



Отримано: 13 листопада 2025 р.

Прорецензовано: 20 листопада 2025 р.

Прийнято до друку: 25 листопада 2025 р.

email: anna.novoseletska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2992-5237>

email: tetiana.panasiuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-2599-7924>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-76-82](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-76-82)Новоселецька А. О., Панасюк Т. С. Управління ризиками у комерційній діяльності логістичного підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Нова Пошта». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка» : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, грудень 2025. № 39(67). С. 76–82.

УДК: 005.334:658.

JEL-класифікація: G30, L21, M21

**Новоселецька Анна Олександрівна,**

докторка філософії з менеджменту,

доцентка кафедри менеджменту та маркетингу

Національного університету «Острозька академія»

**Панасюк Тетяна Сергіївна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент продажів та логістика»

Національного університету «Острозька академія»

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

У статті досліджено ризики у комерційній діяльності логістичного підприємства в умовах повномасштабної військової агресії. Встановлено, що ключовими факторами впливу на ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р. є фізичне знищення інфраструктури, енергетична нестабільність, дефіцит людського капіталу внаслідок мобілізації та міграції, а також зростання собівартості послуг. Проведений аналіз діючої системи ризик-менеджменту виявив високу адаптивність компанії у сфері забезпечення фізичної безпеки та операційної діяльності. Зокрема, такі заходи, як: диверсифікація логістичних маршрутів, створення мережі автономних відділень з генераторами та посилення кіберзахисту – продемонстрували високу ефективність і дозволили зберегти лідерські позиції. Водночас виявлено, що автоматизація та цифровізація бізнес-процесів, хоч і є дієвими, наразі лише частково компенсують нестачу кваліфікованих працівників, а фінансові інструменти реагування потребують вдосконалення.

Визначено, що пріоритетними напрямками удосконалення ризик-менеджменту логістичних підприємств мають стати створення центрів управління ризиками, розробка напрямів збереження персоналу, посилення корпоративної культури, впровадження цифрових інструментів тощо. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» мінімізувати вплив факторів макросередовища та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** ризик, невизначеність, ризик-менеджмент, комерційна діяльність, SWOT-аналіз, ефективність.

**Anna Novoseletska,**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Marketing,

The National University of Ostroh Academy

**Panasiuk Tetiana,**

Student, Specialty Sales Management and Logistics,

The National University of Ostroh Academy

## RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL ACTIVITIES OF A LOGISTICS ENTERPRISE IN MARTIAL LAW CONDITIONS: THE CASE OF NOVA POSHTA LLC

This article examines the priority areas of risk management within the commercial activities of a logistics enterprise, specifically Nova Poshta LLC, under the contemporary conditions of the Ukrainian economy. The research utilizes theoretical generalization, systemic analysis, and the SWOT method for qualitative risk assessment. The study identifies that key factors impacting the company in 2024 include infrastructural damage, energy instability, and human capital shortages caused by mobilization and migration, alongside rising logistical costs.

The analysis demonstrates a high level of institutional adaptability in ensuring operational continuity and physical security. Effective measures such as the diversification of logistics routes, the deployment of autonomous branches equipped with generators, and the strengthening of cyber defense have allowed the company to maintain its market leadership. However, it was found that while automation and digitalization are effective, they only partially mitigate labor shortages, necessitating improved financial response tools.

The findings prove that under high uncertainty, traditional forecasting loses relevance, requiring a transformation from a reactive risk management model to a comprehensive, systematic approach. The study identifies key improvement



areas, including the establishment of risk management centers, the development of robust personnel retention strategies, the reinforcement of corporate culture, and the implementation of advanced digital tools. Ultimately, this systematic approach ensures long-term resilience and operational stability for logistics enterprises operating in volatile environments.

**Keywords:** risk, uncertainty, risk management system, commercial activity, SWOT analysis, effectiveness.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання важливим завданням підприємств є формування ефективної стратегії управління ризиками, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання завжди супроводжується невизначеністю, яка зумовлює виникнення ризиків та робить результати залежними від мінливих умов.

