

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: здобувачка 4 курсу 10-491
групи

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Катасонова Єва Олександрівна

Керівник: доктор економічних наук,
професор Соловійов А.І.

Рецензент: Сопін М.А., директор ПП
“Інтер Склад”

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність, причини та види кризових явищ у діяльності підприємств.....	6
1.2. Механізм та етапи формування системи антикризового управління підприємством.....	9
1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування антикризових стратегій підприємств.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РИЗИКУ БАНКРУТСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	17
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	17
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства (ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість).....	19
2.3. Аналіз прибутковості та ділової активності підприємства.....	22
2.4. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	27
3.1. Виявлення основних кризових факторів діяльності підприємства...27	27
3.2. Розробка заходів антикризового управління.....	29
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	32
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного розвитку економіки, що супроводжується зростанням невизначеності, фінансових ризиків та постійними змінами ринкового середовища, особливої значущості набуває антикризове управління підприємствами.

Виникнення кризових процесів у діяльності підприємств, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, може призводити до погіршення їх фінансового стану, зниження конкурентних позицій та ускладнення подальшого розвитку. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління, яка забезпечує своєчасне виявлення можливих ризиків, їх попередження та зменшення негативних наслідків. Питання теоретичного обґрунтування та практичного застосування антикризового управління розглядаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: І. О. Бланка, О. О. Терещенка, В. О. Василенка та інших, проте сучасні умови господарювання потребують подальшого розвитку та адаптації існуючих підходів.

Актуальність теми дослідження обумовлена посиленням економічної нестабільності, що супроводжується підвищенням імовірності виникнення кризових ситуацій, погіршенням платоспроможності підприємств та порушенням їх фінансової рівноваги. У таких умовах особливої уваги потребує вдосконалення механізмів антикризового управління, які дозволяють оперативно реагувати на негативні зміни та забезпечувати стабільність діяльності підприємства. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, питання формування ефективних антикризових стратегій з урахуванням сучасних економічних реалій залишається актуальним і потребує подальшого вивчення.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- з'ясувати сутність, причини та види кризових явищ у діяльності підприємств;
- визначити механізм та етапи формування системи антикризового управління підприємством;
- проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід формування антикризових стратегій підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити фінансовий стан підприємства (ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість);
- оцінити прибутковість та ділову активність підприємства;
- провести оцінку ймовірності банкрутства підприємства;
- виявити основні кризові фактори діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити заходи антикризового управління підприємством;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади антикризового управління підприємствами.

У процесі виконання роботи було використано такі **методи дослідження**: аналіз і узагальнення – для вивчення теоретичних підходів до антикризового управління; порівняння – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансового стану підприємства; методи фінансового аналізу – для визначення показників ліквідності, платоспроможності та

рентабельності; методи прогнозування – для оцінки ймовірності банкрутства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані під час участі у Студентській науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки та права: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», яка відбулася 3 квітня 2026 року в дистанційному форматі (м. Івано-Франківськ).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, причини та види кризових явищ у діяльності підприємств

Функціонування підприємства є безперервним процесом його адаптації до умов середовища для підтримки рівноваги між внутрішніми (зовнішніми) характеристика підприємства як суб'єкта господарювання та характеристиками ринку, що динамічно змінюється. Відсутність такого балансу породжує небезпеку виникнення організаційної, виробничої та фінансової криз. В цьому сенсі дослідження сутності кризи є необхідним.

Сьогодні в літературних джерелах загальноприйнятого розуміння і визначення терміну “криза підприємства” не сформувалося. Визначення категорії «криза підприємства» в сучасній економічній літературі включає різноманітні явища існування підприємства - від простих збоїв у його роботі, при наявності різних конфліктів, до ліквідації підприємства. Перелік найбільш вживаних категорії «криза підприємства» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «криза підприємства»

Автор/джерело	Визначення
Лазня А. [1, С. 54]	Проміжок часу або подію, після відповідної реакції на які відбувається докорінна зміна усталених, довготривалих умов функціонування економічної системи
Квасницька Р.С. [2, с. 72]	Поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проблемні фактори в діяльності підприємства від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного зниження підприємства
Кочорба В. [3]	Стан фінансової системи, що реалізується внаслідок її дисбалансів та під впливом зовнішніх шоків і характеризується серйозними порушеннями у виконанні системою.

