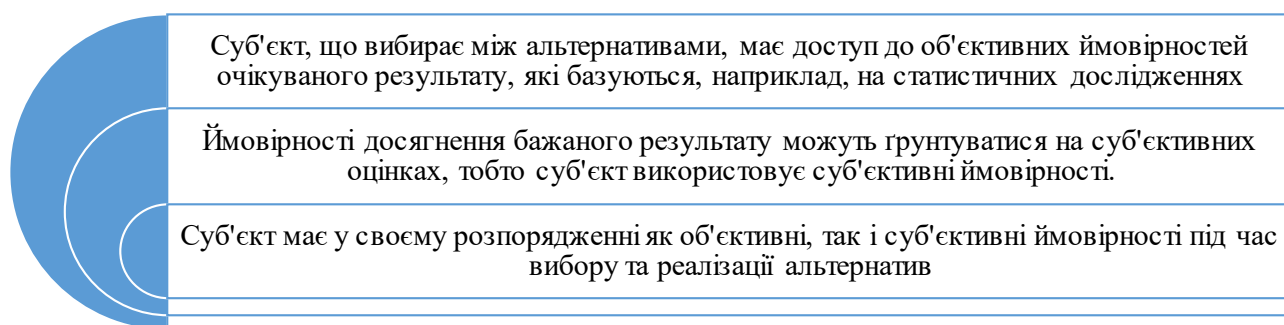


Рис. 1.3 Типи ймовірностей у процесі прийняття рішень: об'єктивні та суб'єктивні оцінки

Джерело: сформовано автором на основі [34, с. 41].

Економічні ризики спричиняються негативними змінами як в економіці країни, так і в діяльності підприємства. Комерційний ризик виникає під час продажу товарів або послуг, які були створені або придбані підприємцем для подальшої реалізації. Виділяються наступні модифікації ризику (рис. 1.3).

Щоб подолати ризикову ситуацію, суб'єкт приймає рішення та прагне його реалізувати. Цей процес виражається через поняття «ризик», яке виникає як на етапі вибору дій (плану), так і на етапі їх реалізації. У кожному з цих випадків ризик виступає як спосіб зменшення невизначеності та вирішення протиріч між можливими альтернативними результатами за конкретних умов.

Отже, поняття «ризик» можна охарактеризувати як загрозу втрати ресурсів або недоотримання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів.

Під підприємницьким ризиком розуміється ризик, що виникає в ході будь-якої підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Це ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, товарів та послуг, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, а також науково-технічними проектами.

З урахуванням того, що ризик є невід'ємною частиною ухвалення господарських рішень, з еволюцією умов ведення бізнесу змінюється й характер самого ризику.

Сучасний ризик має тотальний і всеохоплюючий характер, що обумовлено багатьма факторами, серед яких ключовим є науково-технічний прогрес. Його результати неможливо передбачити з абсолютною точністю, оскільки він заснований на науковій творчості. Прогрес створює нові технології та матеріали, які здатні швидко змінити ринок. Тому інвестиції, які раніше здавалися перспективними, можуть призвести до створення неконкурентоспроможної продукції, або навпаки, з вузької галузі може виникнути нова індустрія, як це сталося з інформатикою.

У період до механізації ризик асоціювався здебільшого з втратою (наприклад, морські подорожі чи азартні ігри). Під час індустріалізації ризик став

пов'язаний із ринковими небезпеками, банкрутством і втратами засобів до існування. Сьогодні ж ризик сприймається не тільки як можливість втрат, але як потенційне відхилення від запланованих цілей господарських рішень. Основний акцент робиться не на втрату, а на відсутність значних економічних досягнень.

Хоча ризик несе негативні аспекти для осіб, які приймають рішення, повна його відсутність свідчить про недоліки в управлінському процесі. Відсутність ризику в управлінських рішеннях часто означає відсутність стимулів для ефективного керівництва і може вказувати на дефіцит демократії в управлінні.

Важливість ризику в сучасному суспільстві призвела до його перетворення на товар, що створило потужний ринок ризику. Різноманітні умови господарювання та різні ставлення суб'єктів до ризику спричинили необхідність обміну ризиками. Страхові компанії, організації та фонди активно працюють на ринку ризику, приймаючи його від суб'єктів і надаючи певні гарантії в обмін на винагороду. Іноді ризик навіть стає бажаним і створюється штучно, як, наприклад, у гральному бізнесі.

Таким чином, ризик є об'єктивною необхідністю, невід'ємною частиною сучасного суспільства. Його джерела дуже різноманітні: науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура, політична ситуація, кліматичні умови, природні ресурси та багато інших факторів.

## **1.2. Цілі та завдання управління ризиками в діяльності підприємства**

Управління ризиками в діяльності підприємства є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, яка дозволяє забезпечити стійкість і ефективність організації в умовах невизначеності та постійних змін. Основною метою управління ризиками є передбачення та мінімізація потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема на його фінансові показники, репутацію та операційну діяльність. Водночас,

управління ризиками дає можливість використовувати наявні можливості для зростання та розвитку бізнесу.

Завдання управління ризиками містять ряд провідних етапів.

По-перше, це ідентифікація ризиків, яка передбачає виявлення всіх можливих загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, що можуть впливати на діяльність підприємства. Ідентифікація ризиків є фундаментальним етапом управління ризиками, який передбачає глибокий аналіз і виявлення всіх можливих загроз для діяльності підприємства. Це складний процес, адже ризики можуть виникати з різних джерел і мати різні форми — від економічних та фінансових до операційних і правових. Головна мета цього етапу полягає у тому, щоб вчасно розпізнати ці загрози і зрозуміти, як вони можуть вплинути на підприємство. Ідентифікація ризиків є не просто точковим процесом, а безперервною діяльністю, оскільки ризики можуть змінюватися під впливом зовнішніх умов або внутрішніх змін у компанії. Для того щоб цей процес був ефективним, потрібно здійснювати комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні чинники включають такі аспекти, як операційні процеси, ефективність управління ресурсами, стан технологічного обладнання, якість продуктів або послуг, а також компетенції персоналу. Наприклад, недостатньо кваліфіковані кадри або застаріле обладнання можуть створювати ризики для виробничих процесів або інноваційного розвитку [35;36].

По-друге, необхідно провести оцінку цих ризиків, визначивши ймовірність їх настання та масштаби потенційних наслідків для бізнесу. Така оцінка дозволяє розставити пріоритети щодо ризиків, виділивши найбільш критичні.

Оцінка ризиків є наступним етапом управління ризиками, на якому визначається ступінь необхідності кожного виявленого ризику. Основна мета цього процесу полягає в тому, щоб встановити пріоритети серед ризиків і зрозуміти, які з них можуть мати найбільший вплив на підприємство, а які є менш критичними. Оцінка ризиків дозволяє підприємству зосередити свої ресурси на тих загрозах, які становлять найбільшу небезпеку, і відповідно розробити найбільш ефективні стратегії для їх усунення або мінімізації [43]. Цей



етап містить використання різних методів оцінки ризиків, які можуть бути як кількісними, так і якісними.

Кількісні методи передбачають використання числових показників для оцінки ймовірності виникнення ризику та його можливих наслідків. Це аналіз ймовірностей настання ризику, прогнозування втрат або використання статистичних даних. Наприклад, за допомогою кількісного підходу можна розрахувати потенційні фінансові збитки у разі виникнення певного ризику або ймовірність того, що ризик настане протягом певного періоду.

Якісні методи полягають у суб'єктивній оцінці ризиків на основі експертних знань або досвіду. Такі методи використовують шкали для визначення ймовірності та серйозності ризику. Якісна оцінка може бути особливо корисною в тих випадках, коли важко отримати точні числові дані, наприклад, при оцінці репутаційних ризиків або ризиків, пов'язаних із соціальними чинниками [46].

Процес оцінки ризиків допомагає не лише зрозуміти ймовірність кожної загрози, а й оцінити, які наслідки ці ризики можуть мати для різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінанси, операційна діяльність, репутація або відповідність законодавству. Наприклад, ризик, пов'язаний із змінами в регулюванні, може мати високі фінансові наслідки, але низьку ймовірність настання, тоді як ризик, пов'язаний із технічними помилками, може бути менш серйозним у своїх наслідках, але мати високу ймовірність.

Далі розробляються стратегії та заходи щодо їх управління. Основною метою цього процесу є створення ефективних планів дій, які забезпечать захист бізнесу від загроз і дозволять зменшити потенційні втрати. Стратегії управління ризиками не лише фокусуються на зниженні ймовірності настання ризиків, але й допомагають підприємству діяти швидко та організовано, якщо ризики все ж таки реалізуються.

На цьому етапі розробляються плани реагування на ризики, які включають різні підходи залежно від природи та серйозності ризиків (рис 1.4)

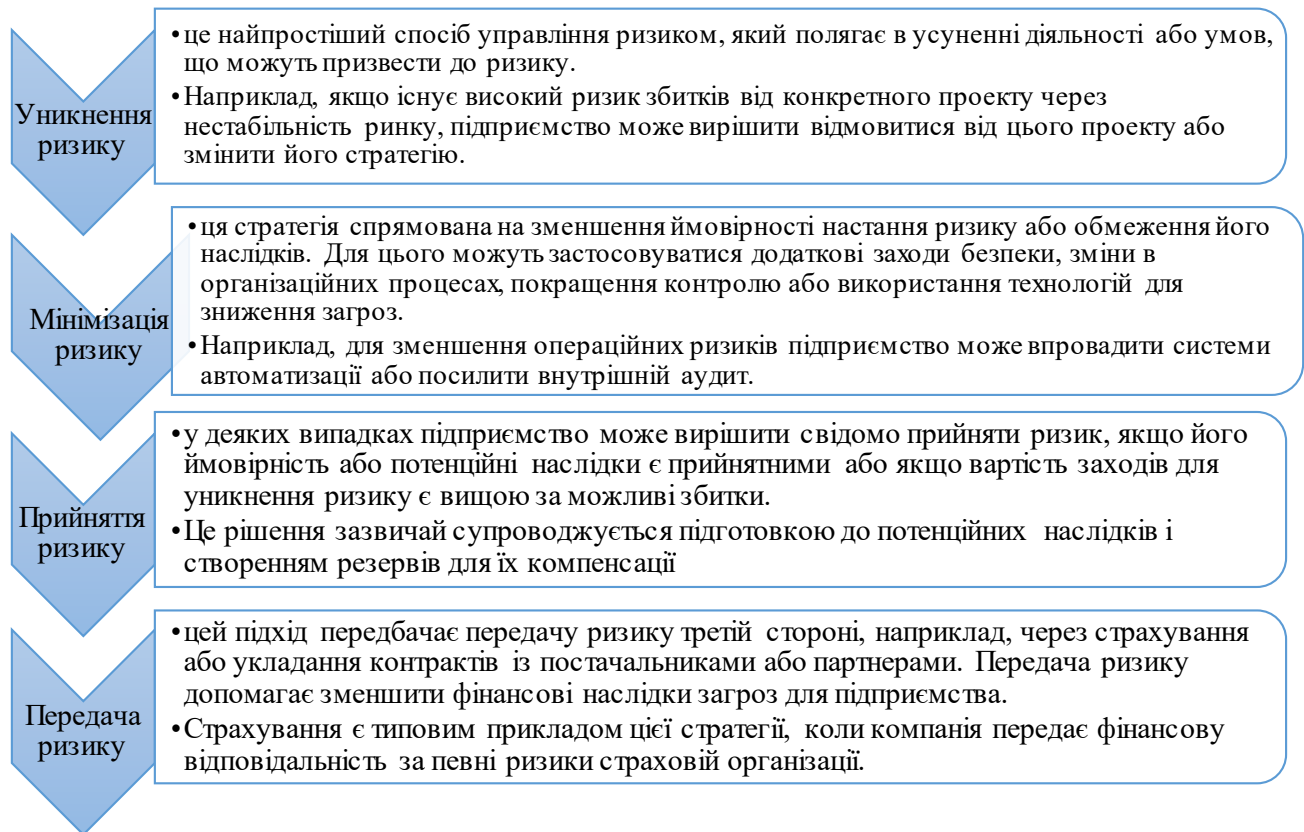


Рис. 1.4 Основні стратегії управління ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [51].

Розробка цих стратегій вимагає комплексного підходу, де враховуються як фінансові, так і нефінансові аспекти ризиків, а також загальна стратегія підприємства. Потрібно, щоб розроблені плани реагування на ризики були чітко задокументовані, доступні для всіх зацікавлених осіб і включали конкретні кроки, відповідальних осіб і часові рамки для їх виконання. Це дозволяє забезпечити оперативне реагування на ризикові ситуації та мінімізувати їхній вплив на бізнес.

Впровадження заходів управління ризиками є вирішальним етапом, під час якого всі розроблені стратегії і плани управління ризиками переходять у фазу практичної реалізації. Метою цього процесу є забезпечення того, щоб визначені стратегії управління ризиками були успішно втілені в життя, а відповідні заходи були належним чином інтегровані у повсякденну діяльність підприємства. Важливо не лише розробити ефективні стратегії, але й забезпечити їх своєчасне

та якісне впровадження, оскільки це безпосередньо впливає на здатність бізнесу мінімізувати або уникати ризики.

Процес впровадження:

1. Організація заходів управління ризиками - на цьому етапі підприємство визначає конкретні кроки для реалізації планів реагування на ризики. Це може включати як технічні заходи (встановлення нових систем безпеки, удосконалення технологій), так і організаційні зміни (перегляд бізнес-процесів, удосконалення комунікації всередині команди). Провідним елементом є призначення відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання певних завдань у межах управління ризиками. Наприклад, за виконання конкретних заходів щодо зменшення операційних ризиків може відповідати менеджер операційного відділу, а за страховий захист – фінансовий директор.

2. Контроль за виконанням заходів - це ще один етап, який передбачає постійний моніторинг і оцінку того, наскільки успішно реалізуються заходи управління ризиками. Регулярний контроль дозволяє підприємству переконатися, що заходи виконуються відповідно до встановлених планів та у визначені строки. Також необхідно вчасно виявляти будь-які проблеми чи затримки у виконанні заходів і оперативно їх усувати. Для цього можуть використовуватися спеціальні інструменти моніторингу або регулярні звіти відповідальних осіб.

3. Комунікація та навчання персоналу - провідним елементом успішного впровадження заходів є навчання співробітників та забезпечення їх необхідною інформацією. Усі учасники процесу повинні розуміти свою роль в управлінні ризиками і бути готовими виконувати визначені для них завдання. Підприємство має створити прозору систему комунікацій, щоб забезпечити обмін інформацією між відділами і відповідальними за виконання заходів особами. Регулярне навчання та інструктажі допомагають співробітникам бути обізнаними щодо нових ризиків та заходів для їх уникнення або мінімізації.

4. Адаптація заходів до змін - під час впровадження заходів управління ризиками важливо залишатися гнучкими та готовими до змін. Зовнішні або

внутрішні умови можуть швидко змінюватися, і заходи, які були ефективними на початку, можуть потребувати корекції або заміни іншими стратегіями. Постійна оцінка ефективності впроваджених заходів і адаптація до нових умов допоможуть підприємству зберігати стійкість і гнучкість [55].

Після цього необхідно встановити систему моніторингу та контролю ризиків, яка дозволяє відстежувати динаміку змін і оцінювати ефективність впроваджених заходів. Оскільки ризики можуть змінюватися з часом, регулярний перегляд та коригування планів управління ризиками є обов'язковим елементом успішного бізнесу.

Провідним елементом управління ризиками є також його інтеграція у загальну стратегію підприємства. Це забезпечує системний підхід до управління загрозами та можливостями, а також допомагає підтримувати баланс між ризиками і цілями організації. Також, для досягнення успіху потрібно підвищувати культуру управління ризиками серед співробітників, оскільки участь кожного працівника у виявленні та аналізі ризиків сприяє підвищенню стійкості бізнесу.

Цей етап забезпечує актуальність системи управління ризиками та дозволяє підприємству адаптуватися до змін, які можуть вплинути на ризиковий профіль організації. Метою моніторингу є не лише фіксація вже існуючих ризиків, а й виявлення нових загроз, що можуть виникати внаслідок змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Процес моніторингу і контролю ризиків:

1. Постійне відстеження динаміки ризиків - ризики можуть змінюватися з часом, тому важливо постійно контролювати їхній стан та оновлювати інформацію щодо ймовірності їх настання і потенційних наслідків. Це дозволяє підприємству залишатися в курсі поточної ситуації та швидко реагувати на зміни. Наприклад, ризики, пов'язані з економічною ситуацією або ринковою конкуренцією, можуть стрімко змінюватися, тому важливо їх регулярно переглядати.

2. Оцінка ефективності прийнятих заходів - після впровадження заходів управління ризиками необхідно постійно оцінювати, наскільки вони є ефективними у зниженні ймовірності або впливу ризиків.

Це включає як кількісну оцінку результатів (наприклад, зменшення втрат чи витрат), так і якісну оцінку (оцінка задоволеності клієнтів, зниження рівня репутаційних загроз). Якщо виявляється, що деякі заходи не досягають поставлених цілей, підприємству слід внести коригування або замінити їх більш ефективними стратегіями.

3. Виявлення нових ризиків - у процесі діяльності можуть виникати нові загрози, які раніше не були передбачені. Наприклад, поява нових технологій, зміни у законодавстві або нові конкурентні стратегії можуть створювати додаткові ризики для бізнесу [59].

Тому необхідно, щоб система управління ризиками постійно залишалася чутливою до цих змін і вчасно виявляла нові загрози. Для цього можуть використовуватися такі інструменти, як регулярні аудити, аналіз зовнішнього середовища або опитування ключових співробітників.

4. Оцінка змін у вже ідентифікованих ризиках - крім виявлення нових ризиків, необхідно також відстежувати зміни в раніше ідентифікованих ризиках. Наприклад, ризики, що спочатку мали низьку ймовірність або мінімальні наслідки, можуть згодом стати більш значущими через зміни умов діяльності підприємства або ринку. Тому підприємство має регулярно переглядати оцінки ризиків і вносити необхідні корективи в плани реагування.

5. Коригування заходів управління ризиками - якщо в процесі моніторингу з'ясується, що ризики змінилися або виникли нові загрози, підприємство повинно оперативно вносити зміни в свої стратегії [61].

Це як удосконалення вже існуючих заходів, так і розробку нових планів для подолання нових загроз. Гнучкість і готовність до змін є важливими характеристиками успішної системи управління ризиками, оскільки це дозволяє організації зберігати стабільність і конкурентоспроможність у будь-яких умовах.

Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування є етапом, що дозволяє поєднати процес управління ризиками з загальними цілями та стратегією підприємства. Головна мета цього підходу – створити систему, де управління ризиками стає невід'ємною частиною стратегічних рішень, що допомагає компанії досягати своїх цілей з мінімальними втратами. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення на кожному етапі розвитку підприємства, враховуючи можливі загрози та виклики.

Поєднання управління ризиками з загальними цілями компанії забезпечує узгодженість усіх процесів і дозволяє оцінювати ризики на етапі розробки стратегій. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки, ризики, пов'язані з новими законодавчими вимогами чи конкурентами, повинні враховуватися з самого початку. Таке планування допомагає уникнути ситуацій, коли амбіційні цілі стають нездійсненними через недооцінку загроз.