Ризики, що супроводжують комерційну діяльність підприємств, виникають у процесі реалізації товарів, послуг та можуть проявлятися у зниженні обсягів продажів через падіння попиту чи конкуренцію, введенні обмежень на реалізацію, втраті товару або його якості під час транспортування й зберігання, а також у зростанні витрат обігу через штрафи чи непередбачені платежі. Усі ці чинники безпосередньо впливають на рівень прибутковості суб'єкта господарювання та його майбутню діяльність загалом, що і обумовлює актуальність обраної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти теорії ризику та управління ним розкриті у значній кількості праць українських науковців. Зокрема, В. Вітлінський та Г. Великоіваненко визначили основні положення науки про ризик та її ролі в економіці та підприємстві [1]. О. Вараксіна і А. Кругова вивчають сутність підприємницького ризику в діяльності підприємств [2], тоді як С. Баранцева, М. Боровик, Л. Донець, А. Євдокімов, О. Зелінська, А. Карнаушенко, Д. Мамотенко, І. Онищенко, А. Погончук, Н. Тюріна, О. Шепеленко зробили значний внесок у розвиток теорії управління ризиком та його оцінювання [3–9]. Натомість дослідження Л. Олійник, В. Гурочкиної, Я. Йосифчук, А. Скідченко присвячені практичним аспектам ідентифікації, оцінки та управління ризиками лідера ринку поштових перевезень «Нова Пошта» [10–11].

Попри значний науковий доробок аналіз джерел свідчить, що більшість досліджень фокусуються або на загальнотеоретичних аспектах ризик-менеджменту, або на окремих функціональних сферах діяльності підприємств логістичної сфери. Водночас в умовах повномасштабної війни та надзвичайної динамічності зовнішніх загроз, недостатньо розробленим залишається питання комплексної інтеграції процесів управління ризиками в загальну систему менеджменту суб'єктів даного ринку. Варто звернути увагу і на той факт, що теоретичні засади ризик-менеджменту досліджені достатньо, однак практичні механізми його адаптації до реалій українського бізнес-середовища потребують подальшого вивчення.

Особливо актуальними залишаються питання інтеграції сучасних цифрових технологій в управління ризиками, моніторингу операційних загроз та розробки стратегій ідентифікації та реагування на ризик у логістичній галузі.

**Мета та завдання дослідження.** Метою наукової праці є визначення пріоритетних напрямів управління ризиками комерційної діяльності логістичного підприємства, зокрема, ТОВ «Нова Пошта» в сучасних умовах функціонування національної економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно охарактеризувати сильні та слабкі сторони підприємства, здійснити аналіз ризиків у комерційній діяльності ТОВ «Нова Пошта», а також дослідити систему управління ризиками та визначити її ефективність.

**Виклад основного матеріалу.** Ризик як економічне явище є невід'ємною складовою комерційної діяльності підприємств. Він може мати як негативні, так і позитивні наслідки для їх функціонування. Завдяки належній ідентифікації та класифікації ризиків стає можливим своєчасне передбачення їх проявів, мінімізація потенційних втрат і витрат, що, у свою чергу, підвищує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

Загалом ризик – це міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь-якій сфері діяльності підприємства [2].

Об'єктом ризику є економічна одиниця, динаміку та результативність якої складно точно спрогнозувати. Роль суб'єкта ризику виконують особи, уповноважені здійснювати управлінський вплив на об'єкт та відповідати за його наслідки. Під джерелом ризику розуміють передумови (явища чи процеси), що породжують невизначеність і загрожують відхиленням фактичних результатів від запланованих.

Виходячи з джерел виникнення, підприємницькі чинники утворення ризиків можна розподілити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників відносять стратегію фірми, принципи її діяльності, ресурси та їх використання, якість та рівень використання маркетингу. Серед зовнішніх чинників виокремлюють безпосередньої дії (прямі) та опосередкованої дії (непрямі). Варто зауважити, що прямі чинники ризику



пов'язані з найближчим ринковим оточенням підприємства, тоді як непрямі – з макросередовищем та глобальними процесами, які створюють невизначеність у господарській діяльності.

Управління ризиками – це процес визначення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства. Це важливий аспект будь-якого бізнесу, який допомагає знизити можливі збитки та збільшити ймовірність досягнення поставленої мети [4].

Ключові етапи управління ризиком включають послідовний процес виявлення ризиків, оцінку ймовірності їх настання та можливих наслідків, визначення максимального обсягу збитків, вибір відповідних методів і інструментів управління ризиками, розробку та реалізацію ризик-стратегії з метою зниження вірогідності настання ризику й мінімізації негативних ефектів, а також оцінку досягнутих результатів і її коригування відповідно до отриманого досвіду [5, с. 7].