Джерело: [1, 2, 3]

Криза – це не статичний стан, це процес, який змінює, руйнує структуру існуючих зв'язків/відносин або переформовує її. Отже, криза – це будь-яка нестабільність, ділова ситуація, в якій існує більша чи менша загроза зниження активності підприємства при назріванні негативних змін. Коли процеси та події відбуваються на підприємстві послідовно, криза може бути також станом зламу, який характеризується двома варіантами свого результату: ліквідація підприємства або успішне подолання кризи ним.

Залежно від факторів, що їх викликають, і особливостей змін, які вони викликають, кризи в організації бувають різного характеру (типу) – економічні, організаційні, виробничі, управлінські кризи тощо.

У науковій літературі сформувалася думка, що вид кризи на підприємстві пов'язаний насамперед із характером:

- а) критичних параметрів, що описують стан організації;
- б) можливих альтернативних дій виходу з кризи.

Від ефективності діагностики і від своєчасного подолання кризи залежить існування підприємства як самостійного суб'єкта господарювання.

Щоб правильно налагодити діяльність підприємства, необхідна детальна інформація та знання про кризовий процес та етапи кризи.

Залежно від характеру діяльності підприємства, його структури, інноваційного потенціалу кризові етапи бувають різної тривалості, інтенсивності та мають різні наслідки.

Щоб правильно представити фази розвитку кризи, з позиції в поняття «діюче підприємство» визначимо слідуєчі припущення:

1. Криза є перехідним етапом між віковими станами підприємства. Водночас вона є завершальним етапом у процесі старіння і в результаті призводить до «смерті» організації.

3. Можливими альтернативами виходу з кризи, незалежно від того, чи виникла вона в процесі зростання чи в процесі старіння підприємства, є необхідність їх класифікувати як неактивні або перемістити на наступний етап життєвого циклу підприємства.

4. Криза – це випробування, іспит на зрілість у розвитку підприємства. Водночас вона має свої етапи розвитку.

Отже, для подолання криз, кожне підприємство вдається до антикризового управління, а саме, формування дієвого механізму подолання кризи.

Витоки фінансової дестабілізації є багатограними. Зокрема, до них відносять рецесію в економіці, дефіцит чіткого стратегічного планування, а також низьку ефективність кадрового потенціалу організації. За походженням детермінанти кризових явищ прийнято класифікувати на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні).

Всі фактори, які спричиняють фінансову кризу, розділяють на зовнішні та внутрішні [4].

Фактори фінансової кризи на підприємстві наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Причини кризового стану підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
- спад кон'юнктури в економіці в цілому	- низька якість менеджменту
- зменшення купівельної спроможності населення	- дефіцити в організаційній структурі
- значний рівень інфляції	- низький рівень кваліфікації персоналу
- нестабільність господарського та податкового законодавства	- недоліки у виробничій сфері
- нестабільність фінансових ринків	- прорахунки в галузі постачання
- посилення конкуренції в галузі	- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
- криза окремої галузі	- прорахунки в інвестиційній сфері

- сезонні коливання	- брак інновацій та раціоналізаторства
- посилення монополізму на ринку	- дефіцити в фінансуванні

Продовження табл. 1.2

- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальниках сировини (споживачах продукції)	- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль)
---	--

Джерело: складено автором на основі [7]

Виникнення кризового стану зумовлене синергією багатьох факторів різного спрямування. Їхній сукупний вплив поступово нівелює фінансову стійкість суб'єкта господарювання, що призводить до перебоїв у операційних процесах та ускладнює виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами та персоналом.

Для точної діагностики та розробки антикризових заходів використовується тривимірна класифікація криз за видом (ліквідності, прибутковості, стратегії), фазою (загрожує чи не загрожує існуванню) та джерелом (ендогенна чи екзогенна), що дозволяє керівництву сформувати найбільш адекватний комплекс заходів для відновлення фінансового стану підприємства.

1.2. Механізм та етапи формування системи антикризового управління підприємством

Новітні умови, в яких перебуває Україна, зумовили виникнення нових, специфічних правил функціонування бізнесу. Їх особливістю є високий рівень нестабільності та невизначеності. Проблема полягає в тому, що управління підприємствами в кризових умовах є відносно новим явищем для української економіки. Зіштовхуючись із подібними

ситуаціями, компанії нерідко використовують методи та підходи, що дісталися у спадок ще з радянських часів.