Інтеграція ризиків у процес прийняття стратегічних рішень дозволяє підприємству оцінювати потенційні наслідки ризиків до їх виникнення. Це забезпечує краще прогнозування та дозволяє ухвалювати більш зважені та продумані рішення. Необхідно розвивати корпоративну культуру управління ризиками, щоб кожен співробітник розумів свою роль у цьому процесі. Навчання та комунікація між відділами підвищують усвідомленість працівників щодо впливу їхніх дій на загальний ризиковий профіль компанії.

Гнучкість і адаптивність є провідними елементами в інтегрованому підході до управління ризиками, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється. Постійний моніторинг ризиків і коригування стратегій дозволяють компанії своєчасно реагувати на нові виклики та загрози, залишаючись конкурентоспроможною. Це також сприяє оптимізації ресурсів, оскільки підприємство може ефективніше розподіляти їх на найбільш критичні напрямки або процеси, які потребують посиленої уваги.

Підвищення культури управління ризиками в підприємстві є компонентом загального процесу управління ризиками. Основною метою цього етапу є

формування усвідомленого підходу до ризиків серед всього персоналу, що дозволяє кожному співробітнику усвідомлювати своє місце в системі управління ризиками та важливість їхньої ролі у зменшенні ризикових загроз.

### 1.3. Інструменти та методи управління ризиками в діяльності підприємства

Управління ризиками в діяльності підприємства передбачає використання різноманітних інструментів та методів, які допомагають ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики. Зазначені інструменти відіграють провідну роль у забезпеченні стабільності та успішності організації в умовах невизначеності, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення. Вибір конкретних інструментів і методів залежить від специфіки бізнесу, характеру ризиків та цілей підприємства. Застосування ефективних підходів до управління ризиками забезпечує зниження ймовірності негативних наслідків, покращує адаптивність підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей. У табл. 1.1 відображено інструменти управління ризиками в діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

#### Інструменти управління ризиками в діяльності підприємства

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Метод, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.
Фінансове моделювання	Використання математичних моделей для прогнозування фінансових наслідків ризиків і оцінки можливих сценаріїв.
Аналіз сценаріїв	Процес оцінки можливих варіантів розвитку подій і їх наслідків для підприємства, що дозволяє підготуватися до різних ситуацій.
Моніторинг ризиків	Постійне відстеження ризиків і їх змін з метою своєчасного реагування на нові загрози або зміни в існуючих ризиках.
Планування дій	Розробка чітких стратегій та планів реагування на ризики, що дозволяє організації ефективно діяти в кризових ситуаціях.
Страховання ризиків	Використання страхових продуктів для захисту підприємства від фінансових втрат, пов'язаних з певними ризиками.
Ризик-менеджмент	Комплексний підхід до управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, реагування та моніторинг ризиків.

Джерело: сформовано автором на основі [38].

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємствам усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей метод включає чотири основні елементи:

- сильні сторони (Strengths): це внутрішні фактори, які надають підприємству конкурентну перевагу. Сильні сторони можуть містити унікальні технології, висококваліфікований персонал, сильну репутацію на ринку або ефективні бізнес-процеси. Визначення цих аспектів допомагає підприємству зрозуміти, що вони можуть використовувати для свого розвитку.

- слабкі сторони (Weaknesses): це також внутрішні чинники, які обмежують успіх підприємства. Вони можуть включати нестачу фінансування, недостатню кваліфікацію співробітників або слабку маркетингову стратегію. Аналіз слабких сторін дозволяє підприємствам виявити області, які потребують поліпшення та розробити плани для їх усунення.

- можливості (Opportunities): це зовнішні чинники, які можуть позитивно вплинути на розвиток підприємства. Можливості можуть виникати внаслідок змін у ринкових умовах, нових технологій або зміни в законодавстві. Виявлення можливостей допомагає підприємствам адаптувати свою стратегію, щоб максимально використати їх.

- загрози (Threats): це зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Загрози - зростання конкуренції, економічні кризи або зміни в споживчих вподобаннях. Визначення загроз дозволяє підприємству розробити заходи для їх мінімізації або уникнення [24, с. 226].

SWOT-аналіз забезпечує підприємству цілісний погляд на його позицію на ринку та допомагає у формуванні стратегії, що базується на реаліях бізнес-середовища.

Фінансове моделювання — це процес створення математичних моделей, які відображають фінансові аспекти підприємства. Ці моделі допомагають прогнозувати фінансові наслідки різних сценаріїв і ухвалювати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних. Основні елементи фінансового моделювання:



- прогнозування доходів: моделі можуть використовуватися для оцінки майбутніх доходів підприємства на основі історичних даних, ринкових тенденцій та стратегічних планів. Це дозволяє керівництву оцінити потенційний ріст і запланувати інвестиції.

- оцінка витрат: фінансові моделі дозволяють аналізувати структуру витрат підприємства, що є важливим для визначення рентабельності. Це постійні та змінні витрати, а також можливість оптимізації витрат.

- аналіз ризиків: фінансове моделювання також дозволяє оцінити потенційні ризики, пов'язані з різними бізнес-сценаріями. Це може допомогти виявити найгірші сценарії та розробити плани реагування.

- оцінка інвестицій: за допомогою фінансових моделей підприємства можуть оцінити доцільність інвестиційних проектів, включаючи їх прибутковість і період окупності [48, с. 1675].

Використання фінансового моделювання допомагає підприємствам приймати зважені рішення, які зменшують ризики та сприяють досягненню фінансових цілей.

Аналіз сценаріїв – це метод, що дозволяє підприємствам оцінити можливі варіанти розвитку подій та їх наслідки. Етапи:

- визначення факторів: спочатку підприємство повинно визначити ключові фактори, які можуть вплинути на його діяльність. Це можуть бути економічні умови, технологічні зміни, політичні ризики або зміни в поведінці споживачів.

- розробка сценаріїв: на основі визначених факторів підприємство створює кілька сценаріїв, які ілюструють різні можливі майбутні ситуації. Сценарії можуть варіюватися від оптимістичних до песимістичних, що дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

- оцінка наслідків: після розробки сценаріїв важливо оцінити, які наслідки можуть виникнути для підприємства в кожному з варіантів. Це фінансові, операційні та стратегічні наслідки, що дозволяє підприємству зрозуміти ризики та можливості, пов'язані з кожним сценарієм.

- планування дій: на основі отриманих результатів підприємство може розробити плани дій для кожного сценарію. Це дозволяє бути готовим до швидкого реагування у випадку, якщо обрана подія дійсно відбудеться [27, с. 23].

Аналіз сценаріїв допомагає підприємствам підготуватися до непередбачуваних ситуацій, покращує їх адаптивність та зменшує ймовірність негативних наслідків, забезпечуючи більш стратегічний підхід до управління ризиками.

Моніторинг ризиків є провідним процесом для будь-якого підприємства, що прагне зберегти свою стабільність і ефективність у змінному бізнес-середовищі. Цей процес передбачає постійне відстеження ризиків та їх змін, що дає можливість своєчасно реагувати на нові загрози або зміни в існуючих ризиках. Регулярний моніторинг дозволяє виявити сигнали про потенційні проблеми на ранніх стадіях, що знижує ймовірність серйозних негативних наслідків для організації. Це також оновлення ризикових профілів, аналіз нових даних та інформації, а також адаптацію стратегій управління ризиками відповідно до отриманих результатів.

Планування дій є провідним етапом у процесі управління ризиками, що включає розробку чітких стратегій та планів реагування на потенційні загрози. Це дозволяє організації ефективно діяти в кризових ситуаціях, зменшуючи час на ухвалення рішень і підвищуючи шанси на успішне подолання викликів. Чіткі плани дій повинні містити конкретні кроки, ресурси та відповідальних осіб, що сприяє злагодженості дій під час реалізації стратегій. Також необхідно регулярно переглядати та оновлювати ці плани, враховуючи нові дані та зміни в бізнес-середовищі.

Страховання ризиків є одним із основних інструментів захисту підприємств від фінансових втрат, які можуть виникнути внаслідок певних ризиків. Використання страхових продуктів дозволяє підприємствам зменшити вплив негативних подій, таких як природні катастрофи, аварії або правові ризики. Страховання допомагає підприємствам забезпечити фінансову безпеку, компенсуючи збитки, що виникають у результаті нещасних випадків або

непередбачуваних ситуацій. Це не тільки захищає активи, але й підвищує довіру інвесторів та партнерів, адже підприємство демонструє свою готовність до управління ризиками.

Ризик-менеджмент представляє собою комплексний підхід до управління ризиками, що охоплює всі етапи, від ідентифікації до оцінки, реагування та моніторингу ризиків. Цей підхід дозволяє підприємствам систематично виявляти та аналізувати ризики, розробляти стратегії для їх мінімізації та впроваджувати заходи для контролю за їх впливом. Ефективний ризик-менеджмент сприяє підвищенню загальної стійкості підприємства, покращує прийняття рішень та забезпечує здатність організації адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. В результаті, ризик-менеджмент стає важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Методи управління ризиками в діяльності підприємства відображено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

### Методи управління ризиками в діяльності підприємства

Метод	Опис
Уникнення ризиків	Зміна планів або процесів для повного усунення ризиків, що можуть завдати шкоди.
Зменшення ризиків	Вжиття заходів для зниження ймовірності або впливу ризиків через покращення процесів або технологій.
Передача ризиків	Переміщення частини або всього ризику на іншу сторону, наприклад, через страхування або аутсорсинг.
Прийняття ризиків	Визначення рівня ризику, який підприємство готове прийняти, та розробка стратегій для мінімізації його впливу.
Моніторинг ризиків	Постійне спостереження за ризиками для виявлення змін і своєчасного реагування на них.
Аналіз чутливості	Оцінка впливу зміни певних факторів на результати підприємства для виявлення найбільш ризикових областей.
Аналіз впливу на бізнес	Оцінка потенційного впливу ризиків на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінанси та операції.

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Уникнення ризиків — це стратегія управління ризиками, що передбачає внесення змін до планів або бізнес-процесів для повного усунення ризиків, які можуть завдати шкоди підприємству. Цей підхід може бути особливо

ефективним, коли ризики пов'язані з певними діями або рішеннями, які підприємство може уникнути [23]. Наприклад, якщо підприємство виявляє, що впровадження нової технології може призвести до значних ризиків, вона може вирішити не впроваджувати цю технологію взагалі або відмовитися від певного проекту. Уникнення ризиків вимагає глибокого аналізу та прорахунків, адже часом неможливо повністю усунути ризики без значних втрат у потенційних можливостях для зростання або інновацій. Необхідно розуміти, що уникнення ризиків не завжди є реалістичним варіантом, особливо в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Зменшення ризиків передбачає вжиття заходів, які дозволяють знизити ймовірність або вплив ризиків на діяльність підприємства. Цей метод може містити покращення процесів, технологій, систем контролю або навчання персоналу. Наприклад, підприємство може вдосконалити виробничі процеси, щоб зменшити ймовірність виникнення дефектів продукції, або впровадити нові технології, які підвищують рівень безпеки на робочих місцях. Зменшення ризиків може також містити створення резервних систем, таких як резервне живлення для критично важливих процесів, що дозволяє знизити вплив можливих збоїв. Це стратегічне управління ризиками вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів, щоб оцінити ефективність вжитих заходів і внести необхідні корективи [20, с. 217].

Передача ризиків – це стратегія, яка полягає у переміщенні частини або всього ризику на іншу сторону, зазвичай через страхування або аутсорсинг. У випадку страхування підприємство укладає угоду зі страховою компанією, передаючи фінансовий ризик, пов'язаний із певними подіями, такими як пожежі, нещасні випадки або інші форс-мажорні обставини. Це дозволяє підприємству отримати фінансову компенсацію у разі виникнення збитків, зменшуючи свій фінансовий тягар [45]. Аутсорсинг, в свою чергу, може містити передачу певних функцій або процесів стороннім компаніям, що знижує ризики, пов'язані з управлінням цими функціями всередині підприємства. Передача ризиків може

бути ефективною стратегією, проте необхідно уважно оцінити контрагента, щоб забезпечити надійність і компетентність у виконанні покладених обов'язків.

Прийняття ризиків є компонентом управління ризиками, що полягає у визначенні рівня ризику, який підприємство готове прийняти в рамках своєї діяльності. Ця стратегія вимагає глибокого розуміння природи ризиків, їх потенційних наслідків та впливу на бізнес. Підприємства часто стикаються з ситуаціями, коли повністю уникнути ризиків або зменшити їх до прийняттого рівня неможливо. У таких випадках необхідно проаналізувати ризики та прийняти свідоме рішення про їх прийняття, розробивши стратегії для мінімізації їх впливу на результати. Це резервування ресурсів для покриття можливих збитків або встановлення чітких критеріїв для моніторингу ризиків, щоб мати можливість швидко реагувати на зміни. Необхідно, щоб підприємство регулярно переглядало своє ставлення до ризиків і адаптувало свої стратегії, враховуючи зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Моніторинг ризиків є безперервним процесом, що полягає у спостереженні за ризиками та їх змінами, щоб виявити нові загрози або оцінити вже існуючі ризики. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в умовах ринку або внутрішньої структури, що може вплинути на їх діяльність. Регулярний моніторинг ризиків включає збір та аналіз даних, які допомагають виявити тенденції та патерни, що можуть свідчити про зростання або зменшення ризиків. Моніторинг ризиків містить регулярні звіти та аналізи, які допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками.

Аналіз чутливості – це метод, який дозволяє оцінити, як зміни певних факторів впливають на результати підприємства [67, с. 617]. Цей підхід є необхідним для виявлення найбільш ризикових областей в бізнесі, де навіть незначні коливання можуть призвести до суттєвих фінансових наслідків. Наприклад, аналіз чутливості може вивчати, як зміна цін на сировину, відсоткові ставки або обсяги продажу впливають на прибуток підприємства. Визначивши, які змінні мають найбільший вплив на фінансові результати, підприємство може зосередити свої зусилля на управлінні цими ризиками. Це розробка стратегій для

хеджування, диверсифікації або коригування планів виробництва, що дозволяє знизити ймовірність негативного впливу на бізнес.

Аналіз впливу на бізнес полягає у всебічній оцінці потенційних наслідків ризиків для різних аспектів діяльності підприємства, у тому числі фінансові результати, операційні процеси, репутацію та стосунки з клієнтами. Цей метод дозволяє організаціям зрозуміти, як ризики можуть вплинути на їх здатність досягати стратегічних цілей і забезпечувати стабільний розвиток. Наприклад, підприємство може проаналізувати, як затримки у постачанні можуть вплинути на виробничі цикли і, відповідно, на прибутки. Або ж як ризики, пов'язані з репутацією, можуть вплинути на довіру споживачів і, як наслідок, на продажі. Результати аналізу допомагають у формуванні рішень, які сприяють підвищенню стійкості підприємства до ризиків, а також у розробці стратегій, спрямованих на пом'якшення негативного впливу на бізнес.

Отже, управління ризиками в діяльності підприємства є ключовим аспектом, що забезпечує його стабільність та успішність в умовах невизначеності. Цей процес охоплює кілька етапів, починаючи з ідентифікації ризиків – виявлення можливих загроз, які можуть негативно вплинути на функціонування підприємства. На цьому етапі необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що можуть створювати ризики. Після ідентифікації ризиків слідує їхня оцінка, що передбачає визначення кожного ризику шляхом використання кількісних та якісних методів для оцінки ймовірності їх виникнення та потенційних наслідків. Наступним етапом є розробка стратегій управління ризиками, які дозволяють сформувати ефективні заходи для зменшення ризиків або їх уникнення. Це створення планів реагування на різні ризики, такі як уникнення, мінімізація, передача чи прийняття ризику.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА NETPEAK

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства Netpeak

Netpeak - це відома українська маркетингова компанія, яка надає послуги в галузі цифрового маркетингу, веб-розробки, аналітики та інших пов'язаних з цим сферах. Компанія була заснована в 2006 році та має офіси в Україні та Казахстані [64].

За останні кілька років Netpeak збільшила свою присутність на ринку та підвищила свою репутацію завдяки якійш роботі та передовим технологіям. Компанія продовжує розвиватись та залучати нових клієнтів, зосереджуючись на наданні якісних та ефективних послуг. Водночас, компанія також дбає про свій колектив та забезпечує своїм працівникам розвиток та комфортні умови праці.

Загалом, компанія Netpeak виглядає досить стабільною та продуктивною. Проте, як у будь-якій компанії, можуть бути різні проблеми та виклики, які потребують уваги та рішень.

Netpeak – надає послуги в галузі діджитал-маркетингу та розробки програмного забезпечення. Компанія була заснована в 2010 році в місті Львів, а в 2011 році відкрила своє друге відділення в Києві (рис 2.1).

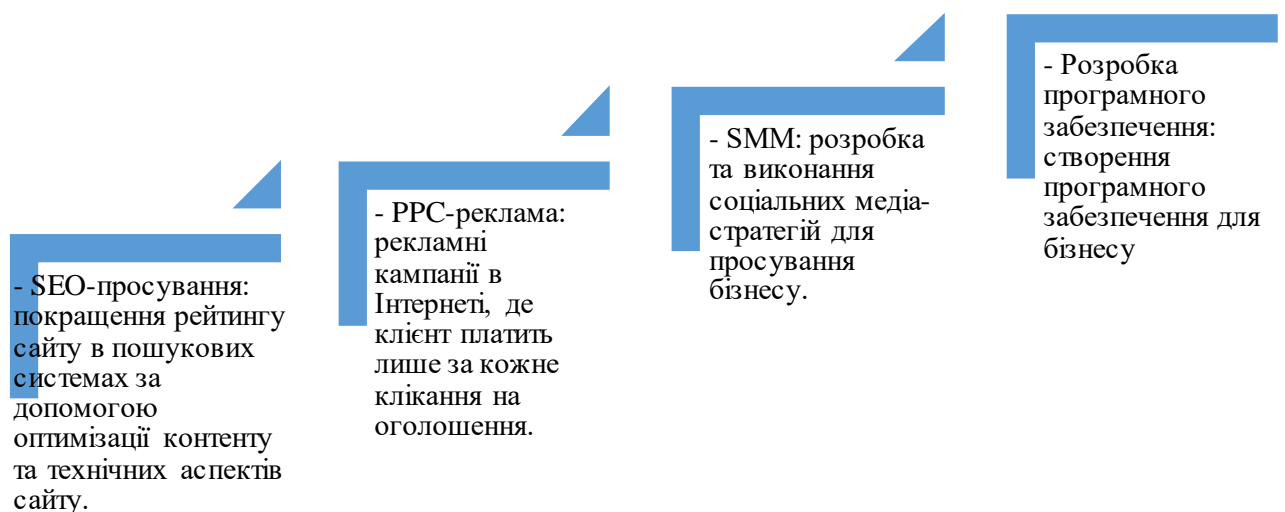


Рис. 2.1. Інновації у діджитал-маркетингу та розробці ПЗ від Netpeak

Джерело: Сформовано автором на основі [64].

Netpeak також має власний блог, де публікується корисна інформація про діджитал-маркетинг, SEO та SMM. Компанія також проводить вебінари та навчальні курси для тих, хто бажає покращити свої навички в галузі діджитал-маркетингу. На даний момент Netpeak має понад 400 співробітників та понад 2 000 клієнтів по всьому світу.