Для визначення сукупності ризиків, що супроводжують комерційну діяльність підприємства, варто зрозуміти її сутність. У науковій літературі вона традиційно ототожнюється з діяльністю, що має на меті досягнення економічних чи соціальних результатів, одержання прибутку. Це дає можливість окреслити достатньо широке коло ризиків, котрі міститимуть комерційні, маркетингові, фінансові ризики тощо, оскільки усі вони тим чи іншим чином впливатимуть на процес отримання економічного чи соціального ефекту суб'єктом господарювання.

Протягом останніх років сфера логістичних послуг в Україні розвивається дуже швидкими темпами та демонструє постійне зростання, інноваційність та здатність адаптуватись до реалій сьогодення. Найбільшим оператором даного ринку тривалий час поспіль залишається ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» (повна юридична назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта») – це великий поштовий оператор зв'язку в Україні, зареєстрований в 2021 р., який налічує 13208 відділень поштового зв'язку у 675 населених пунктах України.

Важливим аспектом менеджменту будь-якого підприємства в умовах воєнного стану є управління ризиками, що виникають у ході здійснення його комерційної діяльності. Компанія «Нова Пошта» працює в умовах великого обсягу пересилок та високої інтенсивності операцій, що передбачає наявність потенційних фінансових, операційних, інформаційних, комерційних, репутаційних ризиків та низку інших ризиків. Ефективне управління ними є ключовим для забезпечення стабільності бізнесу, збереження клієнтської бази та мінімізації втрат.

Для ідентифікації ризиків на стратегічному рівні було проведено SWOT-аналіз, що дозволяє простежити внутрішні ризики – слабкі сторони, які підприємство може мінімізувати, покращивши систему ризик-менеджменту, та зовнішні ризики – загрози, що важко піддаються управлінню.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

SWOT-аналіз «Нова Пошта»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Швидка доставка 2. Лідерство на ринку 3. Стабільне фінансове становище 4. Цифровізація діяльності та залучення новітніх технологій 5. Диверсифікована база постачальників 6. Власна логістична служба та автопарк 7. Гнучка система ціноутворення	1. Високі ціни на послуги 2. Низька залученість персоналу 3. Проблема управління великою клієнтською базою 4. Сезонність навантаження 5. Залежність від курсу валют та зовнішнього середовища 6. Висока плинність кадрів 7. Застаріла система реагування на ризики
Можливості	Загрози
1. Розширення міжнародного ринку 2. Поява нових партнерів 3. Зростання електронної комерції 4. Впровадження новітніх технологій та ШІ 5. Грантові програми у підтримку бізнесу від держави або ЄС 6. Інтеграція з глобальними службами доставки 7. Розширення автопарку та способів доставки	1. Політична нестабільна ситуація в Україні 2. Макроекономічна нестабільність 3. Зростання конкуренції 4. Ризик кібербезпеки 5. Вплив інфляції на платоспроможність клієнтів і собівартість послуг 6. Блекаути та енергетична нестабільність 7. Збільшення мита на доставку за кордон

Джерело: власна розробка авторів.

З табл. 1 очевидно, що компанія утримує позиції лідера ринку завдяки розвиненій власній логістичній інфраструктурі, фінансовій стабільності та активній цифровізації бізнес-процесів, однак слабкими сторонами є висока плинність кадрів, цінова політика та недостатньо гнучка система реагування на ризики. Можливості підприємства пов'язані з розширенням частки охоплення міжнародного ринку, інтеграцією штучного інтелекту та налагодженням співпраці з сектором електронної комерції, хоча



реалізація цих стратегій ускладнюється зовнішніми загрозами, зокрема, політичною та макроекономічною нестабільністю в країні, ризиками блекаутів, кібератак та посиленням конкурентного тиску.

Компанія «Нова Пошта» щорічно публікує звіти про управління, котрі містять інформацію щодо сукупності ризиків, ідентифікованих у ході здійснення комерційної діяльності. Динамічний аналіз для комплексного розуміння джерел виникнення ризиків у хронологічному проміжку з 2022 р. по 2023 р. наведено у табл. 2.