Крім цього, Netpeak має великий досвід у роботі з клієнтами з різних галузей, включаючи технологічні стартапи, електронну комерцію, фінансові послуги, освіту та здоров'я. Компанія активно розвивається та розширює свої можливості, в тому числі, розширення своїх послуг на ринках Польщі, Румунії та Казахстану.

Надання високоякісних послуг та задоволення потреб клієнтів є основним пріоритетом Netpeak. Компанія має широкий спектр рішень для вирішення проблем клієнтів та допомоги їм досягти більшого успіху в Інтернеті. Наприклад, в компанії є власна система моніторингу та аналізу SEO-показників - Netpeak Checker, яка допомагає клієнтам відстежувати та аналізувати показники свого сайту та конкурентів.

У своїй діяльності Netpeak активно використовує інноваційні технології та постійно вдосконалює свої процеси та методики. Компанія також бере участь у соціальних проектах та допомагає розвивати ІТ-спільноту в Україні. Загалом, Netpeak є однією з провідних компаній в галузі діджитал-маркетингу в Україні та за її межами, яка забезпечує своїх клієнтів високоякісними та ефективними рішеннями для досягнення їхніх бізнес-цілей в Інтернеті.

Для того, щоб забезпечити стійкий розвиток компанії, важливо розглянути ці загрози та прийняти відповідні заходи для їх запобігання. Наприклад, необхідно вдосконалювати технології та надавати навчання працівникам для поліпшення їх кваліфікації. Крім того, важливо забезпечити достатні ресурси для підтримки діяльності компанії та забезпечити оптимальну організацію виробництва, а також зосередитися на автоматизації процесів. Для підвищення мотивації персоналу можна використовувати різні методи, наприклад, системи



мотивації та нагород, а також забезпечити можливості для професійного зростання.

На рис.2.2 відобразимо динаміку капіталізації та цінності компанії за 2021-2023 роки.

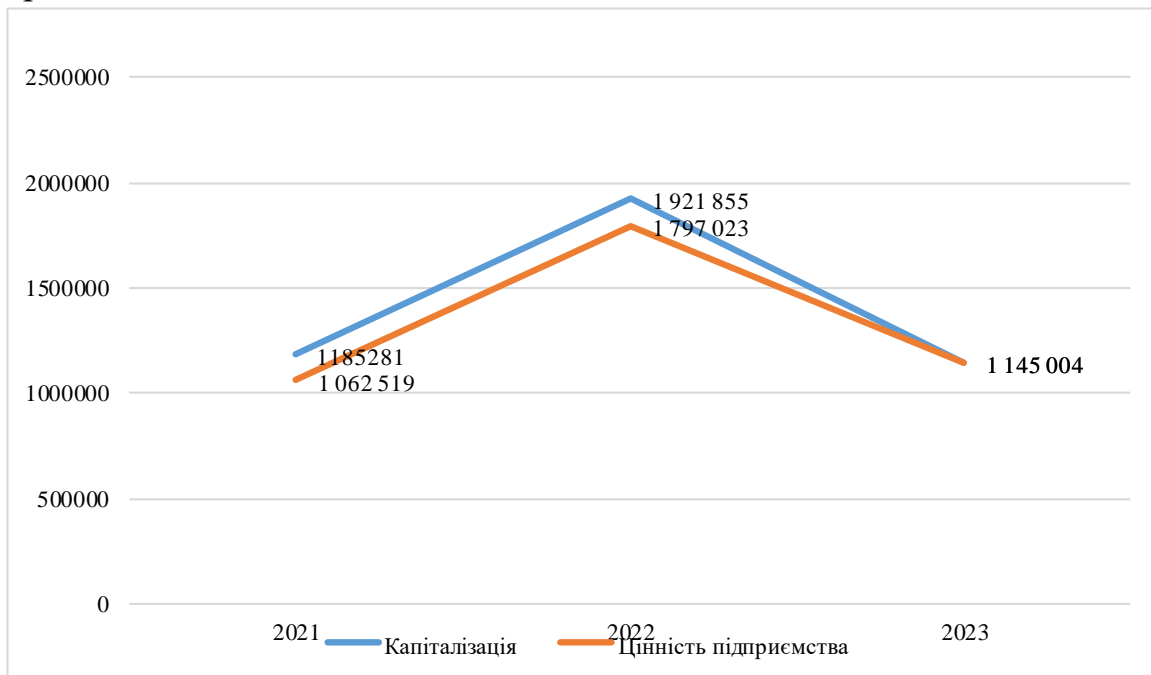


Рис. 2.2 Динаміка капіталізації та цінності Netpeak (2021-2023 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Як бачимо із рисунку вище, капіталізація та цінність підприємства збільшилася у 2022 році, а потім знизилася у 2023 році. Згідно з фінансовою звітністю за 2022 рік, компанія заробила 182,5 млн. грн., що на 12% більше, ніж у 2021 році. Чистий прибуток компанії Netpeak склав 40,3 млн. грн., збільшившись на 16% порівняно з попереднім роком. У наслідок такого позитивного фінансового результату в 2022 році капіталізація компанії збільшилася на 35%.

У 2022 році Netpeak продовжувала збільшувати свою капіталізацію. У третьому кварталі 2022 року компанія заробила 65,1 млн. грн, що на 41% більше, ніж у відповідному періоді 2021 року. Чистий прибуток склав 18,7 млн. грн., збільшившись на 69% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Прибуток на акцію та дивіденди в Netpeak відобразимо у рис.2.3.

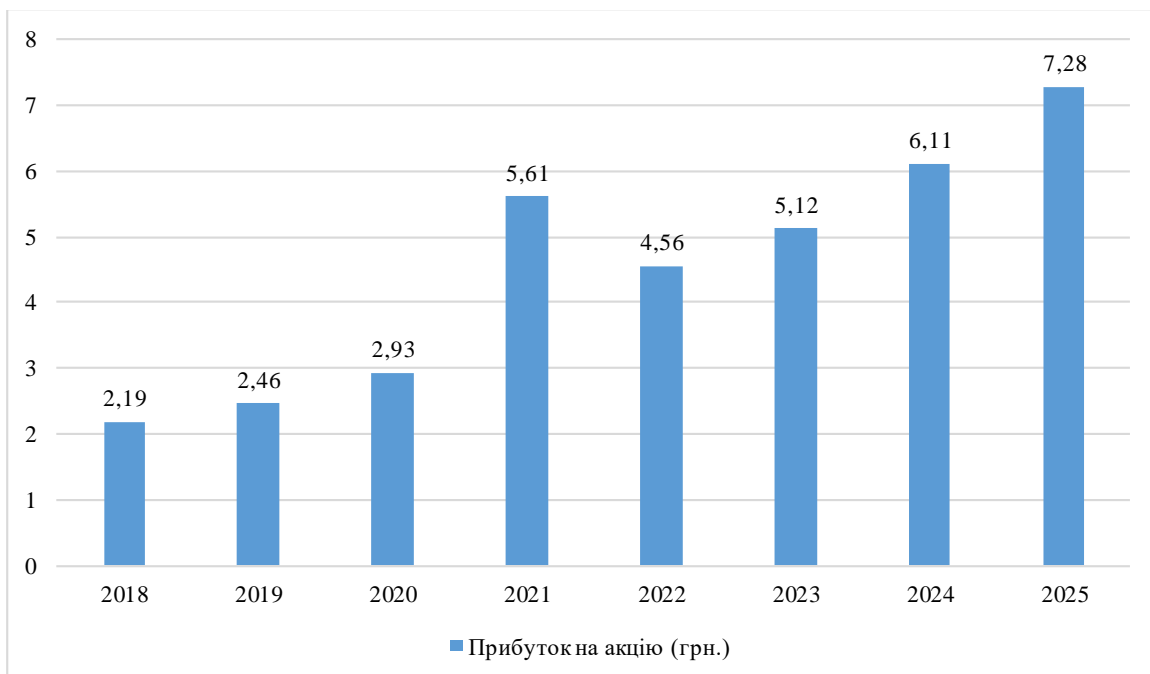


Рис. 2.3 Прибуток на акцію в Netpeak (грн., 2018-2023, та прогноз на 2024-2025)

Джерело: сформовано автором на основі [64].

В 2020 році чистий прибуток на акцію Netpeak склав 58,16 грн, що на 18% більше, ніж у 2019 році. Проте, варто зазначити, що прибуток на акцію може змінюватися в залежності від фінансових результатів компанії та її зміни в політиці відносно розподілу прибутків.

Річну зміну в Netpeak відобразимо на рис.2.4.

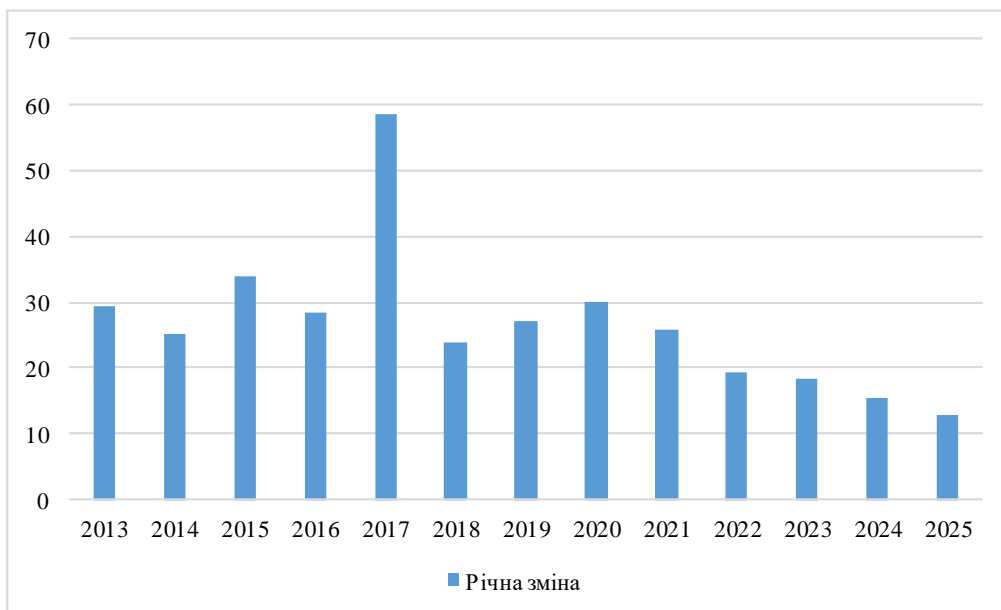


Рис. 2.4 Річна зміна в Netpeak

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Загальний аналіз балансу Netpeak показує стійку фінансову стійкість компанії. На кінець 2021 року загальні активи компанії становили 353,4 млн. грн., що на 34% більше, ніж на кінець 2020 року. Найбільш значущими складовими активів Netpeak є грошові кошти та еквіваленти, які на кінець 2021 року становили 62,3 млн. грн.

У складі пасивів компанії найбільш значущим елементом є капітал та резерви, які на кінець 2021 року склали 214,9 млн. грн. Крім того, компанія має значні зобов'язання у формі короткострокових та довгострокових позик, які складають 30,8 млн. грн.

Загальний аналіз балансу Netpeak показує стійку фінансову стійкість компанії. На кінець 2021 року загальні активи компанії становили 353,4 млн. грн. що на 34% більше, ніж на кінець 2020 року. Найбільш значущими складовими активів Netpeak є грошові кошти та еквіваленти, які на кінець 2021 року становили 62,3 млн. грн.

У складі пасивів компанії найбільш значущим елементом є капітал та резерви, які на кінець 2021 року склали 214,9 млн. грн.

Структуру виручки від продажу відобразимо у рис. 2.5, а структуру об'єму продажів у рис. 2.6.

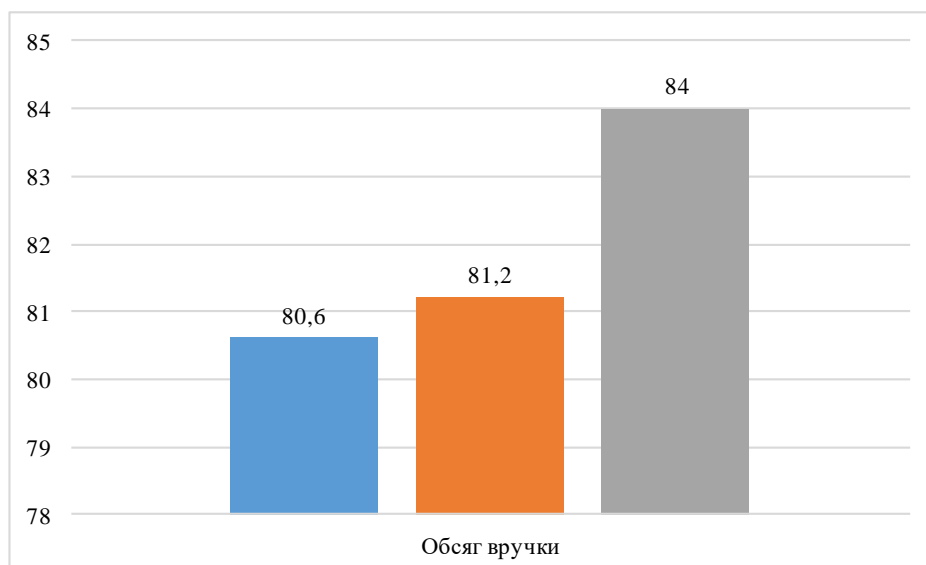


Рис. 2.5 Обсяг виручки від продажу реклами Netpeak (2021-2023)

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Аналіз складу та розподілу активів підприємства Netpeak здійснюється на основі таблиці порівняльно-аналітичного балансу за статтями активів із застосуванням методів вертикального (структурного) та горизонтального (динамічного) аналізу.

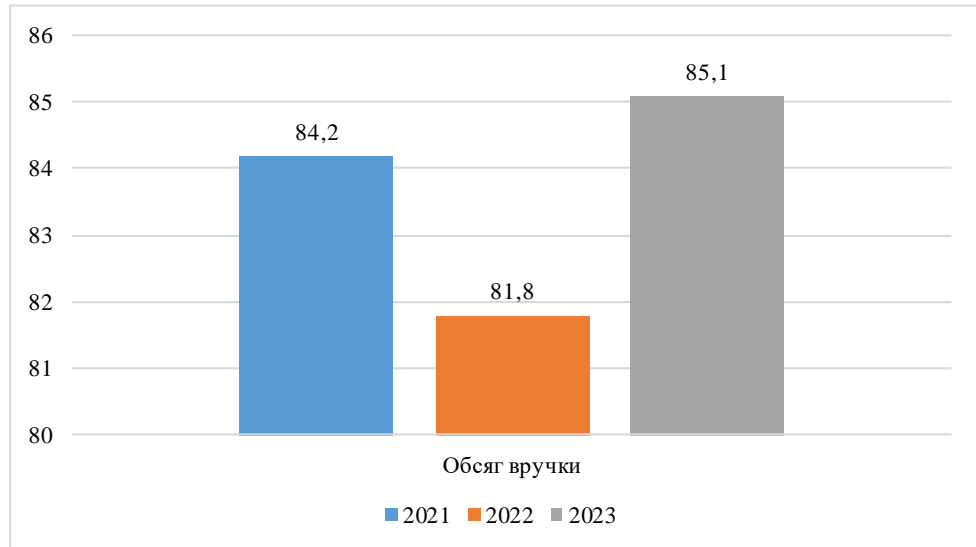


Рис. 2.6 Об'єм продажів реклами Netpeak (2021-2023)

Джерело: сформовано автором на основі [64].

До ресурсів, якими володіє і управляє компанія Netpeak, можна віднести матеріальні (основні) та інформаційні ресурси.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища, яке впливає на фінансову стійкість підприємства, а саме аналіз сильних та слабких сторін Netpeak (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Аналіз сильних та слабких сторін компанії Netpeak

Складові внутрішнього середовища	Ефективність	Важливість						
	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Дуже слабка	Висока	Середня	Низька
Структура:								
Чітка ієрархія	+					+		
Ресурси:								
Великий штат працівників		+					+	
Великі фінансові можливості	+					+		
Організація і кадри:								
Висококваліфікований персонал	+					+		

Продовження табл. 2.1

Відмінна мотивація персоналу	+							+
Кар'єрний ріст		+						+
Стабільний контроль якості		+					+	
Слабкі сторони:								
Сильна залежність від реклами	+					+		
Відносна невисока точність виконання пошукових запитів (50-60%)		+					+	

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Прибутковість на основі фінансових потоків відобразимо у табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Прибутковість Netpeak на основі фінансових потоків**

Коефіцієнти прибутковості	Компанія	Промисловість	Сектор	S&P 500
Маржа вільного грошового потоку (Q4 MRQ)	31,05 %	34,87 %	1,9 %	0,73 %
Маржа вільного грошового потоку (Q4 TTM)	32,35 %	-	-	-
Маржа вільного грошового потоку 5 років (середня)	21,32 %	23,83 %	20,12 %	10,93 %
Маржа чистого грошового потоку (Q4 MRQ)	-0,14 %	-0,69 %	-0,21 %	-0,39 %
Маржа чистого грошового потоку (Q4 TTM)	0,33 %	-	-	-
Маржа чистого грошового потоку за 5 років (середня)	1,61 %	2,03 %	0,82 %	7,86 %
Ефективна ставка податку (Q4 MRQ)	20,55 %	21,98 %	18,08 %	21,95 %
Ефективна податкова ставка (Q4 TTM)	15,92 %	-	-	-
Ефективна податкова ставка 5 років (середня)	14,73 %	16,02 %	15,83 %	18,91 %

Сформовано автором на основі [64].

Поточне зростання чистої рентабельності компанії Netpeak за 4 квартали 2023 року відобразимо на рис. 2.7, а порівняння оцінок у табл. 2.3.

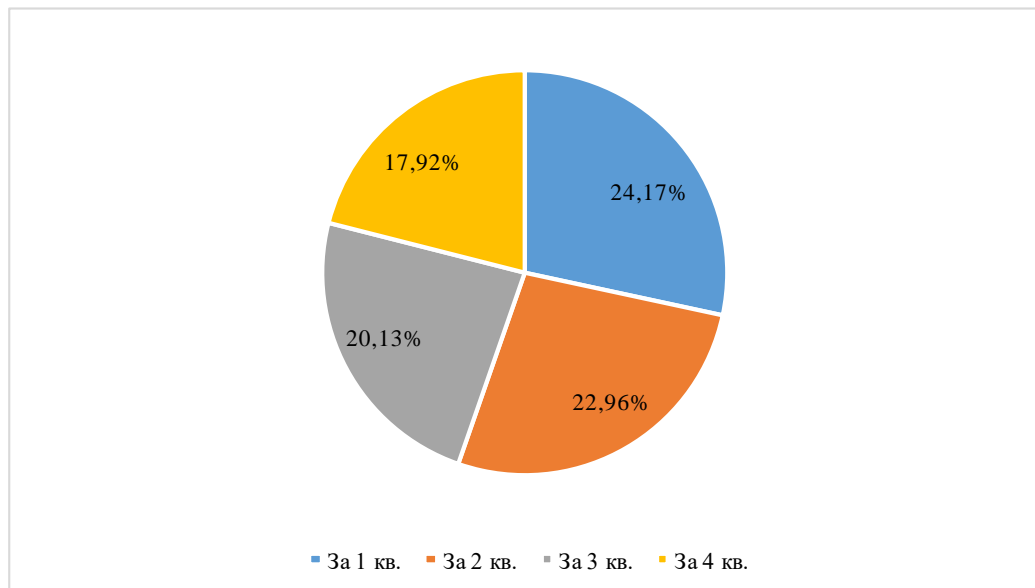


Рис. 2.7 Поточне зростання чистої рентабельності компанії Netpeak за 4 квартали 2023 року

Джерело: сформовано автором на основі [64]

Таблиця 2.3

### Порівняння оцінок компанії Netpeak

Оцінка GOOG	Компанія	Промисловість	Сектор	S&P 500
Коефіцієнт PE (Q4 TTM)	20.77	22.16	25.48	26.97
Ціна до продажів (Q4 TTM)	4.4	4.34	5,95	2.48
Ціна до грошового потоку (Q4 TTM)	1331,93	6325	-	253,46
Ціна до вільного грошового потоку (Q4 TTM)	13.6	10.32	15.29	12.27
Ціна для бронювання (Q4 MRQ)	4.86	4.64	8.01	4.93
Ціна до матеріальної книги (Q4 MRQ)	5.53	5.59	16.27	16.87

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Ефективність менеджменту компанії Netpeak відобразимо у табл.2.4.