Таблиця 2

## Аналіз ризиків у комерційній діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2023 рр.

Група ризиків	2022	2023
Операційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>масове перенаправлення маршрутів і зміни логістики внаслідок бойових дій</li> <li>затримки, перевантаження хабів</li> <li>збільшення обсягів гуманітарних/ безплатних відправлень, що призводить до перевантаження операцій</li> <li>перебої у роботі через введення комендантської години</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прямі удари по сортувальних центрах, локальні зупинки операцій, евакуація</li> <li>зниження пропускнуої спроможності</li> <li>збої в ланцюгу постачання запасних частин та паливних поставок</li> </ul>
Енергетичні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання витрат на паливо та електроенергію</li> <li>перебої з електропостачанням у регіонах, потреба в генераторах/резервній енергії</li> <li>блекаути</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання витрат на паливо та електроенергію</li> <li>блекаути</li> </ul>
Фінансові ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання операційних витрат (паливо, створення альтернативних маршрутів, відновлення інфраструктури)</li> <li>інфляція</li> <li>підвищення тарифів на страхування майна та вантажів</li> <li>нестабільність валютного ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>витрати на відновлення інфраструктури, компенсації, підвищення страховок</li> <li>інфляція</li> <li>нестабільність валютного ринку</li> </ul>
Регуляторні та комплаєнс-ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>швидкі зміни правил перевезень/митних процедур у воєнний період та необхідність оперативної адаптації документів і процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання регуляторної невизначеності у зв'язку з військовими діями (військові обмеження, контроль), посилений комплаєнс</li> </ul>
Технологічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>операційна залежність від ІТ/систем моніторингу (GPS), ускладнення підтримки в умовах відключень базова кіберзахищеність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>хакерські атаки на інформаційні системи організації</li> </ul>
Політичні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>висока політична та військова невизначеність, що впливає на кордони, транзит та міжнародні маршрути</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ескалація геополітичних загроз; закриття, зміни роботи пунктів пропуску, вплив на міжнародні перевезення</li> </ul>
Репутаційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання публічного навантаження через гуманітарні ініціативи</li> <li>ризик невиконання обіцянок, затримок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>затримки в обслуговуванні та доставках</li> </ul>
Кадрові ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>мобілізація співробітників</li> <li>плинність кадрів</li> <li>міграція населення</li> <li>психологічна травма персоналу</li> <li>дефіцит водіїв/операторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мобілізація співробітників</li> <li>плинність кадрів</li> <li>міграція населення</li> <li>психологічна травма персоналу</li> <li>дефіцит водіїв/операторів</li> </ul>
Логістичні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>зміна логістичних маршрутів</li> <li>обмежений доступ до східних та південних регіонів</li> <li>гуманітарний пік навантаження: великий обсяг безкоштовних та критично важливих відправлень</li> <li>проблема забезпечення транспорту паливом</li> <li>більші терміни доставок товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прямі удари по логістичній інфраструктурі</li> <li>зростання часу доставок</li> <li>проблеми із ланцюгами постачання обладнання та матеріалів</li> </ul>

Джерело: складено авторами на основі джерел [12–13].

У 2023 р. порівняно з 2022 р. у комерційній діяльності ТОВ «Нова Пошта» з'явилися та посилювалися ризики, пов'язані з прямими ударами по логістичній інфраструктурі, системними блекаутами, хакерськими атаками на інформаційними системами, зростанням регуляторної й політичної невизначеності. Загалом ризики мали більш тривалий і системний характер, що суттєво вплинуло на стабільність операційної та комерційної діяльності компанії.

Ідентифікація основних ризиків ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р., а також управлінських дій щодо них дає можливість дослідити та оцінити їх ефективність з врахуванням зменшення впливу загроз на підприємство (табл. 3.).