Таблиця 2.4

### Ефективність менеджменту компанії Netpeak

Ефективність управління GOOG	Компанія	Промисловість	Сектор	S&P 500
Рентабельність активів (Q4 TTM)	16,96 %	14,42 %	14,12 %	4,21 %
Рентабельність активів 5 років (середня)	15,96 %	13,46 %	10,53 %	3,1 %
Рентабельність інвестицій (Q4 TTM)	20,38 %	18,61 %	25,27 %	6,42 %
Повернення інвестицій 5 років (середня)	18,38 %	16,93 %	18,63 %	6,13 %
Рентабельність власного капіталу (Q4 TTM)	23,54 %	21,08 %	32,49 %	18,67 %
Рентабельність власного капіталу за 5 років (середня)	21,22 %	19,08 %	23,82 %	14,23 %

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Порівняння ефективності компанії Netpeak відобразимо у табл.2.5.

Таблиця 2.5

### Порівняння ефективності компанії Netpeak

Порівняння ефективності GOOG	Компанія	Промисловість	Сектор	S&P 500
Дохід на одного працівника (Q4 TTM) \$	1 725 599	1 547 643	559,547	611,869
Чистий дохід на одного працівника (Q4 TTM) \$	365 893	302,786	130 740	56,235
Коефіцієнт продажів запасів (Q4 TTM)	123.31	174,5	17.79	11.75
Коефіцієнт оборотності запасів (Q4 TTM) CGS	55.02	65,68	13.49	7.46
Коефіцієнт оборотності активів (Q4 TTM)	0,8	0,74	0,6	0,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Q4 TTM)	7,78	7,69	6.2	3,85

Сформовано автором на основі [64].

Отже, на основі отриманих даних сформуємо узагальнену таблицю фінансової стійкості компанії Netpeak, її відобразимо у табл.2.6.

Таблиця 2.6

### Фінансова стійкість Netpeak

Фінансова стійкість GOOG	Компанія	Промисловість	Сектор	S&P 500
Коефіцієнт швидкості (Q4 MRQ)	1.33	2,89	0,73	2.03
Коефіцієнт швидкості (Q4 TTM)	1.57	2.74	0,71	2.38
Коефіцієнт оборотного капіталу (Q4 MRQ)	2.06	3.59	1.63	2.78
Коефіцієнт оборотного капіталу (Q4 TTM)	2.31	3.74	1.56	1.19
Оборотний капітал на дохід	0,3	0,65	0,24	0,06
LT Борг до власного капіталу (Q4 MRQ)	0,06	0,07	0,46	0,8
LT Борг до власного капіталу (Q4 TTM)	0,06	-	-	-
Загальна сума боргу до власного капіталу (Q4 MRQ)	0,06	0,07	0,49	0,9
Загальна сума боргу до власного капіталу (Q4 TTM)	0,06	0	0,04	0,09
Коефіцієнт кредитного плеча (Q4 MRQ)	0,43	0,39	1.2	3,97
Коефіцієнт матеріального левериджу (Q4 MRQ)	0,48	0,49	2.44	12.26
Покриття відсотків (Q4 MRQ)	-	63,72	71,75	8,69
Покриття відсотків (Q4 TTM)	-	79,75	71.03	8.82
Покриття боргу (Q4 MRQ)	4.67	2.56	0,96	0,51
Покриття боргу (Q4 TTM)	4,85	146,79	11.69	5.17

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Компанія Netpeak публікує фінансову звітність щоквартально. У табл. 2.7 відобразимо показники ліквідності компанії Netpeak наведені дані з 2020 по 2023 роки про коефіцієнт покриття компанією своїх витрат на прибуток (ЕВІТ) за останні 12 місяців (ТТМ), що відображає ступінь фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.7

### Показники ліквідності компанії Netpeak

Показник	Нормативне значення	Значення за роками			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт покриття	>1	11,83	12,91	18,70	22,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,77	0,8	0,8	0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	4,03	3,83	3,81	3,51

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Показники рентабельності компанії Netpeak відобразимо у табл.2.8.

Таблиця 2.9

### Показники рентабельності компанії Netpeak

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	12,2%	10,4%	13,6%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	18,9%	16,2%	21,1%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 збільшення	23,7%	22,5%	28,7%
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	25,4%	25%	25,8%

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) відображає співвідношення власного та залученого капіталу в підприємстві. Визначається він за формулою:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал} * 100\%$$



Таблиця 2.9

## Показники фінансової стійкості компанії Netpeak

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення за три попередні роки			Зміни за період	Зміни за період
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	70,8%	70,4%	68,9%	-0,4%	-0,5%
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,07	0,07	0,08	0	0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	2,23	1,76	1,59	-0,47	-0,17
Коефіцієнт ефективності використання активів	Збільшення	11,14%	11,71%	13,06%	0,57%	1,35%
Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	Збільшення	18,7%	18,1%	21,1%	-0,6%	3%
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	-	0,83	0,86	0,84	0,03	-0,02

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Далі проведемо аналіз рентабельності компанії Netpeak, її відобразимо у табл.2.10.

Таблиця 2.10

## Рентабельність компанії Netpeak

Коефіцієнт прибутковості GOOG	Компанія	Промисловість	Сектор	S&P 500
Валова маржа (Q4 MRQ)	53,53 %	60,16 %	52,65 %	45,26 %
Валова маржа (Q4 TTM)	55,38 %	62,36 %	64,27 %	43,5 %
Валовий прибуток 5 років (середня)	55,59 %	63,14 %	51,38 %	40,31 %
Маржа EBITDA (Q4 MRQ)	22,55 %	23,06 %	27,13 %	17,32 %
Маржа EBITDA (Q4 TTM)	25,22 %	26,14 %	32,93 %	17,87 %
Маржа EBITDA за 5 років (середня)	27,36 %	30,9 %	26,46 %	17,06 %
Операційна маржа (Q4 MRQ)	23,88 %	21,72 %	22,96 %	15,08 %
Операційна маржа (Q4 TTM)	26,46 %	24,63 %	28,76 %	15,09 %
Операційна маржа 5 років (середня)	24%	26,03 %	21,28 %	13,47 %

Продовження табл. 2.10

Маржа до оподаткування (Q4 MRQ)	22,55 %	20,53 %	22,25 %	9,05 %
Маржа до оподаткування (Q4 TTM)	25,22 %	23,69 %	28,17 %	11,32 %
Маржа до оподаткування 5 років (середня)	27,36 %	28,28 %	21,28 %	10,64 %
Чиста маржа (Q4 MRQ)	17,92 %	16,02 %	18,21 %	7,35 %
Чиста маржа (Q4 TTM)	21,2 %	19,55 %	23,34 %	9,21 %
Чиста маржа 5 років (середня)	23,29 %	23,77 %	17,94 %	8,69 %

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Загалом, баланс Netpeak відображає стійку фінансову позицію компанії, яка має достатньо ресурсів для забезпечення своїх поточних та майбутніх потреб, а також має низький рівень боргового навантаження.

## 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства Netpeak

Компанія Netpeak є одним з лідерів на ринку цифрового маркетингу та SEO-послуг в Україні та країнах СНД. Компанія була заснована в 2006 році та має значний досвід роботи з клієнтами з різних галузей, включаючи e-commerce, медіа, телекомунікації, банківську сферу та інші.

Основною спеціалізацією компанії є пошуковий маркетинг (SEO та PPC реклама), а також контекстна реклама, SMM та аудит веб-сайтів. Компанія пропонує повний спектр послуг з розробки та підтримки веб-сайтів, а також консультаційні послуги з питань маркетингу та бізнесу [60, с. 279].

Завдяки значному досвіду роботи в галузі цифрового маркетингу, Netpeak накопичила великий досвід у роботі з різними інструментами та технологіями, такими як Google Analytics, Google AdWords, SEMrush, Ahrefs, Moz, Majestic SEO та інші.

Крім того, компанія має розроблену методологію роботи з клієнтами, яка дозволяє забезпечити ефективне взаємодію та досягнення поставлених цілей.

Компанія також активно розвивається та вдосконалює свої послуги, впроваджуючи нові технології та інструменти.

Загалом, значний досвід роботи на ринку цифрового маркетингу та SEO-послуг дозволяє компанії Netpeak успішно конкурувати на ринку та забезпечувати клієнтам якісні та ефективні послуги.

Висока кваліфікація фахівців компанії Netpeak є однією з її ключових переваг. Компанія вкладає значні зусилля в підвищення рівня знань своїх співробітників та надає їм можливості для професійного розвитку. Наразі компанія має близько 500 співробітників, серед яких є багато висококваліфікованих фахівців у галузі маркетингу, SEO, розробки веб-сайтів, аналітики тощо.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Розглянемо SWOT-аналіз компанії Netpeak у табл.2.11.

Таблиця 2.11

### SWOT-аналіз компанії Netpeak

Слабкі сторони	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- значна конкуренція на ринку цифрового маркетингу та SEO.</li> <li>- залежність від великих клієнтів.</li> <li>- висока ротація персоналу через високу конкуренцію на ринку.</li> <li>- обмежена міжнародна присутність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний досвід роботи на ринку цифрового маркетингу та SEO-послуг.</li> <li>- висока кваліфікація фахівців компанії.</li> <li>- широкий спектр послуг, що дозволяє задовольняти потреби різноманітних клієнтів.</li> <li>- активна участь у подіях та конференціях з маркетингу та SEO, що забезпечує збільшення обізнаності та популярності компанії.</li> <li>- ефективне використання інноваційних технологій та інструментів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток нових технологій та інструментів, що дозволить покращити якість послуг та збільшити їх ефективність.</li> <li>- розширення спектру послуг та входження на нові ринки.</li> <li>- зростання попиту на цифровий маркетинг та SEO-послуги.</li> <li>- розвиток партнерських відносин та співпраця з іншими компаніями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна алгоритмів пошукових систем та їх вплив на SEO-рейтинг клієнтів.</li> <li>- конкуренція з боку інших компаній на ринку цифрового маркетингу та SEO.</li> <li>- зміни в економічному та політичному середовищі, що можуть вплинути на попит на послуги компанії.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Серед послуг, які надає Netpeak, можна виділити:

1. SEO: оптимізація сайтів для пошукових систем, аудит сайту, аналіз ключових слів, контент-маркетинг, пошукова реклама та інше;
2. PPC: керування контекстною рекламою в Google, реклама в соціальних мережах, реклама в мобільних додатках;
3. SMM: управління соціальними мережами, розробка стратегії SMM, рекламні кампанії в соціальних мережах;
4. Web analytics: аналіз поведінки користувачів на сайті, встановлення та налаштування систем аналітики;
5. Web development: розробка та дизайн сайтів, веб-додатків та інших онлайн-рішень;
6. Email-маркетинг: розробка та відправлення розсилок електронної пошти, налаштування та аналіз їх ефективності [64].

Широкий спектр послуг дозволяє компанії пропонувати клієнтам повний спектр інтернет-маркетингу та просування в Інтернеті. Участь у подіях та конференціях з маркетингу та SEO є важливою складовою стратегії Netpeak. Компанія не тільки бере участь у провідних подіях галузі, але й організовує власні конференції та тренінги.

Один з найбільш відомих заходів, що організовує компанія, це конференція Netpeak Conference, яка проводиться вже більше 10 років. Це найбільша конференція з SEO та маркетингу в Україні, на якій збираються провідні фахівці з різних країн світу. Крім того, компанія організовує онлайн-тренінги, вебінари, майстер-класи та інші заходи, що дозволяють підвищувати кваліфікацію не тільки співробітників Netpeak, а й всіх бажаючих.

Участь у таких заходах дозволяє компанії не тільки збільшувати свою обізнаність та досвід, але й залучати нових клієнтів та партнерів, а також зміцнювати своє лідерство на ринку цифрового маркетингу та SEO-послуг.

Компанія Netpeak працює в основному на внутрішньому ринку України, хоча має деякі клієнти за кордоном. Однак, у порівнянні з конкурентами,

компанія має обмежену міжнародну присутність. Це може бути недоліком, оскільки міжнародний ринок маркетингу та SEO може мати більш високу потребу в таких послугах. Для розширення своєї міжнародної присутності компанія може розглядати можливість розширення своїх послуг до інших країн та регіонів, побудову партнерських відносин з місцевими агентствами та залучення більше міжнародних клієнтів через рекламу та маркетингові кампанії. Також компанія може розглядати можливість відкриття власного офісу за кордоном.

Розвиток нових технологій та інструментів може значно покращити якість послуг компанії Netpeak і збільшити їх ефективність. Наприклад, розробка власної системи аналізу та моніторингу показників SEO може дати конкурентну перевагу компанії порівняно зі звичайними інструментами. Впровадження штучного інтелекту в роботу з клієнтами дозволить забезпечити більш ефективний та індивідуальний підхід до кожного клієнта [58, с. 2009].

Конкуренція є однією з основних складових ринку цифрового маркетингу та SEO. У зв'язку зі зростанням попиту на ці послуги, на ринку з'являється все більше конкурентів, що змушує компанії змагатися за клієнтів та займати вигідні позиції на ринку (рис. 2.8).

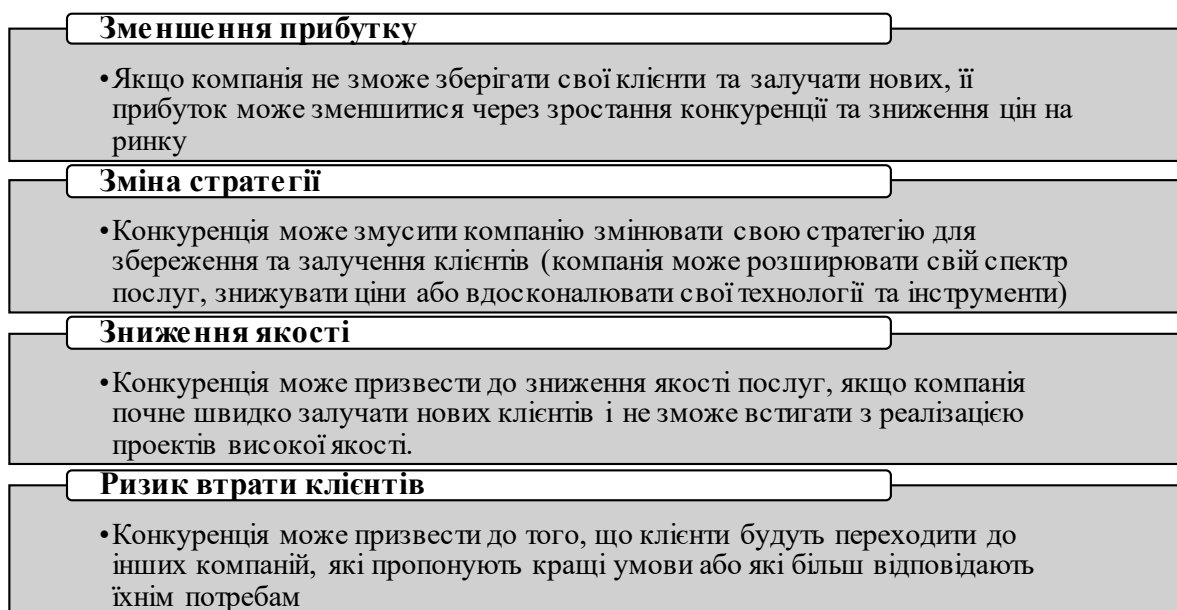


Рис. 2.8 Вплив конкуренції на компанію Netpeak

Джерело: власні узагальнення автора.

Зовнішній аналіз поточної ситуації компанії Netpeak включає аналіз макроекономічних та соціокультурних чинників, конкурентного середовища, технологічних змін та впливу правових та регуляторних факторів на діяльність компанії.

PEST, PESTE, SLEPT, STEEPLE і ICEDRIPS є моделями аналізу зовнішнього середовища підприємства, які допомагають зрозуміти ключові фактори, які можуть впливати на ринок маркетингових послуг. Кожна з цих моделей складається з різних аспектів, які необхідно враховувати при аналізі зовнішнього середовища.

Основні аспекти кожної моделі:

1. PEST: Політичні, Економічні, Соціальні та Технологічні фактори.
2. PESTE: Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні та Екологічні фактори.
3. SLEPT: Соціальні, Юридичні, Економічні, Політичні та Технологічні фактори.
4. STEEPLE: Соціальні, Технологічні, Економічні, Екологічні, Політичні, Легіслятивні та Етичні фактори.
5. ICEDRIPS: Інновації, Культура, Економіка, Демографія, Регулювання, Інфраструктура, Політика, Соціум [55, с. 61].

Модель PEST є більш оптимальною для ринку маркетингу, оскільки вона дозволяє провести дослідження макрооточення бізнесу і зібрати важливі дані для формування стратегії розвитку компанії.

PEST-аналіз оцінює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на ринок. Ця модель допомагає виявити потенційні можливості та загрози, що можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі бізнесу.

У порівнянні з іншими моделями, наприклад, SLEPT або STEEPLE, PEST є більш простим та зрозумілим інструментом для дослідження макрооточення бізнесу. Водночас, ICEDRIPS – це більш розширена модель, що включає

додаткові фактори в дослідження, такі як екологічні, правові та етичні фактори. Однак, ця модель може бути складнішою для використання та вимагає більш детального аналізу. Отже, PEST-аналіз – це зручний та ефективний інструмент для дослідження макрооточення ринку маркетингу, який може допомогти компанії Netpeak визначити потенційні можливості та загрози, які можуть вплинути на її успішність.

Поточну ситуації на ринку інтернет-маркетингу у світі за схемою ICEDRIPS відобразимо у табл.2.12.

Таблиця 2.12

### Поточна ситуації на ринку інтернет-маркетингу у світі (ICEDRIPS)

Пункт	Опис
Інновації	Розвиток новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну та машинного навчання, що змінюють підходи до маркетингу та реклами.
Конкуренція	Зростання конкуренції на ринку маркетингу, що спричинене збільшенням числа підприємств, що пропонують маркетингові послуги, а також зростанням конкуренції на платформах онлайн-реклами.
Економічний	Зміна підходів до реклами та маркетингу, спричинена зменшенням рекламних бюджетів, зростанням значення соціальних мереж, а також збільшенням попиту на маркетингові послуги в онлайн-сегменті.
Демографія	Зростання впливу молодіжної культури на маркетингові стратегії, а також зміна цільової аудиторії підприємств, що викликана зростанням числа молодих споживачів та споживачів старшого віку.
Нормативно-правове середовище	Зростання регулювання маркетингових стратегій та реклами через збільшення збору та використання персональних даних, а також збільшення вимог до захисту даних споживачів та дотримання різних етичних та соціальних стандартів.
Інфраструктура	Розвиток інтернету та технологій спричинив зміну пріоритетів у маркетингових стратегіях на онлайн-рекламу, а також збільшення значення крос-канальних стратегій.
Партнери	Зв'язки з партнерами можуть впливати на конкурентоспроможність компанії та її можливості виходу на нові ринки. На ринку маркетингових послуг партнерами можуть бути рекламні агентства, PR-компанії, веб-розробники та інші гравці, які допомагають компанії досягати своїх цілей.
Соціальні тенденції	Соціальні тенденції можуть впливати на сприйняття споживачами різних маркетингових кампаній та налаштування суспільства в цілому. На сьогоднішній день споживачі все більше цінують етичність та соціальну відповідальність компанії, а також звертають увагу на питання рівності та розмаїття. Тому, при створенні маркетингових кампаній, компанії мають враховувати ці тенденції та працювати над відповідними стратегіями.

Джерело: сформовано автором на основі [51].

У підсумку, зовнішній аналіз поточної ситуації компанії Netpeak показує, що вона має низку переваг та можливостей для подальшого розвитку, але повинна бути готовою до змін у галузі та ефективно реагувати на зміну попиту та конкуренції. Варто також звернути увагу на технологічні зміни та правовий вплив на діяльність компанії та розвивати відповідні компетенції та можливості в цих областях.

Таблиця 2.13

### Поточна ситуація на ринку інтернет-маркетингу в Україні (ICEDRIPS)

Пункт	Опис
Інновації	Зростає використання технологій та онлайн-інструментів для маркетингових досліджень та реклами; з'являються нові інтернет-платформи та соціальні медіа, що впливає на зміну маркетингових стратегій.
Конкуренція	На ринку з'являється все більше нових гравців, що призводить до зростання конкуренції між компаніями; інтенсивність конкуренції залежить від галузі та специфіки послуг
Економічний	Змінність курсу валют та нестабільність економічної ситуації впливає на підприємства, що займаються маркетингом; зменшення доходів населення може призвести до зменшення обсягу рекламного ринку.
Демографія	Збільшення кількості користувачів інтернету призводить до зростання інтернет-реклами; зміна демографічних показників може вплинути на споживчі звички та переваги.
Нормативно-правове середовище	Дотримання правил реклами є обов'язковим для підприємств, що займаються маркетингом; відсутність регулювання в окремих сферах може впливати на рівень конкуренції та якість послуг.
Інфраструктура	Інфраструктура ринку маркетингових послуг в Україні також є достатньо розвинутою, хоча дещо відрізняється від світових стандартів. В Україні є багато маркетингових агентств, що надають послуги реклами, PR, дослідження ринку тощо. Проте наявність сучасних технологій та систем автоматизації роботи ще не є на достатньо високому рівні.
Партнери	На ринку маркетингових послуг в Україні діє багато компаній-партнерів, зокрема медіа-компанії, засоби масової інформації, технічні партнери тощо. Важливо зазначити, що є певні проблеми з партнерськими відносинами на ринку, зокрема нерівні умови співпраці, ризики взаємних недовіри та конфліктів інтересів.
Соціальні тенденції	За останні роки в Україні відбулися значні зміни в соціальному та культурному житті. Це, зокрема, зміна споживчих уподобань, зростання інтересу до здорового способу життя, технологічні зміни в рекламі та способах комунікації з клієнтами. Ринок маркетингу у світі швидко адаптується до таких змін, проте в Україні наразі відбувається деяка затримка у цьому процесі.

Джерело: сформовано автором на основі [23].



Загалом, ринок інтернет-маркетингу продовжує рости та розвиватися, але з ростом конкуренції і зміною поведінки користувачів, компанії повинні бути готові до змін та реагувати на нові виклики та можливості.

Технологічний прогрес веде до збільшення обсягів даних, які можуть бути використані для маркетингових цілей, тому компанії повинні розвивати відповідні компетенції та інструменти для ефективної обробки та аналізу цих даних.

У табл.2.13 відобразимо поточну ситуацію на ринку інтернет-маркетингу в Україні за схемою ICEDRIPS. Загалом, можна сказати, що ринок інтернет-маркетингу в Україні є перспективним та зростає.

Проте, на ринку з'являється все більше конкурентів, що вимагає від підприємств більш ефективних та інноваційних стратегій маркетингу для успішного виходу на ринок та збільшення продажів.

Netpeak є відомим брендом в галузі інтернет-маркетингу та SEO в Україні та Східній Європі. Хоча компанія не є глобальним лідером на ринку інтернет-маркетингу, вона активно розвивається та займає певне місце на світовому ринку.

Згідно з дослідженням Clutch.co (станом на 2021 рік), Netpeak була визнана однією з найкращих агентств SEO в Україні, а також отримала високі рейтинги в розділах PPC та веб-розробки. Крім того, Netpeak успішно співпрацює з клієнтами з різних країн, зокрема зі Сполученими Штатами, Великою Британією, Німеччиною та іншими країнами Європи.

Також згідно з дослідженням сайту Clutch.co, Netpeak займає друге місце в рейтингу провідних агентств з SEO в Україні, та третє місце в рейтингу агентств з контекстної реклами на Google AdWords. Крім того, компанія активно розвивається в сферах веб-аналітики, веб-розробки та соціального медіа маркетингу.

Netpeak має певну репутацію на світовому ринку інтернет-маркетингу, і компанія продовжує займатися розвитком та вдосконаленням своїх послуг для задоволення потреб клієнтів. Netpeak є однією з провідних компаній в галузі

інтернет-маркетингу в Україні. Компанія має багатий досвід у цій галузі та успішно працює з великими брендами та малими підприємствами в Україні та за її межами. Netpeak також є активним учасником та спонсором багатьох подій в галузі маркетингу в Україні, таких як Sempro, Оптимізація і так далі. Це свідчить про те, що компанія має вплив на розвиток галузі в Україні та активно займається популяризацією та вдосконаленням маркетингових практик в країні.

Отже, можна стверджувати, що Netpeak є провідною компанією в галузі інтернет-маркетингу в Україні, та активно займається розвитком та вдосконаленням своїх послуг, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів.

Організаційну структуру Netpeak відобразимо у табл.2.14.

Таблиця 2.14

### Організаційна структура компанії Netpeak

Департамент	Функції та обов'язки
Виконавчий директор	Керівництво компанією, формування загальної стратегії та стратегії розвитку
Відділ продажів	Пошук та залучення клієнтів, проведення переговорів та укладення договорів, контроль за реалізацією проектів
Відділ маркетингу	Продвиження бренду компанії, підтримка онлайн-присутності, рекламні та PR-кампанії
Відділ проектного менеджменту	Управління проектами, розробка планів проектів, контроль за їх реалізацією
Відділ кадрів	Підбір та навчання персоналу, організація та планування подій для зміцнення команди
Відділ розробки програмного забезпечення	Розробка та підтримка програмного забезпечення, контроль якості розробки
Відділ QA	Тестування програмного забезпечення, контроль якості та виявлення помилок
Відділ аналітики	Збір та аналіз даних, розробка стратегії аналізу та управління даними

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Крім роботи в сфері інтернет-маркетингу, компанія Netpeak активно займається соціальною відповідальністю та благодійністю. Зокрема, компанія підтримує дітей з інвалідністю та робить внесок у розвиток спорту для дітей.

Крім того, в 2017 році Netpeak запустив свою власну навчальну платформу Netpeak Education з метою підвищення кваліфікації фахівців з інтернет-маркетингу в Україні та залучення нових талантів до галузі. Компанія також

володіє блогом, де її експерти діляться своїм досвідом та знаннями зі своїми читачами. Блог містить статті про SEO, контент-маркетинг, соціальні медіа та інші аспекти інтернет-маркетингу.

У 2020 році компанія стала частиною міжнародної групи компаній незалежних цифрових маркетингових агентств FALCON. Це дозволить компанії розширити свій географічний охоплюють та розвиватись у нових напрямках в галузі інтернет-маркетингу.

Дослідження зовнішнього середовища, або зовнішній аналіз, є важливим етапом в плануванні та управлінні будь-якої компанії, включаючи Netpeak.

### Розуміння ринкових тенденцій

- дослідження зовнішнього середовища допомагає Netpeak зрозуміти тенденції на ринку та попит на їхні послуги, що дозволяє компанії залучати нових клієнтів та розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів.

### Виявлення можливих загроз

- дослідження зовнішнього середовища дозволяє Netpeak виявляти можливі загрози, такі як нові конкуренти, зміни законодавства та технологій, що можуть вплинути на їхню діяльність. Це дозволяє компанії розробляти плани запобігання та вирішення проблем заздалегідь.

### Оцінка конкурентоспроможності

- зовнішній аналіз дозволяє Netpeak оцінити свою конкурентоспроможність на ринку та зрозуміти, які переваги та недоліки є в порівнянні з конкурентами. Це дозволяє компанії виправляти недоліки та зберігати свої переваги на ринку.

### Виявлення можливостей для зростання

- дослідження зовнішнього середовища допомагає Netpeak виявляти нові можливості для зростання, які можуть виникнути на ринку, та розробляти стратегії для їх використання. Наприклад, компанія може вирішити розширити свою географічну присутність або запропонувати нові послуги на основі знань про зміну потреб клієнтів та розвиток технологій.

### Прийняття обґрунтованих рішень

- дослідження зовнішнього середовища допомагає Netpeak приймати обґрунтовані рішення, засновані на даних та аналізі ринкових умов. Це дозволяє компанії знижувати ризики та максимізувати свої можливості на ринку

Рис. 2.9 Основні причини важливості зовнішнього аналізу для компанії Netpeak

Джерело: власні узагальнення автора.

Цей аналіз дозволяє отримати повний уявлення про ситуацію на ринку та інших факторах, що можуть впливати на компанію, та врахувати їх при прийнятті стратегічних рішень.

Отже, дослідження зовнішнього середовища є важливим для компанії Netpeak, оскільки дозволяє їй зрозуміти ринкові тенденції, виявити загрози та можливості, оцінити свою конкурентоспроможність та приймати обґрунтовані рішення. Ці дані допомагають компанії розвиватися та залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Відомо, що зовнішнє середовище може значно впливати на успішність компанії, тому дослідження його факторів та тенденцій є критично важливим для розуміння поточної ситуації на ринку.

Крім того, виявлення можливих загроз та можливостей допомагає компанії зрозуміти свої слабкі та сильні сторони та розробляти стратегії для максимізації своїх можливостей та зниження ризиків. Відповідно, дослідження зовнішнього середовища може допомогти компанії Netpeak зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Отже, зовнішній аналіз є необхідною складовою успіху компанії Netpeak та є важливим етапом в розробці стратегій та прийнятті обґрунтованих рішень.

На жаль, я не можу самостійно знайти таблицю Прогнозу Світового банку про ринок маркетингових послуг, оскільки не маю доступу до всіх можливих джерел. Проте, я можу надати загальну інформацію про прогнози Світового банку щодо ринку маркетингових послуг у світі:

Згідно зі звітом Світового банку «Global Economic Prospects», опублікованому в січні 2022 року, передбачається позитивний зріст глобального ринку маркетингових послуг на 4,2% у 2022 році. Згідно з прогнозом, найбільший зріст очікується в Східній Азії та Тихоокеанському регіоні, а також у країнах з низьким та середнім доходом.

Окрім цього, Світовий банк прогнозує, що у світі відбувається зміна попиту на маркетингові послуги: замість традиційних маркетингових каналів зростає попит на цифрові маркетингові послуги, такі як пошукова оптимізація (SEO), реклама в соціальних мережах, контент-маркетинг тощо.

Прогнозований зріст ринку маркетингових послуг у світі (у %) за 2022 рік, згідно зі звітом Світового банку (табл.2.15).

Таблиця 2.15

**Прогнозований зріст ринку маркетингових послуг у світі (у%) за 2022 рік**

Регіон	Зростання ринку маркетингових послуг
Східна Азія та Тихоокеанський регіон	7,3%
Країни з низьким та середнім доходом	5,7%
США та Канада	3,9%
Європейський союз	2,8%
Розвинуті країни Європи та Центральна Азія	2,3%
Регіон Латинської Америки та Карибського моря	1,7%

Джерело: сформовано автором на основі [52].

Згідно з даними Світового банку, ринок маркетингових послуг в Україні продовжуватиме рости в майбутньому. Прогнозується, що він зростатиме на 9,4% щорічно до 2023 року.

Ринок буде рухатися в напрямку цифрових маркетингових послуг, адже компанії все більше розуміють важливість онлайн-присутності та ефективності реклами в Інтернеті. За прогнозами, найбільше зростання попиту на маркетингові послуги буде спостерігатися в середній та невеликій бізнес-сегментах.

Також передбачається збільшення обсягів рекламних бюджетів українських компаній, зокрема на онлайн-платформах. Однак, попри позитивні прогнози, на ринку маркетингових послуг в Україні можуть бути виклики, пов'язані з конкуренцією, зміною алгоритмів пошукових систем та змінами в поведінці споживачів.

Маркетингова галузь в Україні характеризується великою кількістю гравців, серед яких міжнародні агенції, локальні компанії, та незалежні фахівці. Конкуренція за клієнтів є інтенсивною, особливо в умовах обмеженого попиту на деякі види послуг та економічної нестабільності. Це створює високий тиск на ціни та якість послуг. Хоча вхід у галузь для нових гравців є відносно легким завдяки цифровим платформам і низькому стартовому капіталу, обмеженням може бути конкуренція з уже відомими брендами, які мають стійку репутацію та клієнтську базу. Новачкам доводиться інвестувати в інновації, щоб виділитися.

Оцінки привабливості маркетингової галузі в Україні за моделлю п'яти сил Портера відобразимо у табл.2.16.

Таблиця 2.16

**Оцінки привабливості маркетингової галузі в Україні за моделлю п'яти сил Портера**

Сила	Опис	Рівень впливу на галузь
1. Конкуренція в галузі	Кількість та потужність конкурентів в галузі	Високий
2. Загроза нових учасників	Легкість входу нових компаній на ринок	Середній
3. Загроза заміни	Рівень заміюваності послуг та продуктів	Середній
4. Переговорна сила постачальників	Рівень впливу постачальників на ціни та якість	Низький
5. Переговорна сила покупців	Рівень впливу покупців на ціни та якість	Високий

Джерело: власна розробка автора на основі [71].

Отже, конкуренція в галузі маркетингу в Україні є досить високою, що зменшує прибутковість підприємств. Також є середня загроза нових учасників та загроза заміни послуг та продуктів. З іншого боку, переговорна сила постачальників є низькою, що сприяє зменшенню витрат на закупівлю послуг та продуктів. Але переговорна сила покупців є високою, що змушує компанії знижувати ціни та покращувати якість, щоб зберегти свої позиції на ринку.

### **2.3. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві Netpeak**

Управління ризиками в Netpeak зосереджене на попередженні потенційних втрат, швидкій адаптації до змін, а також підвищенні надійності внутрішніх процесів. Це охоплює аналіз та моніторинг ризиків, планування заходів щодо їхньої мінімізації та контроль за виконанням анти ризикових стратегій. Основною метою компанії є не лише уникнення збитків, але й використання можливостей ризиків для оптимізації операцій та розвитку нових напрямів (табл.2.17).

Таблиця 2.17

### Опис системи управління ризиками на підприємстві Netpeak

Компонент системи	Опис
Ідентифікація ризиків	Регулярне виявлення можливих ризиків, які можуть вплинути на фінансову стабільність або операційну діяльність компанії. Використовуються інструменти на основі SWOT-аналізу та інтерв'ювання ключових співробітників.
Оцінка та класифікація	Визначення ймовірності виникнення та потенційних наслідків кожного ризику. Ризики класифікуються за рівнем впливу (низький, середній, високий).
Розробка стратегій реагування	Створення планів для уникнення, зменшення чи трансферу ризиків. Використовуються сценарії реагування та резервні плани у разі кризи.
Моніторинг і контроль	Постійне спостереження за ризиками та їхнім впливом на діяльність компанії. Використовуються КРІ для відстеження ефективності управління ризиками.
Комунікація ризиків	Інформація про ризики та заходи для їх мінімізації оперативно доводиться до керівництва та співробітників. Важлива відкритість для швидкої реакції.
Впровадження технологій	Використання сучасних ІТ-рішень для моніторингу ризиків та автоматизації рутинних завдань. Включає системи управління проектами та аналіз даних.
Аудит та оцінка ефективності	Регулярний внутрішній аудит управління ризиками та коригування стратегій на основі результатів аналізу.

Джерело: сформовано автором на основі [64].

У Netpeak процес ідентифікації ризиків організовано як постійний і багатоетапний механізм, що охоплює всі рівні компанії. Спершу кожен підрозділ щомісяця проводить внутрішні наради, під час яких аналізуються потенційні загрози для їхньої діяльності. Використовується SWOT-аналіз: співробітники разом визначають слабкі місця в операційних процесах, зовнішні виклики, такі як зміни в ринку чи нові вимоги від рекламних платформ (наприклад, Google чи Facebook), а також можливості, які можна використати для зменшення ризиків. Паралельно з цим проводяться інтерв'ю з ключовими співробітниками, особливо з керівниками відділів, аналітиками та технічними фахівцями. Це дає змогу виявити ризики, які можуть бути непомітними на поверхневому рівні. Наприклад, ризик втрати клієнта через затримки в реалізації проєкту або ризик технічних збоїв у рекламних кампаніях. Netpeak впроваджує онлайн-опитування серед персоналу за допомогою внутрішньої CRM-системи, де кожен

співробітник може анонімно повідомити про потенційні проблеми чи недоліки в процесах. Це сприяє відкритій комунікації та забезпечує раннє виявлення ризиків, які могли залишитися непоміченими на рівні керівництва.

У Netpeak процес оцінки та класифікації ризиків здійснюється для того, щоб зрозуміти, наскільки ймовірним є виникнення кожної загрози та які наслідки вона може спричинити для компанії. Після етапу ідентифікації команда з управління ризиками проводить кількісний та якісний аналіз кожного ризику. Для цього використовуються оцінки ймовірності події (наприклад, низька – до 10%, середня – 30–50%, висока – понад 70%) та моделювання можливих втрат, зокрема фінансових збитків, репутаційних ризиків чи втрати клієнтів. Після оцінювання ризику розподіляються за рівнем їхнього впливу на бізнес. Якщо ризик має незначний вплив на операційні процеси або його наслідки можна легко усунути, він відноситься до низького рівня. До середнього рівня включають ризики, які можуть викликати тимчасові труднощі або зупинку проєкту, але без значного довгострокового впливу. Високий рівень отримують ризики, які можуть призвести до критичних збоїв, втрати ключових клієнтів або серйозних фінансових втрат. Для зручності оцінки команда використовує матрицю ризиків, що дозволяє візуально відобразити взаємозв'язок між ймовірністю та масштабом впливу. Наприклад, ризик втрати клієнта через затримку запуску реклами може мати високу ймовірність і середній вплив, тоді як технічний збій у CRM-системі – низьку ймовірність, але високий вплив. Це допомагає керівництву визначати, на які ризики слід реагувати в першу чергу та які ресурси потрібно залучати для їхнього зменшення [64].