Таблиця 3

## Основні ризики та заходи ризик-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р.

Зміст ризику	Управлінські дії	Оцінка ефективності
руйнування логістичних ланцюгів через обмежений доступ до регіонів активних бойових дій	диверсифікація маршрутів перевезень, використання альтернативних маршрутів доставки	висока
зупинки логістичних терміналів через обстріли, тривоги, пошкодження	інвестиції в інфраструктуру, відкриття нових терміналів	середня
дефіцит персоналу через міграцію та мобілізацію	цифровізація, автоматизація окремих процесів для зменшення впливу людського фактора	середня
затримка постачання матеріалів	альтернативні вітчизняні постачальники, розширення мережі постачання	висока
блекаути та відключення	встановлення генераторів у всіх відділеннях	висока
зростання вартості палива та електроенергії	запуск газопоршневих установок для виробництва власної електрики, використання сонячних електростанцій на дахах терміналів	висока
зростання собівартості послуг	експансія: вихід на міжнародні ринки Nova Post для отримання валютної виручки	середня
нестабільність валютного ринку	тарифи та перегляд цінової політики відповідно до ринкових умов	середня
підвищення регуляторного контролю та посилення контролю за фінансовими операціями з боку НБУ	внутрішні регламенти та контроль з метою відповідності новим вимогам, юридичний аудит та аудити відповідності всіх бізнес-процесів вимогам регуляторної політики держави	середня
хакерські атаки на цифрову інфраструктуру та ризик витоку інформації	багаторівневий захист даних, аудит інформаційних систем та тестування безпеки IT-інфраструктури, запобіжні заходи щодо витоку персональних даних	висока

Джерело: складено авторами на основі джерела [14].

За результатами аналізу ризиків найвищу ефективність демонструють заходи, спрямовані на забезпечення фізичної безпеки та операційної безперервності діяльності підприємства. Загалом диверсифікація маршрутів перевезень та використання альтернативних шляхів доставки зменшує вплив загрози руйнування логістичних ланцюгів через бойові дії, забезпечуючи стабільність постачань. Також високу оцінку отримали заходи з подолання затримок у постачанні матеріалів, оскільки завдяки переорієнтації на вітчизняних партнерів проблема логістики вирішена, що також і сприяє підтримці національної економіки.

Враховуючи нестабільність електропостачання, критично важливим та високоєфективним рішенням стало встановлення генераторів у всіх відділеннях, що нейтралізує ризик блекаутів і гарантує надання послуг клієнтам навіть за відсутності централізованого електропостачання. Вдалим рішенням стало впровадження заходів з енергонезалежності: встановлення сонячних панелей та газопоршневих установок, що підвищило рівень енергетичної автономії підприємства.

Також високу ефективність демонструє стратегія кіберзахисту: багаторівневий захист даних та регулярні аудити безпеки дозволяють успішно протистояти хакерським атакам, зберігаючи цілісність інформаційної інфраструктури.

Середню ефективність мають заходи, що є стратегічно важливими, але потребують значних ресурсів, часу або залежать від неконтрольованих зовнішніх факторів макросередовища. Інвестиції у відкриття нових терміналів для компенсації втрачених потужностей є дієвими, проте потребують значних капіталовкладень і часу на реалізацію, що не дозволяє миттєво відновити інфраструктуру в повному обсязі. Також присутній високий ризик повторних руйнувань.

Через мобілізацію персоналу та вимушену міграцію кадровий ризик є особливо актуальним. Цифровізація процесів для подолання дефіциту кадрів частково вирішує проблему, але не може повністю замінити кваліфікованих працівників.

Експансія на міжнародні ринки як спосіб компенсації зростання собівартості також потребує часу для досягнення значних обсягів валютної виручки. Станом на 2024 р. проблема собівартості значно впливає на ціну послуг, що відповідно впливає на вибір споживачів.

Посилення внутрішнього контролю у відповідь на регуляторний тиск НБУ є необхідним кроком, проте він збільшує адміністративне навантаження на бізнес, що робить його ефективність помірною у короткостроковій перспективі.



Загалом у 2023 р. система ризик-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» перейшла від переважно екстреного реагування, характерного для 2022 р., до етапу цілеспрямованої оптимізації та структуризації управлінських дій. Управління ризиками набуло достатньо системного характеру, що дозволило зменшити втрати від повторюваних загроз, підвищити прогнозованість операційної діяльності. У 2024 р. система ризик-менеджменту ТОВ «Нова Пошта» базувалася на комплексному та довгостроковому підході на відміну від 2022 р. стабілізації та 2023 року оптимізації ризиків. Тобто впроваджені заходи були спрямовані вже не лише на короткострокову перспективу, а переважно на довгострокову.

Таким чином, оцінка ефективності діючої системи управління ризиками ТОВ «Нова Пошта» свідчить про достатньо високий рівень її організаційної зрілості. Підприємство володіє механізмами моніторингу, має регламентовані процедури реагування та внутрішній контроль. Компанія ефективно забезпечила енергонезалежність та кібербезпеку, проте найвразливішою ланкою залишається людський капітал: автоматизація не здатна повноцінно компенсувати дефіцит кадрів через мобілізацію. Варто інвестувати в зростання лояльності персоналу, знизити показник плинності кадрів та розробити дієву корпоративну культуру. Фінансові інструменти, такі як міжнародна експансія та підвищення тарифів, діють із запізненням і мають реактивний характер, тобто фінансова стійкість компанії може похитнутися за рахунок нерационального розподілення коштів, зростання тарифів може вплинути на рівень споживацького задоволення та зниження продажів.

Важливим недоліком організації управління ризиками є відсутність єдиного центру управління ризиками, через що компанія змушена боротися з наслідками проблем, замість того щоб їх випереджати. Тому критично важливо змістити акцент у ризик-менеджменті з часткового реагування на ризики до системно-цифрового впровадження дій та інтегрувати дані процеси у стратегічне управління компанією.

**Висновки.** Розвиток системи ризик-менеджменту має стати одним із ключових елементів корпоративного управління логістичних компаній, що забезпечить їх адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість у мінливих економічних та політичних умовах. Нагальними повинні стати заходи стратегічної орієнтації та переходу до інтегрованої системно-цифрової моделі керування, створення центрів або відділів управління ризиками, інвестування в людський капітал і розвиток корпоративної культури задля запобігання та мінімізації ризиків.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на моделюванні кадрових ризиків, інтеграції ІІІ для системного аналізу та оцінці фінансової стійкості, що дозволить розробити комплексні стратегії мінімізації впливу зовнішніх макроекономічних факторів.

### Література:

1. Вітлінський, В., Великоіваненко, Г. (2020). *Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія*. Київ: КНЕУ, 480.
2. Vitlinskyi, V. & Velykoivanenko, H. (2020). *Ryzkologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia* [Riscology in Economics and Entrepreneurship: Monograph]. Kyiv: KNEU [Kyiv: KNEU], 480. [in Ukrainian].
3. Вараксіна, О., Кругова, А. (2021). Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
4. Varaksina, O. & Kruhova, A. (2021). Sutnist pidpriemnytskoho ryzyku v hospodarskii diialnosti pidpriemstva [The essence of entrepreneurial risk in the economic activities of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35> [in Ukrainian].
5. Мамотенко, Д. (2022). *Ризики та економічна безпека туристичних підприємств*: Навчальний посібник / Д. Ю. Мамотенко, А. П. Безхлібна, С. В. Гресь-Євреїнова. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 244.
6. Mamotenko, D. (2022). *Ryzyky ta ekonomichna bezpeka turystychnykh pidpriemstv*: Navchalnyi posibnyk / D. Yu. Mamotenko, A. P. Bezkhlibna, S. V. Hres-Yevreinova [Risks and economic security of tourism enterprises: Textbook / D. Yu. Mamotenko, A. P. Bezkhlibna, S. V. Gres-Evreinova]. Zaporizhzhia: NU "Zaporizka politekhnika" [Zaporizhzhia: National University "Zaporizhzhia Polytechnic"], 244. [in Ukrainian].
7. Погончук, А., Тюріна, Н. (2023). Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*, 30, 89–95. DOI:10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012
8. Pohonchuk, A. & Tiurina, N. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia ryzykamy v diialnosti pidpriemstva za umov nevyznachenosti [Theoretical principles of risk management in enterprise activities under conditions of uncertainty]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky"* [International scientific journal "Grail of Science"], 30, 89–95. DOI:10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012 [in Ukrainian].
9. Боровик, М. (2023). *Ризик-менеджмент*: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 63.
10. Borovyk, M. (2023). *Ryzyk-menedzhment*: konspekt lektsii dlia zdobuvachiv drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity spetsialnosti 073 – Menedzhment / M. V. Borovyk; Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova



[Risk management: lecture notes for applicants of the second (master's) level of higher education in the specialty 073 – Management / M. V. Borovyk; Kharkiv. National University of Urban Economics named after O. M. Beketov]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova [Kharkiv: KhNUMG named after O. M. Beketov], 63. [in Ukrainian].

6. Донець, Л., Шепеленко, О., Баранцева, С. та ін. (2019). *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 472.