У Netpeak розробка стратегій реагування на ризики спрямована на мінімізацію їхнього впливу та забезпечення стабільності бізнесу. Після оцінки загроз команда з управління ризиками створює детальні плани дій для кожного ризику, застосовуючи різні підходи: уникнення, зменшення впливу або трансфер ризику. Уникнення передбачає відмову від дій, що несуть значні загрози, наприклад, компанія може не запускати проєкт із ненадійними партнерами. Зменшення ризику включає заходи з оптимізації процесів, підвищення



кваліфікації персоналу чи автоматизації, щоб зменшити ймовірність проблем або їх наслідки. Трансфер ризику означає передавання частини відповідальності іншим сторонам, як-от страхові компанії чи підрядники. Для підготовки до можливих криз Netpeak розробляє сценарії реагування, що містять покрокові інструкції на випадок реалізації ризику, наприклад, якщо відбудеться збій на рекламній платформі, передбачено перехід на альтернативні канали просування. Також компанія створює резервні плани (плани B), що забезпечують гнучкість і швидке коригування стратегії у разі кризи. Такий підхід дозволяє Netpeak не лише швидко реагувати на ризики, але й проактивно готуватися до можливих непередбачуваних ситуацій, зберігаючи ефективність бізнесу та довіру клієнтів.

В компанії моніторинг і контроль ризиків є безперервним процесом, що забезпечує своєчасне реагування на потенційні загрози та підтримання ефективності управлінських рішень. Компанія постійно відстежує виявлені ризики та аналізує їхній вплив на ключові бізнес-процеси. Для цього використовуються КРІ (ключові показники ефективності), які допомагають вимірювати результативність заходів із мінімізації ризиків та контролювати стан виконання планів реагування. Співробітники з різних підрозділів регулярно звітують про ризикові ситуації через внутрішні платформи та CRM-системи. Керівники аналізують ці звіти, щоб оперативно оцінити, чи змінилися рівень ризику або його вплив, та за необхідності вносять корективи в стратегії реагування. Компанія також проводить періодичні перевірки та аудити процесів управління ризиками для забезпечення їхньої відповідності поточним умовам ринку.

У Netpeak комунікація ризиків є елементом управління, який забезпечує швидкий обмін інформацією між керівництвом і співробітниками для своєчасного реагування на загрози. Усі виявлені ризики та заходи з їх мінімізації оперативно доводяться до відповідальних осіб через внутрішні комунікаційні канали, такі як CRM-система, корпоративний чат і регулярні наради. Це дозволяє кожному підрозділу бути в курсі потенційних проблем та мати чіткі інструкції щодо дій у разі виникнення ризикової ситуації. Компанія дотримується

принципу відкритості, стимулюючи співробітників повідомляти про можливі загрози без страху помилок або критики. Такий підхід сприяє швидкому виявленню нових ризиків та ефективній комунікації під час кризових ситуацій. Керівництво також регулярно інформує про стан управління ризиками та результати прийнятих заходів, що допомагає підтримувати довіру в колективі й забезпечувати узгодженість дій на всіх рівнях компанії.

У Netpeak впровадження технологій є елементом управління ризиками, що дозволяє підвищити ефективність моніторингу та мінімізувати людський фактор. Компанія використовує сучасні ІТ-рішення для автоматизації рутинних процесів, зокрема системи управління проєктами, які допомагають контролювати виконання завдань і дотримання термінів. Це дозволяє оперативно виявляти можливі ризики, такі як затримки або перевищення бюджету, ще на ранніх етапах. Для аналізу великих обсягів даних застосовуються інструменти аналітики та візуалізації, що надають інформацію про тенденції та можливі відхилення від планів. Наприклад, система може автоматично відстежувати ключові показники ефективності (KPI) і сповіщати про аномалії, що свідчать про появу ризиків.

У Netpeak регулярний внутрішній аудит управління ризиками є невід'ємною частиною процесу забезпечення ефективності стратегій та процедур. Компанія проводить періодичні перевірки, під час яких оцінюється, наскільки успішно реалізуються заходи з управління ризиками і чи відповідають вони сучасним викликам та умовам ринку. Аудит охоплює аналіз процесів, документів, звітів про ризики та заходів, що були вжиті для їх мінімізації. На основі результатів аналізу формуються рекомендації щодо коригування стратегій та впровадження нових практик, якщо це необхідно. Наприклад, якщо виявлено, що певний ризик залишався непоміченим або не був адекватно зменшений, команда управління ризиками вносить зміни до існуючих планів дій.

Загалом, аналіз поточної ситуації підприємства Netpeak вказує на його стійке становище на ринку digital-маркетингу, зокрема у сфері SEO та контекстної реклами. Компанія успішно адаптується до змінюваних умов ринку,

активно впроваджуючи новітні технології та інноваційні рішення для оптимізації своїх процесів. Одним із ключових аспектів її діяльності є ефективне управління ризиками, яке базується на систематичному виявленні, оцінці та контролі потенційних загроз. Netpeak використовує різноманітні інструменти для аналізу ризиків, такі як SWOT-аналіз і регулярні інтерв'ю з ключовими співробітниками, що дозволяє їй оперативно виявляти проблеми та розробляти стратегії їх вирішення. Крім того, компанія реалізує автоматизацію рутинних завдань і впроваджує сучасні IT-рішення, що підвищують ефективність управлінських процесів.

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА NETPEAK

### 3.1. Фінансові рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak

Управління ризиками в діяльності компанії вимагає особливого підходу, орієнтованого на мінімізацію фінансових загроз та забезпечення стійкого зростання. Фінансові аспекти управління ризиками відіграють ключову роль у забезпеченні ліквідності, збереженні конкурентоспроможності та створенні резервів для непередбачуваних ситуацій. Для ефективної роботи з фінансами можна використовувати наступні інструменти (рис. 3.1).

#### 1. Бюджетування

- розроблення бюджету на майбутній період дозволить уникнути необдуманих фінансових витрат та зосередитися на стратегічних цілях

#### 2. Фінансовий аналіз

- аналіз фінансових даних дозволить оцінити фінансову стійкість підприємства, виявити ризики та можливості для покращення фінансової ситуації

#### 3. Керування капіталом

- ефективне керування капіталом, включаючи управління запасами, обіговими засобами та інвестиційним портфелем, допоможе оптимізувати фінансові ресурси та забезпечити стабільну роботу підприємства

#### 4. Фінансовий моніторинг

- систематичний моніторинг фінансових показників дозволить вчасно виявляти та коригувати фінансові проблеми та ризики

#### 5. Фінансовий контроль

- використання різних інструментів для контролю за фінансами допоможе запобігти фінансовим злочинам та забезпечити дотримання фінансових стандартів та політик

Рис. 3.1. Фінансові інструменти щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak

Джерело: власні узагальнення автора.

Бюджетування є важливим інструментом фінансового планування в компанії, особливо при розробці антикризової стратегії. Бюджет – це план, в якому визначається максимально можлива сума грошей, яку компанія може витратити на певний період часу (зазвичай на рік).

Бюджетування допомагає керівникам компанії зрозуміти, які фінансові ресурси потрібні для реалізації стратегії, які витрати є обов'язковими, а які можуть бути відкладені або знижені, які доходи можна очікувати і які ризики пов'язані з виконанням стратегії. Бюджетний процес має розглядатися як динамічний процес, який потребує постійної оцінки, змін і коригування.

Основні етапи процесу бюджетування:

1. Планування – визначення основних цілей, завдань і стратегічних напрямків розвитку компанії, аналіз можливостей і ризиків, визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.

2. Розробка бюджету – складання плану витрат і доходів компанії на певний період (зазвичай на рік) з урахуванням планованих продажів, витрат на розробку і впровадження стратегії, інвестицій, операційних витрат, зарплат і інших витрат.

3. Затвердження бюджету – погодження плану з управлінням компанії, затвердження та узгодження з фінансовим департаментом.

4. Реалізація бюджету – контроль виконання плану, аналіз фактичних показників і коригування бюджету з урахуванням змін [6, с. 35].

Планування бюджету є одним із важливих етапів у фінансовому управлінні компанією та розробці антикризової стратегії. Його метою є визначення та оцінка фінансових потреб компанії на певний період часу (зазвичай на рік) та розподіл цих ресурсів між різними проектами.

Основні етапи планування бюджету:

1. Збір даних та аналіз історичних даних. У цьому етапі збираються інформація про попередні фінансові результати компанії, прогнозується ринок та галузь, в якій працює компанія.

2. Визначення мети та завдань. На цьому етапі визначаються головні мети та завдання, які компанія планує досягти протягом бюджетного періоду.

3. Визначення ресурсів. У цьому етапі визначаються ресурси, необхідні для досягнення мети та завдань, зокрема фінансові, матеріальні та людські ресурси.

4. Розподіл ресурсів. На цьому етапі ресурси розподіляються між різними проектами та сферами діяльності компанії, що дозволяє досягнути максимальної ефективності та забезпечити досягнення мети.

5. Визначення фінансових показників. На цьому етапі визначаються ключові фінансові показники, які будуть використовуватись для контролю за виконанням бюджету та оцінки його ефективності [44, с. 40].

Розробка бюджету – це процес складання плану фінансових ресурсів на певний період часу. Основна мета розробки бюджету – це забезпечення ефективного використання ресурсів компанії, підвищення її прибутковості та зменшення ризиків.

Розробка бюджету включає такі етапи:

1. Визначення мети та обсягу бюджетування – на цьому етапі необхідно визначити, на який період часу буде розроблятися бюджет, яка мета бюджету та які види діяльності будуть в нього включені.

2. Збір інформації – на цьому етапі збираються дані про фінансовий стан компанії, зокрема, про обсяги продажів, витрати, заборгованості тощо.

3. Формування кошторисів – на основі зібраної інформації складаються кошториси на всі види діяльності компанії.

4. Узгодження показників бюджету – на цьому етапі визначаються конкретні цифри, які будуть занесені до бюджету.

5. Ухвалення бюджету – бюджет після узгодження показників підписується керівництвом компанії.

6. Реалізація бюджету – на цьому етапі контролюється фінансовий стан компанії в порівнянні з показниками бюджету.

7. Оцінка результатів – на основі результатів, які були отримані, проводиться аналіз та оцінка ефективності розробленого бюджету. Здійснюються корективи, якщо необхідно [4, с. 39].

Затвердження бюджету є важливим етапом у процесі бюджетування. Зазвичай цю процедуру проводить вищий менеджмент компанії, який визначає фінансові цілі та призначає відповідальних за їх досягнення.

Після затвердження бюджету він стає основою для планування фінансових ресурсів компанії на майбутній період. Затвердження бюджету також є важливим етапом в управлінні фінансами компанії, оскільки воно дозволяє визначити розмір та структуру витрат, розподілити фінансові ресурси між різними напрямками діяльності та визначити плани на майбутній період.

Реалізація бюджету – це процес, який включає в себе керування фінансовими ресурсами відповідно до запланованого бюджету компанії. Цей етап може бути викликаний різними факторами, такими як непередбачувані зміни в ринкових умовах, відхилення від запланованого рівня продажів або витрат.

Основні етапи реалізації бюджету включають:

1. Моніторинг фактичних фінансових результатів - це означає порівняння фактичних фінансових результатів зі запланованими значеннями для кожного показника.

2. Аналіз відхилень – після порівняння фактичних та запланованих значень, аналізуються відхилення із запланованих значень. Якщо відхилення невеликі, то їх можна проігнорувати, а якщо значні, то потрібно знайти причину та прийняти кроки для їх виправлення.

3. Корекція бюджету – якщо виявляється необхідність в зміні запланованого бюджету, то потрібно провести корекцію бюджету.

4. Моніторинг виконання плану – після внесення корекцій до бюджету потрібно моніторити виконання плану та порівнювати його зі запланованими показниками.

5. Звітність - на цьому етапі складається звітність про виконання бюджету для управління та власників компанії [5, с. 218].

Ознайомившись з діяльністю компанії, проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище, за результатами SWOT-аналізу ми спробуємо створити стратегію загроз для Netpeak на основі таксономічного аналізу. Для оцінки рівня фінансової стійкості пропонується використовувати наступний набір показників:

коефіцієнт поточної ліквідності; власні оборотні кошти; коефіцієнт покриття запасів; надлишок (нестача) основних джерел фінансування резервів; коефіцієнт автономності; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт валової рентабельності реалізації продукції [5, с. 220]. Вибір цих характеристик зумовлений галузевою особливістю Netpeak. Зміст і порядок розрахунку обраних показників наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Зміст та порядок розрахунку показників фінансової стійкості Netpeak

Показники	Характеристики	Порядок розрахунку	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	Дозволяє оцінити здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання	Оборотні активи/Позикові кошти	1,5 – 2
Власні оборотні кошти (ВОК)	Дозволяє визначити обсяг коштів, які постійно перебувають у розпорядженні підприємства і формуються за рахунок виключно власних ресурсів (прибуток тощо)	Власний капітал – Необоротні активи	> 0
Коефіцієнт покриття запасів	Дозволяє зробити висновок про фінансову стійкість підприємства: якщо значення показника менше 1, то поточний фінансовий стан підприємства вважається нестійким	Нормальні джерела покриття Запаси	> 1
Власні оборотні кошти (ВОК)	Дозволяє визначити обсяг коштів, які постійно перебувають у розпорядженні підприємства і формуються за рахунок виключно власних ресурсів (прибуток тощо)	Власний капітал – Необоротні активи	> 0
Коефіцієнт покриття запасів	Дозволяє зробити висновок про фінансову стійкість підприємства: якщо значення показника менше 1, то поточний фінансовий стан підприємства вважається нестійким	Нормальні джерела покриття Запаси	> 1
Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	Характеризує забезпеченість підприємства коштами для фінансування запасів	ВОК + Довгострокові зобов'язання – – Запаси + Короткострокові зобов'язання	> 0
Коефіцієнт автономії	Характеризує можливість підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел	Власний капітал/Валюта балансу	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансового ризику	Дозволяє визначити рівень фінансового левериджа підприємства, тобто ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування	(Баланс, Власний капітал)/Власний капітал	> 0
Коефіцієнт валової рентабельності реалізації	Дає можливість визначити ефективність діяльності основної, тобто торгівельної, діяльності підприємства	Валовий прибуток/Дохід від реалізації	> 0

Джерело: власний розрахунок автора.



Необхідно обґрунтувати доцільність включення їх до складу таксономічного показника. Пропонується використовувати групу показників, що визначають рівень фінансової незалежності, рівень ліквідності та платоспроможності та рентабельності. Включення показника поточної ліквідності зумовлено тим, що однією з особливостей досліджуваної групи підприємств нашої країни є те, що вони віддають перевагу короткостроковим позикам, а частіше кредиторській заборгованості, і майже не залучають довгострокові позики.

З цієї ж причини таксономічний коефіцієнт у даному випадку слід визнати недоцільним включати показники, що базуються на аналізі використання підприємством довгострокових позикових коштів.

Для обґрунтування запропонованого таксономічного показника необхідно розрахувати його для визначення рівня фінансової стійкості Netpeak. Отримані таксономічні значення розвитку показують тенденцію рівня фінансової стабільності протягом 2020-2023 років. Інформаційною базою для аналізу фінансової стійкості за цим методом є дані попереднього розділу. У табл. 3.2 наведено сформовану матрицю спостережень.

Таблиця 3.2

### Матриця спостережень X

Роки	Коефіцієнт поточної ліквідності	ВОК	Коефіцієнт покриття запасів	Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансового ризику	Рентабельність реалізації
2021	1,089	676,3	3,444	-1428,8	0,110	8,106	0,102
2022	0,975	-128,4	2,281	-3625,7	0,012	80,743	0,098
2023	0,951	-428,1	1,736	-5289,4	-0,014	-72,095	0,104

Джерело: власні розрахунки автора.

Після стандартизації ознак матрицю даних (Z) слід навести в табл. 3.3.

Елементами цієї матриці є розрахункові значення ознак, виражені в різних одиницях виміру. Тому для наступних розрахунків необхідно провести

стандартизацію, яка дає можливість звести всю одиницю виміру до єдиного значення, тобто зрівняти значення ознак.

Це перетворення відбувається за формулою:

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - X_k}{S_k} \quad (3.1)$$

при чому:

$$x_k = \frac{1}{W} \sum_{i=1}^w X_{ik}$$

$$S_k = \left[ \frac{1}{W} \sum_{i=1}^w (X_{ik} - X_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}$$

де  $k = 1, 2, \dots, n$ ;

$n$  – кількість ознак;

$W$  – кількість одиниць;

$X_{ik}$  – значення ознаки  $k$  для одиниці  $i$ ;

$X_k$  - середнє арифметичне значення ознаки  $k$ ;

$S_k$  – стандартне відхилення ознаки  $k$ ;

$Z_{ik}$  – стандартизоване значення ознаки  $k$  для одиниці  $i$ .

Таблиця 3.3

### Стандартизована матриця Z

Роки	Коефіцієнт поточної ліквідності	ВОК	Коефіцієнт покриття запасів	Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансового ризику	Рентабельність реалізації
2023	1,1399	1,1142	1,0970	1,0427	1,1310	0,0330	0,1942
2022	-0,4103	-0,2947	-0,2364	-0,0918	-0,3640	0,9831	-1,0828
2021	-0,7296	-0,8195	-0,8606	-0,9509	-0,7670	-1,0161	0,8887
Макс./мін.	1,1399	1,1142	1,0970	1,0427	1,1310	0	0,8887

Джерело: власні розрахунки автора.

Стандартизовані ознаки слід розділити на стимулятори та дестимулятори. Стимуляторами є показники, що позитивно впливають на рівень фінансової стійкості підприємства, а дестимуляторами – негативно. Таким чином, всі показники, крім коефіцієнта фінансового ризику, є стимулюючими. Поділ ознак на стимулятори та дестимулятори є основою для побудови опорного вектора, який складає точку  $P_0$  з координатами:  $z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}$ . У цьому випадку ці координати визначаються за такими формулами:

$$Z_{0s} = \max Zrs, \text{ якщо } s \in I \quad (3.2)$$

$$Z_{0s} = \min Zrs, \text{ якщо } s \notin I (s = 1, \dots, n) \quad (3.3)$$

де  $I$  – множина ознак;

$Zrs$  – стандартизоване значення ознаки  $s$  для одиниці  $r$ .

Треба сформулювати вектор-еталон у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Визначення вектору-еталона

Вектор-еталон	Поточної ліквідності	ВОК	Покриття запасів	Надлишок (нестача) основних джерел фінансування	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансового ризику	Рентабельність реалізації
$P_0$	1,1399	1,1142	1,0970	1,0427	1,1310	0	0,8887

Джерело: власні розрахунки автора.

Наступним етапом розрахунків є визначення відстаней між окремими елементами стандартизованої матриці значення та нормативний еталонний вектор та визначення таксономічного показника фінансової стійкості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями та вектором-еталоном і побудова таксономічного показника

Роки	Показник відстані	Модифікований показник	Інтегральний показник
2023	0,48	122,85	0,98
2022	14,54	8,849	0,48
2021	19,67	65,75	0,29

Джерело: власні розрахунки автора.