Donets, L. & Shepelenko, O. & Barantseva, S. та ін. (2019). *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv*: navch. Posib [Justification of business decisions and risk assessment: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovii literatury [Kyiv: Center for Educational Literature], 472. [in Ukrainian].

7. Зелінська, О., Євдокімов, А. (2019). Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*, 11, 96–99. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.96

Zelinska, O. & Yevdokimov, A. (2019). *Osnovy upravlinnia komertsiiinymy ryzykamy pidpriemstv* [Fundamentals of commercial risk management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], № 11, 96–99. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.96 [in Ukrainian].

8. Онищенко, І. (2014). Аналіз ризиків в процесі управління ІТ-проектами. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2, 95–100. <<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/901ac62d-ea87-4df4-bba3-2541dfcc582c>>. (2025, грудень, 01).

Onyshchenko, I. (2014). *Analiz ryzykiv v protsesi upravlinnia IT-proektamy* [Risk analysis in the process of IT project management]. *Visnyk NTU "KhPI"* [Bulletin of NTU "KhPI"], № 2, 95–100. <<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/901ac62d-ea87-4df4-bba3-2541dfcc582c>>. [in Ukrainian]. (2025, December, 01).

9. Карнаушенко, А. (2020). Методи мінімізації ризиків підприємницької діяльності. Матеріали науково-практичної конференції. Херсон: ДВНЗ "Херсонський державний аграрний університет", 106–109. <[https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/3802/MMSMID\\_2020\\_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-106-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/3802/MMSMID_2020_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-106-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> (2025, грудень, 01).

Karnaushenko, A. (2020). *Metody minimizatsii ryzykiv pidpriemnytskoi diialnosti* [Methods of minimizing the risks of entrepreneurial activity]. *Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kherson: DVNZ "Khersonskiy derzhavnyi ahrarnyi universytet" [Materials of the scientific and practical conference. Kherson: State Higher Educational Institution "Kherson State Agrarian University"], 106–109. <[https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/3802/MMSMID\\_2020\\_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-106-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/3802/MMSMID_2020_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-106-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> [in Ukrainian]. (2025, December, 01).

10. Олійник, Л., Скідченко, А. (2021). Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова Пошта». *Економіка і організація управління*, 2(38), 68–80. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.6>

Oliinyk, L. & Skidchenko, A. (2021). *Analiz shliakhiv podolannia pidpriemnytskykh ryzykiv na prykladi TOV "Nova Poshta"* [Analysis of ways to overcome entrepreneurial risks using the example of Nova Poshta LLC]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization], 2(38), 68–80. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.6> [in Ukrainian].

11. Гурочкіна, В., Йосифчук, Я. (2023). Драйвери успіху ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*, (26), 38–46. DOI:10.32782/2415-3583/26.6

Hurochkina, V. & Yosyfchuk, Ya. (2023). *Draivery uspikhu TOV "Nova Poshta" na rynku poshtovykh posluh Ukrainy* [Success drivers of "Nova Poshta" LLC on the postal services market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and Innovation], (26), 38–46. DOI:10.32782/2415-3583/26.6 [in Ukrainian].

12. Звіт про управління «Нової Пошти». (2022). <<https://site-assets.novapost.com/d0f6de76-d9b9-44fc-96f1-6b40906d8417.pdf>> (2025, грудень, 01).

Zvit pro upravlinnia "Novoi Poshty". (2022). [Report on the management of Nova Poshta for 2022]. <<https://site-assets.novapost.com/d0f6de76-d9b9-44fc-96f1-6b40906d8417.pdf>> [in Ukrainian]. (2025, December, 01).

13. Звіт про управління «Нової Пошти». (2023). <<https://site-assets.novapost.com/b76fff10-551e-4dea-b751-6093ef21d7ee.pdf>> (2025, грудень, 01).

Zvit pro upravlinnia "Novoi Poshty". (2023). [Report on the management of Nova Poshta for 2023]. <<https://site-assets.novapost.com/b76fff10-551e-4dea-b751-6093ef21d7ee.pdf>> [in Ukrainian]. (2025, December, 01).

14. Звіт про управління «Нової Пошти». (2024). <<https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>> (2025, грудень, 01).

Zvit pro upravlinnia "Novoi Poshty". (2024). [Report on the management of Nova Poshta for 2024]. <<https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>> [in Ukrainian]. (2025, December, 01).