Аналіз наведених на рис.3.2 даних дозволяє зробити висновок про стійку тенденцію до підвищення рівня фінансової стійкості компанії Netpeak у період з 2021 по 2023 роки.

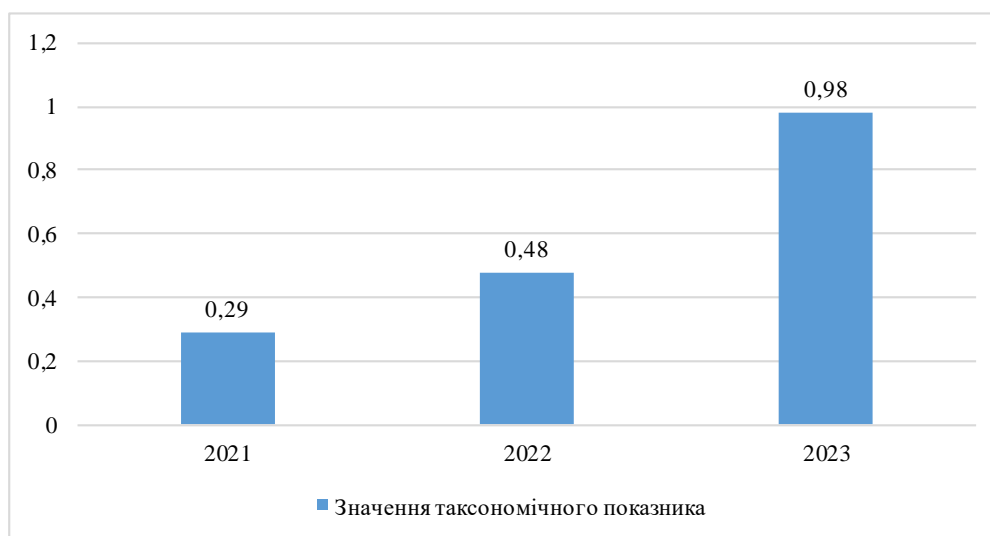


Рис. 3.2. Динаміка таксономічного показника рівня фінансової стійкості компанії Netpeak

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Таке підвищення фінансової стійкості пов'язане з тим, що підприємство має плюсові значення власних оборотних коштів у 2021-2022 роках. Також спостерігається збільшення основних джерел фінансування, яке з року в рік зростає. Компанія Netpeak має високий власний капітал у 2022 році, тому значення коефіцієнта фінансового ризику для цього року не високе, а в 2022 році воно загалом більше одиниці, оскільки власний капітал також є плюсовим через покриті збитки. Коефіцієнт автономності щороку більше нормативу і має тенденцію до підвищення з року в рік, а в цілому за 2023 рік набуває плюсового значення.

Отже, компанія Netpeak займає перше місце за популярністю як пошукова система (77,04%), займає велику частку світового ринку (а це 62,04%), і компанія має величезний потенціал для розвитку. Проте, компанія Netpeak має значний потенціал для розвитку, це як вдосконалення та створення нових технологій, так і освоєння нових ринків та збільшення кількості користувачів.

### 3.2 Операційні рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak

Розробка стратегії управління ризиками для компанії Netpeak потребує не лише фінансового, але й операційного підходу. Операційні аспекти мають ключове значення для забезпечення стійкості бізнес-процесів, особливо в галузі діджитал-маркетингу, де ефективність операцій безпосередньо впливає на якість послуг і рівень задоволеності клієнтів.

Основна мета операційних рекомендацій – створення гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати вплив ризиків на основні бізнес-процеси компанії (рис. 3.3).

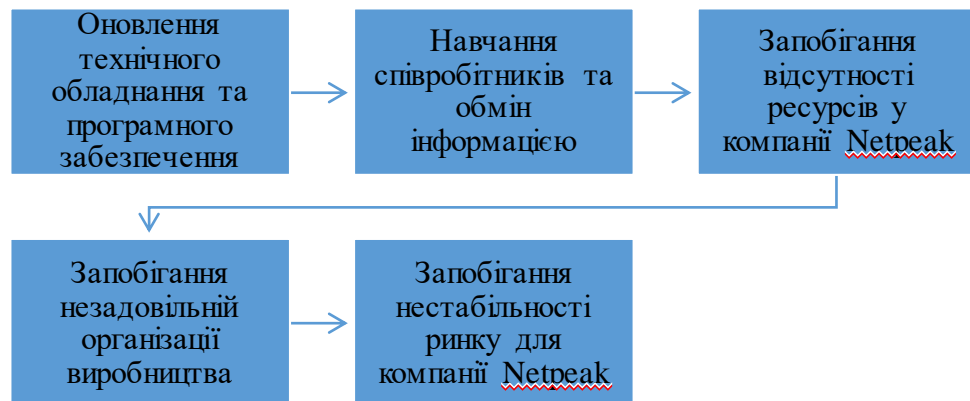


Рис. 3.3. Операційні рекомендації щодо розробки стратегії управління ризиками підприємства Netpeak

Джерело: власні узагальнення автора.

Одним із можливих шляхів запобігання застарілій технології в компанії є постійне оновлення технічного обладнання та програмного забезпечення. Компанія повинна вкладати гроші та зусилля в розробку та впровадження нових технологій, що допоможе їй залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Іншим шляхом є надання працівникам можливості проходження курсів та тренінгів з новітніх технологій, що дозволить їм бути більш ефективними у своїй роботі та залишатися в курсі останніх трендів. Також компанія може залучати зовнішніх експертів з метою оцінки стану її технічного обладнання та процесів,

що допоможе виявити можливості для його вдосконалення та розробки нових технологій.

Крім того, важливо забезпечити своїх співробітників доступом до інформації про нові технології та тенденції відповідної галузі. Компанія може вести блог або організувати внутрішні семінари для обговорення новітніх технологій та їх впровадження в роботу компанії.

В цілому, важливо розуміти, що залежно від галузі та специфіки бізнесу, можуть бути різні шляхи запобігання застарілій технології. Однак, вкладання в розробку та впровадження новітніх технологій, навчання співробітників та обмін інформацією можуть стати ключовими факторами успіху в боротьбі з цією загрозою.

Сформуємо рекомендації, які можуть допомогти запобігти низькій кваліфікації працівників:

1. Набір висококваліфікованих працівників: компанія повинна залучати тільки досвідчених та кваліфікованих працівників, які можуть виконувати роботу з високою якістю та ефективністю.

2. Тренінги та навчання: компанія повинна забезпечувати своїх працівників можливістю постійної підвищення кваліфікації та навчання новим технологіям та інструментам.

3. Система оцінки працівників: компанія повинна мати чітку систему оцінки працівників, щоб визначати слабкі місця та недоліки працівників та надавати їм рекомендації для покращення.

4. Прийняття відповідальності: компанія повинна бути відповідальною за якість підготовки своїх працівників та готова інвестувати в навчання та розвиток працівників.

5. Залучення експертів: компанія може залучати експертів з зовнішніх джерел для навчання та консультування працівників з метою підвищення їх кваліфікації.

6. Розвиток культури підвищення кваліфікації: компанія повинна розвивати культуру постійного підвищення кваліфікації та навчання серед своїх працівників, щоб створити ефективну та інноваційну робочу атмосферу [40].

Для запобігання відсутності ресурсів у компанії Netpeak можна виконати наступні дії:

1. Планування ресурсів: компанія повинна мати чіткий план на використання ресурсів. Це означає, що компанія повинна знати, які ресурси потрібні для виконання робіт та як вони будуть використовуватися. Наприклад, необхідно забезпечити наявність достатньої кількості комп'ютерів, програмного забезпечення, інтернет-з'єднання тощо.

2. Ефективний управління ресурсами: необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів компанії. Наприклад, необхідно забезпечити оптимальне використання робочого часу працівників, щоб вони могли працювати над більшим числом проєктів.

3. Аналіз витрат: компанія повинна аналізувати витрати на ресурси та виявляти можливості для їх скорочення. Наприклад, компанія може шукати можливості для зниження витрат на енергію або інші ресурси.

4. Пошук нових ресурсів: компанія повинна постійно шукати нові джерела ресурсів, які можуть допомогти їй зростати та розвиватися. Наприклад, компанія може шукати нових постачальників, які можуть надати ресурси за меншу ціну або з більшою якістю.

5. Планування розвитку: компанія повинна мати чіткий план на розвиток своїх ресурсів. Наприклад, компанія може планувати впровадження нових технологій або збільшення кількості працівників, які будуть відповідальні за ресурси.

Сформуємо шляхи запобігання незадовільній організації виробництва:

1. Оптимізувати робочі процеси: слід аналізувати теперішні процеси та знайти шляхи їх оптимізації. Потрібно встановити нові процеси та визначити терміни виконання задач для підвищення ефективності виробництва.

2. Вдосконалити систему управління виробництвом: слід розробити систему управління виробництвом, що дозволяє керувати процесами та визначати пріоритетність завдань. Це дозволить зменшити час на планування та забезпечити оптимальний використання ресурсів.

3. Підвищити кваліфікацію персоналу: забезпечити робітників доступом до навчальних курсів та тренінгів. Слід вдосконалювати їх навички та знання, щоб вони могли виконувати свої завдання більш ефективно та знижувати кількість помилок.

4. Використовувати сучасні технології: використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати деякі процеси, зменшити витрати на ручну працю та забезпечити точність та швидкість виконання завдань.

5. Забезпечити достатню кількість ресурсів: для покращення організації виробництва потрібно забезпечити достатню кількість ресурсів. Відповідні витрати на обладнання, матеріали та інструменти можуть допомогти покращити процеси виробництва [56].

Загалом, для запобігання незадовільній організації виробництва необхідно вдосконалювати процеси, підвищувати кваліфікацію персоналу.

Недостатня автоматизація може бути зменшена за допомогою наступних шляхів:

1. Аналіз процесів: необхідно детально проаналізувати внутрішні процеси компанії, щоб виявити можливості для автоматизації та покращення продуктивності.

2. Впровадження програмного забезпечення: компанії можуть використовувати програмне забезпечення, щоб автоматизувати рутинні роботи та збільшити ефективність.

3. Інвестиції в інфраструктуру: для автоматизації деяких процесів може бути необхідна спеціальна інфраструктура, така як обладнання або розширені мережі зв'язку. Компанії повинні вкладати кошти в таку інфраструктуру, щоб автоматизація була можливою.



4. Навчання персоналу: компанії повинні забезпечити навчання свого персоналу з питань використання нових технологій та програмного забезпечення.

5. Співпраця з експертами: компанії можуть співпрацювати з експертами в галузі автоматизації, щоб знайти рішення для своїх конкретних потреб.

Деякі можливі шляхи запобігання нестабільності ринку для компанії Netpeak можуть включати:

1. Диверсифікація продуктів та послуг – компанія може розширювати свій портфель продуктів та послуг, щоб зменшити залежність від однієї конкретної галузі.

2. Аналіз та прогнозування ринку – компанія може проводити більш детальний аналіз ринку, щоб зрозуміти його тенденції та прогнозувати майбутні зміни, що дозволить підготуватися до них.

3. Запровадження гнучкості виробництва – компанія може забезпечити гнучкість виробництва, щоб швидко реагувати на зміни на ринку та зміну попиту на продукти та послуги.

4. Розвиток стратегій маркетингу – компанія може розробляти нові стратегії маркетингу, щоб залучати нових клієнтів та зберігати існуючих.

5. Збереження фінансових резервів – компанія може зберігати достатні фінансові резерви, щоб забезпечити стабільність та змогу відповідати на негативні зміни на ринку.

Аналіз конкурентів може включати оцінку таких факторів, як розмір та склад конкурентів на ринку; стратегії розвитку конкурентів та їх діяльність; сильні та слабкі сторони конкурентів; можливі загрози та можливості, що створюються конкурентами; рівень конкурентної боротьби на ринку; інноваційність та технологічний рівень конкурентів; споживчі уподобання та попит на продукцію конкурентів.

На основі отриманих результатів аналізу конкурентів, компанія може розробити стратегію, що дозволить їй вирізнитися від конкурентів та забезпечити стійкі позиції на ринку.

У табл.3.6 відобразимо термінологію розробки стратегії управління ризиками.

Таблиця 3.6

### Термінологія розробки стратегії управління ризиками

Термін	Опис
SWOT-аналіз	Метод оцінки сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища
Місія компанії	Опис основної мети та цінностей компанії
Візія компанії	Опис бажаного стану компанії у майбутньому
Цілі та завдання	Конкретні досяжні результати, які повинна досягнути компанія
Аналіз конкурентів	Оцінка діяльності та можливостей конкурентів
Ресурси компанії	Матеріальні та нематеріальні активи, якими компанія володіє та може розпоряджатися
Внутрішнє середовище	Аналіз факторів, що впливають на діяльність компанії зсередини
Зовнішнє середовище	Аналіз факторів, що впливають на діяльність компанії ззовні
Стратегічні альтернативи	Варіанти дій та напрямки розвитку компанії
Оцінка стратегічних альтернатив	Визначення переваг та недоліків кожної стратегічної альтернативи
Вибір стратегії	Визначення оптимальної стратегії для компанії
План дій	Конкретні кроки, які необхідно зробити для втілення обраної стратегії
Контроль та оцінка	Система відстеження та оцінки результатів втілення стратегії

Джерело: власна розробка автора.

На етапі вибору стратегії, керівництво компанії визначає:

1. Яку стратегію вибрати з усіх розглянутих стратегічних альтернатив?
2. Які будуть ключові показники успіху, щоб перевірити, чи дієвою буде обрана стратегія?
3. Які ресурси необхідні для виконання стратегії?
4. Який вплив обраної стратегії матиме на конкурентоспроможність компанії та її позицію на ринку?

Правильно вибрана стратегія дозволить компанії досягнути своєї мети та забезпечити успішне функціонування на ринку.

План дій – це конкретний набір дій, які необхідно виконати для реалізації вибраної стратегії. Цей елемент антикризової стратегії включає в себе конкретні кроки, терміни виконання, відповідальних за їх реалізацію осіб і ресурси, які будуть використовуватися.

Завдання, реалізовані в рамках бізнес-процесів інформаційно-аналітичного забезпечення відобразимо у табл.3.7.

Таблиця 3.7

**Завдання, реалізовані в рамках бізнес-процесів інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства Netpeak**

Назва завдання	Короткий опис змісту
Збільшення продажів реклами	активізація маркетингової діяльності компанії Netpeak (надання знижок покупцям, помірною зниження цін, використання масової реклами)
Зміцнення фінансового стану Netpeak	Мобілізація внутрішніх резервів шляхом реструктуризації активів підприємства; комплекс заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу активу балансу; перетворення в грошову форму наявних матеріально-фінансових активів підприємства Netpeak
Покращення фінансового стану Netpeak	Прогнозування та моніторинг (вплив на формування показників господарсько-фінансової діяльності)
Реструктуризації активів	Мобілізація прихованих резервів, використання зворотного лізингу, здача в оренду основних засобів, які не повністю використовуються у процесі діяльності, оптимізація структури розміщення оборотних коштів, продаж окремих збиткових структурних підрозділів та об'єктів основних засобів
Підтримка економічної стабільності підприємства Netpeak	моніторинг зовнішнього та внутрішнього стану підприємства, розробку заходів щодо зниження зовнішньої вразливості підприємства, розробку підготовчих планів. при виникненні проблемних ситуацій, здійснення попередніх заходів щодо їх забезпечення, реалізація планів практичних заходів на випадок кризової ситуації, прийняття ризикованих і нестандартних рішень у разі відхилення у розвитку ситуації, координація дій усіх учасників і контроль за виконанням заходів та їх результатами
Своєчасне надання достовірних даних про реальний стан підприємства керівникам підприємств	організація ефективної системи інформаційного забезпечення, яка дозволяє оперативно отримувати точну, актуальну та релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Джерело: власна розробка автора.

Також до основних заходів щодо поліпшення фінансово-економічного стану підприємства Netpeak слід віднести збільшення виручки від реалізації послуг та продукції. У свою чергу розмір виручки від реалізації залежить від обсягу реалізації продукції та ціни реалізованої одиниці.

Основним методом зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, що споживаються. Зниження трудомісткості продукції, підвищення продуктивності праці можна досягти різними шляхами. Найважливішими з них є механізація і автоматизація виробництва, розробка і впровадження прогресивних, високоефективних технологій, заміна і модернізація застарілого обладнання. Важливо підвищувати вимоги та застосовувати вхідний контроль якості.

Саме в таких умовах можна забезпечити систему моніторингу кожної зі складових економічної стійкості підприємства Netpeak, яка б дозволила оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Параметри оброблення кейсів бізнес-процесу «Інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства Netpeak» відобразимо у табл.3.8.

Таблиця 3.8

**Параметри оброблення кейсів бізнес-процесу «Інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства Netpeak»**

Назва завдання	Час оброблення кейсу			
	Дні	Години	Хвилини	Секунди
Збільшення продажів реклами.	30	0	0	0
Зміцнення фінансового стану Netpeak	180	0	0	0
Покращення фінансового стану Netpeak	180	0	0	0
Реструктуризації активів	90	0	0	0
Підтримка економічної стабільності підприємства Netpeak	360	0	0	0
Своєчасне надання достовірних даних про реальний стан підприємства	360	0	0	0

Джерело: власна розробка автора.

Ресурси бізнес-процесу «Інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства Netpeak» відобразимо у табл.3.9.

Таблиця 3.9

**Ресурси бізнес-процесу «Інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства Netpeak»**

Ресурси	Фіксовані витрати	Витрати на погодинну оплату праці
Внутрішні резерви	1 000 000 млн. грн.	83 млн. грн. на год.

Джерело: власна розробка автора.

Використання ресурсів у аспекті завдань бізнес-процесу «Інформаційно-

аналітичного забезпечення підприємства Netpeak» відобразимо у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Використання ресурсів у аспекті завдань бізнес-процесу «Інформаційно-аналітичного забезпечення Netpeak»**

Назва задачі	Потреба	
	Ресурс 1	Ресурс 2
Збільшення продажів реклами.	90 000	5 фахівців
Зміцнення фінансового стану Netpeak	292 000	3 фахівця
Покращення фінансового стану Netpeak	191 166	5 фахівців
Реструктуризації активів	191 166	3 фахівця
Підтримка економічної стабільності підприємства Netpeak	371 322	3 фахівця
Своєчасне надання достовірних даних про реальний стан підприємства	10 166	1 фахівець

Джерело: власна розробка автора.

Для покращення фінансового стану компанії Netpeak, яка працює в сфері діджитал-маркетингу, слід зосередитися на таких аспектах (рис. 3.4).

<b>Шляхи покращення фінансового стану підприємства Netpeak</b>	- своєчасне надання достовірних точних даних про реальний стан підприємства керівникам підприємств;
	- пошук відповідного співвідношення власного та позикового капіталу, яке могло б забезпечити мін. фінансовий ризик при максим. прибутковості власного капіталу;
	- проведення інформаційної реклами продукції, що виготовляється на підприємстві;
	- збільшення ринку збуту підприємства;
	- збільшення грошових коштів на підприємстві, що призведе до збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності;
	- виробництво та освоєння нових видів продукції
	- проведення заходів щодо зниження зовнішньої вразливості підприємства;
	- розроблення планів та здійснення попередніх заходів щодо можливого виникнення проблемних ситуацій та забезпечення їх виконання;
	- реалізація практичних планів дій при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикованих і нестандартних рішень;
	- контроль за діями учасників процесу, виконанням заходів та їх результатами.

Рис. 3.4. Шляхи покращення фінансового стану підприємства Netpeak

Джерело: власні узагальнення автора.

Отже, розробка операційних рекомендацій для управління ризиками підприємства Netpeak дозволяє забезпечити стійкість бізнес-процесів і підвищити ефективність роботи компанії в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку діджитал-маркетингу.

## ВИСНОВКИ

1. Ризик у підприємстві – це можливість виникнення ситуацій, які можуть призвести до фінансових втрат або негативних наслідків для бізнесу, і він охоплює фінансові, операційні, стратегічні, ринкові та технологічні аспекти. Функції управління ризиками включають ідентифікацію та оцінку загроз, розробку стратегій мінімізації ризиків, а також забезпечення ресурсів для їх впровадження і моніторинг ситуації для коригування планів. Успішне управління ризиками дозволяє підприємствам уникати втрат, використовувати можливості для розвитку та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність.

2. Цілі та завдання управління ризиками в діяльності підприємства спрямовані на забезпечення стабільності, безпеки та ефективності бізнес-процесів. Основною метою управління ризиками є мінімізація негативних наслідків, пов'язаних із різними загрозами, та максимізація можливостей, що відкриваються в умовах невизначеності. Це досягається шляхом систематичного виявлення, оцінки та моніторингу ризиків, що можуть вплинути на фінансові результати і загальну діяльність компанії. Завданнями управління ризиками є формування стратегій для ідентифікації потенційних загроз, розробка планів дій для їх мінімізації або усунення, а також забезпечення навчання та підвищення обізнаності співробітників щодо ризиків.

3. Інструменти управління ризиками, такі як SWOT-аналіз, допомагають ідентифікувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ззовні, що дозволяє формувати стратегії для мінімізації ризиків. Метод аналізу сценаріїв дає змогу підготуватися до різних ситуацій, а графічні методи та кількісні аналізи оцінюють ймовірність ризиків і їхній вплив. Методи моніторингу, зокрема KPI, дозволяють оперативно реагувати на зміни ризиків, а страхування зменшує фінансові втрати у разі непередбачених обставин.

4. Організаційна структура підприємства передбачає наявність кількох відділів, таких як відділ SEO, контекстної реклами, аналітики та розвитку

бізнесу. Кожен з цих підрозділів має свої функції та завдання, що забезпечує комплексний підхід до обслуговування клієнтів та реалізації проектів. Важливими складовими є також команди проектного менеджменту, які координують роботу над конкретними замовленнями. Економічна характеристика Netpeak включає показники, такі як обсяг продажів, рентабельність, витрати та прибуток. Компанія демонструє стабільний ріст прибутковості завдяки збільшенню кількості клієнтів та розширенню спектру послуг. Netpeak також активно інвестує в розвиток нових технологій та інноваційних рішень, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку.

5. Внутрішнє середовище компанії характеризується чіткою організаційною структурою, яка включає різні відділи, такі як SEO, контекстна реклама, SMM та аналітика. Це сприяє ефективній координації між командами та забезпечує високу якість послуг. Netpeak також активно інвестує в навчання своїх співробітників, що формує професійну команду та підвищує їхню кваліфікацію. Використання сучасних IT-рішень та інструментів для аналізу даних дозволяє компанії автоматизувати процеси та підвищити ефективність роботи. Стабільний ріст прибутковості і обсягу продажів свідчить про успішність бізнес-моделі і задоволеність клієнтів. Зовнішнє середовище охоплює конкурентне поле, де Netpeak стикається з великою кількістю інших агентств у сфері digital-маркетингу. Це вимагає від компанії постійного вдосконалення своїх послуг і підтримання високої якості обслуговування. Швидкий розвиток технологій та зміни у поведінці споживачів вимагають адаптації та впровадження інноваційних підходів у роботі. Економічні умови, такі як зміни в бюджетах підприємств-клієнтів, можуть вплинути на обсяги замовлень. Крім того, законодавчі зміни у сфері захисту даних і реклами також вимагають коригування стратегій.

6. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві Netpeak демонструє комплексний підхід до забезпечення стабільності та ефективності в сфері digital-маркетингу.



На першому етапі ідентифікація ризиків передбачає регулярне виявлення загроз, використовуючи SWOT-аналіз та інтерв'ювання ключових співробітників. Далі, на етапі оцінки та класифікації, компанія визначає ймовірність виникнення ризиків та їхній вплив, класифікуючи їх на низькі, середні та високі. На етапі розробки стратегій реагування Netpeak створює плани для уникнення або зменшення ризиків, включаючи резервні плани. Моніторинг і контроль ризиків здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє стежити за їхнім впливом на діяльність компанії.

7. Для управління ризиками підприємству Netpeak рекомендується провести фінансовий аналіз витрат, прибутків, ліквідності та рентабельності для виявлення слабких місць та прогнозування ризиків. Важливо створити резервний фонд для покриття непередбачених витрат і забезпечення стабільності в кризових ситуаціях, а також розглянути диверсифікацію доходів через розширення послуг або вихід на нові ринки, що знизить фінансові ризики.

8. Операційні рекомендації для підприємства Netpeak включають впровадження інтегрованої системи управління ризиками, що охоплюватиме всі рівні організації для ефективного виявлення, оцінки та моніторингу ризиків. Також важливо організувати регулярні тренінги для співробітників, підвищуючи їх обізнаність щодо ризиків і дій у кризових ситуаціях. Крім того, необхідно розробити внутрішні процедури для ідентифікації, оцінки та реагування на ризики з чіткими інструкціями для оперативного реагування на загрози.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березуцький, В. В., Адаменко, М. І. Небезпечні виробничі ризики та надійність. *НТУ «ХП»*. 2016. С. 33. URL: <http://surl.li/ughyn> (дата звернення: 27.02.2024)
2. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*, 2023. №55. С. 1–9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785> (дата звернення: 20.09.2024)
3. Великанова М. В. Управління ризиком та його стадії: економікоправовий аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 20–24.
4. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34-41.
5. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КП»*. 2017. № 14. С. 216–222.
6. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.
7. Гречанюк Л. М. Страхування як метод ризик-менеджменту в агросфері. *Наук. вісн. НУБіП України. Сер.: «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. Київ: ВЦ НУБіП України, 2016. Вип. 244. С. 200–210.
8. Гречанюк Л. М. Сучасні тенденції динаміки світового ринку біржових деривативів. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Сер.: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2019. Т. 3, № 4. С. 86–91.
9. Гречанюк Л. М. Удосконалення інфраструктури ринку ф'ючерсних контрактів на сільськогосподарську продукцію для управління фінансовими ризиками. *Український журнал прикладної економіки: електрон. наук. вид.* 2021. Т. 6, № 1. С. 118–123. URL: <http://surl.li/biqpi> (дата звернення: 20.06.2024).

10. Гречанюк Л. М. Узагальнення світового досвіду процесів формування ринку деривативів. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Сер.: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2019. Т. 2, № 6. С. 291–297.

11. Гречанюк Л.М. Зерновий ф'ючерс як фінансовий інструмент хеджування ризиків на ринку сільськогосподарської продукції. *Збірник матеріалів Міжнародної наук.-практ. конф. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії*; м. Умань, 27– 28 трав. 2021 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2021. С. 276–280.

12. Гречанюк Л.М. Хеджування ризиків сільськогосподарських товаровиробників. *Materials V International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Bulgaria, EU: Economic and Social Trends: Burgas, Bulgaria, 26 June – 4 July 2021*. Burgas: Avangard Prima, 2021. P. 109–112.

13. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

14. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.

15. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії «ризик». *Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (Київ, квітень 2016 р.)*. Київ, 2016. С. 26–27.

16. Карпенко Л.Ф., Чорненька Л.М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 180. Дніпро: ПДАБА, 2022. С. 54 -57.

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

18. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.
19. Про підприємництво: законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 20.06.2024)
20. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(27). С. 151-158.
21. Резнік Н. П., Чорненька Л. М., Кравцова А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2022. № 1 (302) С. 148-154
22. Резнік Н.П., Чорненька Л. М., Тирінов А.В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2021. № 6. Том 2 С. 220-225.
23. Ріщук Л. І., Кушлик О. Ю. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 77-82.
24. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.
25. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910–916.
26. Чорненька Л.М. Особливості чинних змін у законодавстві, що регламентують діяльність на організованому ринку України. *Матеріали Міжнародної наук.-прак. конф., присвяченої 70-річчю економічного факультету «Аграрна політика України в умовах глобальних викликів»*. м. Київ, 23-24 вер.

2021 р. Київ: НУБіП України. С. 264-267 URL: <http://surl.li/exoro> (дата звернення: 20.10.2024).

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

28. Adizes I. How to solve the mismanagement crisis: Diagnosis and treatment of management problems? *The Adizes Institute Publishing*. 1985. URL: [https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=o6sMou\\_RzSgC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Adizes&ots=7t3Erk2Bum&sig=mI1741DQ-0kSJwcLWKRaK5jBPtc](https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=o6sMou_RzSgC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Adizes&ots=7t3Erk2Bum&sig=mI1741DQ-0kSJwcLWKRaK5jBPtc) (дата звернення: 20.10.2024).

29. Adizes I. Management/mismanagement styles: How to identify a style and what to do about it. *The Adizes Institute Publishing*, 2004. URL: [https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=qEngPw8LIyAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Adizes&ots=zbROh\\_opLK&sig=WSv0ey0o296wEGTiMcJxSlz6Cz4](https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=qEngPw8LIyAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Adizes&ots=zbROh_opLK&sig=WSv0ey0o296wEGTiMcJxSlz6Cz4) (дата звернення: 20.10.2024).

30. Adizes I. Managing corporate lifecycles. *The adizes institute publishing*, 2004. URL: [https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=pmpkgbeBNtsC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Adizes&ots=fdFing8bnn&sig=7cL9N\\_UGTG2IEfkmd4PX-j4QdMk](https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=pmpkgbeBNtsC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Adizes&ots=fdFing8bnn&sig=7cL9N_UGTG2IEfkmd4PX-j4QdMk) (дата звернення: 20.10.2024).

31. Adizes I. Mastering change: the power of mutual trust and respect in personal life, family life, business and society. *The Adizes Institute Publishing*, 1992. URL: <https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=fJQSpu2UoP0C&oi=fnd&pg=PA13&dq=Adizes&ots=TAUgE34ybx&sig=BKe2FVtR8spxfkhhWxZiu3JdGsI> (дата звернення: 20.10.2024).

32. Adizes I. Mismanagement styles. *California Management Review*. 1976. №19(2), pp. 5-20.

33. Adizes I. Organizational passages – diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*. 1979. №8. pp. 3-25.

34. Adizes I. The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program. *The Adizes Institute Publishing*. 2005. URL: <https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=V->

[4Z2F2zmuYC&oi=fnd&pg=PP15&dq=Adizes&ots=oCUBOggMYg&sig=IhF3sIY-IpfrNqJKiv7BxWkc3As](#) (дата звернення: 20.10.2024).

35. Alareeni B., Branson J. Predicting listed companies' failure in Jordan using Altman models: A case study. *International Journal of Business and Management*. 2013. №8(1), P. 113.

36. Alexakis P. Altman Z-score model and prediction of business failures. *International Journal of Monetary Economics and Finance*. 2008. №1(4), pp. 329-337.

37. Ali M. F., Abdulhassan Abbas A. Companies bankruptcy prediction by using Altman models and comparing them. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2015. №6(14). URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3216972](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3216972) (дата звернення: 20.10.2024).

38. Alkhatib K., Bzour A. E. Predicting corporate bankruptcy of Jordanian listed companies: Using Altman and Kida models. *International Journal of Business and Management*. 2011. №6(3). P. 208.

39. Alpaslan C.M., Green S. E., Mitroff I.I. Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, pp. 38–49.

40. Altman E. I. (1984). The success of business failure prediction models: An international survey. *Journal of Banking & Finance*. 1984. №8(2), pp. 171-198.

41. Altman E. I. A fifty-year retrospective on credit risk models, the Altman Z-score family of models and their applications to financial markets and managerial strategies. *Journal of Credit Risk*. 2018. №14(4). URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3299519](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3299519) (дата звернення: 20.10.2024).

42. Altman E. I., Haldeman R. G., Narayanan P. ZETATM analysis A new model to identify bankruptcy risk of corporations. *Journal of banking & finance*. 1977. №1(1), pp. 29-54.

43. Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. Distressed firm and bankruptcy prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. Available at SSRN 2536340. 2014.

44. Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*. 2017. №28(2), pp. 131-171. <https://doi.org/10.1111/jifm.12053> (дата звернення: 20.10.2024).

45. Basovníková M., Konečný M., Dubový R., Masařová A. The use of the Altman model in evaluation of economic performance of a corporation in the crisis period in the building sector in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2018. URL: <https://repozitar.mendelu.cz/xmlui/handle/20.500.12698/1395> (дата звернення: 20.08.2024).

46. Beck T. E., Plowman D. A. Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*. 2009. vol. 20, pp. 909–924.

47. Bigley G.A., Roberts K. H. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*. 2001. vol. 44, pp. 1281–1299.

48. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C.E. Crises and Crisis Management: Integration, *Interpretation, and Research Development*. 2016. №43(6), pp. 1661–1692.

49. Dolejšová M. Which Altman model do we actually use? *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*. 2014. №17(2), pp. 103-111.

50. Ezejiolor R. A., Nzewi U. C., Okoye, P. V. Corporate bankruptcy: An application of Altman model in predicting potential of failure in Nigerian banking sector. *International Journal of Empirical Finance*. 2014, pp. 152-171.

51. Gerantonis N., Vergos K., Christopoulos A. (2009). Can Altman Z-score model predict business failures in Greece. *In Proceedings of the 2nd international conference: Quantitative and qualitative methodologies in the economic and administrative sciences*. 2009. Vol. 149. URL: <https://www.google.com/books?>

[hl=uk&lr=&id=ri9ZK2nvl64C&oi=fnd&pg=PA149&dq=Altman+model&ots=g1hMgyCesf&sig=0W8-WVRvaaHe0In-SxQWm7XsIvY](https://www.researchgate.net/publication/351149494) (дата звернення: 20.10.2024).

52. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Macmillan Education UK*. 1989, pp. 373-387.

53. Grice J. S., Ingram R. W. Tests of the generalizability of Altman's bankruptcy prediction model. *Journal of Business Research*. 2001. №54(1), pp. 53-61.

54. Hrechaniuk L. M. (Chornenka L. M.). Justification of the Essence, Functions and Purpose of Grain Future Exchange Market of Agricultural Products. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021, 2 (34). URL: <http://surl.li/biqoy> (дата звернення: 20.10.2024).

55. Husein M. F., Pambekti G. T. Precision of the models of Altman, Springate, Zmijewski, and Grover for predicting the financial distress. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*. 2015. №17(3), pp. 405-416.

56. Imelda E., Alodia I. The analysis of Altman model and Ohlson model in predicting financial distress of manufacturing companies in the Indonesia Stock Exchange. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*. 2017, №1(1), pp. 51-63.

57. Jan A., Marimuthu M. Altman Model and Bankruptcy Profile of Islamic Banking Industry. *A Comparative Analysis on Financial Performance*. 2015. URL: <http://eprints.utp.edu.my/12058/> (дата звернення: 20.10.2024).

58. Karamzadeh M. S. Application and comparison of Altman and Ohlson models to predict bankruptcy of companies. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 2013. №5(6), pp. 2007-2011.

59. Karas M., Reznakova M., Bartos V., Zinecker M. Possibilities for the application of the Altman model within the Czech Republic. *In Proceedings of the 4th international conference on finance, accounting and law*. Chania: WSEAS Press, Business and Economics Series. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Michal-Karas-2/publication/262376288>  
[Possibilities for the Application of the Altman Model within the Czech Republ](https://www.researchgate.net/profile/Michal-Karas-2/publication/262376288)



[ic/links/00b7d5377b00c2c964000000/Possibilities-for-the-Application-of-the-Altman-Model-within-the-Czech-Republic.pdf](https://ic/links/00b7d5377b00c2c964000000/Possibilities-for-the-Application-of-the-Altman-Model-within-the-Czech-Republic.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).

60. Ladunka I.S., Andryushyna O. I. Anti-crisis management of the enterprise. *Economy and Society*. 2017. vol. 8, pp. 278–281.

61. Mamo, A. Q. Applicability of Altman (1968) model in predicting financial distress of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation). 2011. URL: <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/12760> (дата звернення: 20.10.2024).

62. Manaseer S., Al-Oshaibat S. D. Validity of Altman Z-score model to predict financial failure: Evidence from Jordan. *International Journal of Economics and Finance*. 2018. №10(8). URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3558424](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3558424) (дата звернення: 20.10.2024).

63. Merkevicius E., Garšva G., Girdzijauskas S. A hybrid SOM-Altman model for bankruptcy prediction. In *Computational Science–ICCS 2006: 6th International Conference, Reading, UK, May 28–31, 2006, Proceedings, Part IV 6* (pp. 364–371). Springer Berlin Heidelberg.

64. Netpeak Ukraine: official site. URL: <https://netpeak.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).

65. Ostapchuk, Anatolii; Karpenko, Larysa; Abuselidze, George; Chornenka, Liudmyla (2023) : *Management of marketing risks in sustainable development, E3S Web of Conferences*, ISSN 2267-1242, EDP Sciences, Les Ulis, Vol. 371, pp. 1-7, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011> (SCOPUS) (дата звернення: 20.10.2024).

66. Pitrová K. Possibilities of the Altman Zeta model application to Czech firms. 2011. URL: <https://otik.uk.zcu.cz/handle/11025/17405> (дата звернення: 20.10.2024).

67. Reznakova M., Karas, M. The prediction capabilities of bankruptcy models in a different environment: An example of the altman model under the conditions in the visegrad group countries. *Ekonomicky casopis*. 2015. №63(6). P. 617.

68. Reznik N., A. Zahorodnia, L. Chornenka. (2021) Generalization of the Influence of Foreign Experience of the Digitalization Process on the Economic

Security of Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(36) <http://surl.li/biqpf> (дата звернення: 20.10.2024).

69. Reznik N., Alona Zahorodnia, Lyudmyla Chornenka. (2021). Analysis of the Logistics Component of the Economic Security System of Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4(36)). <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2211> (дата звернення: 20.10.2024).

70. Reznik Nadiia P, Hrechaniuk Liudmyla M. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. *AIP Conference Proceedings*. 2022, 2413, 040002 <https://aip.scitation.org/doi/abs/10.1063/5.0090406> (SCOPUS) (дата звернення: 20.10.2024).

71. Silaban P. (2014). Analisis kebangkrutan dengan menggunakan model altman (z-score) studi kasus di perusahaan telekomunikasi. *Jurnal Akuntansi*. 2014, №18(3), pp. 322-334.

72. Thai S. B., Goh H. H., HengTeh B., Wong J., San Ong T. A revisited of altman z-score model for companies listed in Bursa Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. 2014, №5(12). URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ec8299af1b3d118bbc616337bbcb9f0c94496cf8> (дата звернення: 20.10.2024).