Непередбачуване ринкове середовище вимагає від фінансового управління здатності швидко адаптуватися до змін у господарській діяльності організації. Для цього вже на передкризовому етапі, коли ризик банкрутства ще мінімальний, доцільно проводити антикризову діагностику. Якщо ж цей етап буде проігноровано, криза може стати несподіванкою для керівництва, а вихід із неї вимагатиме значних фінансових витрат і ресурсів. Зважаючи на це, для підрозділу фінансового менеджменту важливо створити комплексний превентивний антикризовий механізм діагностики ризиків банкрутства.

Сучасні умови господарювання показують, що найбільш дієвим інструментом протидії банкрутству є антикризове управління. Потрібно відмітити, що на сьогодні, існує велика кількість визначень категорії «антикризове управління». Перелік найбільш поширених визначень наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Дефініції категорії «антикризове управління»

Автор/джерело	Визначення
1	
Василенко В.О. [12]	Управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Алмашій Я.І. [8, С. 68]	Ефективно організоване управління, в основу якого покладено застосування арсеналу специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, які націлені на подолання фінансової кризи, застосувавши фінансовий потенціал підприємства
Партич Г.О., Селюченко Н.С. [21]	Комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: оцінка ймовірності банкрутства, системний аналіз сильних та слабких сторін суб'єкта економічної діяльності, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо

Джерело: [8, 12, 21]

Таким чином, антикризове фінансове управління розуміється нами як комплексна система попереджувальних та відновлювальних дій, що ґрунтуються на використанні специфічних інструментів виявлення та нейтралізації фінансових загроз. Реалізація цього підходу дозволяє досягти не лише стабілізації фінансового становища суб'єкта господарювання, а й закладає передумови для його поступального розвитку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Антикризове фінансове управління є ключовим і фундаментальним елементом системи управління підприємством, який необхідно інтегрувати в загальну стратегію компанії вже на етапі її заснування. Залежно від основних критеріїв, можна виділити декілька видів такого управління.

Види антикризового фінансового управління наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Види антикризового фінансового управління

Джерело: [17, С. 276]

Механізм антикризового управління формується із сукупності методів, інструментів та заходів, орієнтованих на підтримання фінансової

стійкості, ліквідності та платоспроможності організації. В його основі лежить об'єднання аналітичних, планових, контрольних та регулятивних функцій, що уможливорює оперативне реагування на внутрішні та зовнішні зміни.

Також важливою складовою даного механізму є інформаційна база, що охоплює регулярне збирання, опрацювання та дослідження даних щодо фінансово-господарської діяльності організації. Саме на основі якісної інформації здійснюється діагностика кризових явищ, визначається рівень ризику банкрутства та формуються управлінські рішення. У цьому контексті, широко застосовуються сучасні аналітичні інструменти, зокрема фінансові коефіцієнти, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, а також економіко-математичні моделі прогнозування.

Формування системи антикризового управління підприємством здійснюється поетапно, що забезпечує її логічність і цілісність. Діагностика фінансового стану є першочерговим завданням, що охоплює комплексне дослідження діяльності підприємства з метою виявлення загрозливих тенденцій. На цьому етапі оцінюються показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності, що дозволяє визначити рівень фінансової загрози.

Наступним кроком є встановлення причин появи кризових явищ та чинників, що негативно позначаються на роботі підприємства. На цьому етапі досліджується внутрішнє та зовнішнє середовище організації, що дозволяє визначити джерела труднощів – зокрема неефективний менеджмент, падіння попиту, збільшення витрат чи макроекономічна нестабільність.

На третьому етапі розробляється комплексна антикризова стратегія, яка містить сукупність цілей, завдань і заходів для виходу підприємства з

кризи. У межах цього етапу визначаються пріоритетні напрями діяльності, обираються оптимальні варіанти реструктуризації, оптимізації витрат, диверсифікації виробництва або залучення додаткових фінансових ресурсів.

Четвертий етап полягає у створенні антикризової програми, яка містить детальний опис заходів, строків, відповідальних осіб та ресурсів для їх реалізації. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності управління, удосконаленню організаційної структури та посиленню фінансового контролю.

На п'ятому етапі відбувається безпосереднє втілення антикризових заходів через виконання розробленої програми. Тут запроваджуються управлінські рішення, націлені на відновлення фінансової стійкості підприємства, зміцнення його ринкових позицій та пристосування до нових умов зовнішнього середовища.

Завершальним, шостим етапом є відстеження та оцінювання результатів антикризового управління, що охоплює контроль виконання заходів, аналіз отриманих результатів та коригування стратегії у разі потреби. Це дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики та забезпечити довгострокову стійкість і розвиток підприємства.

Узагальнюючи, механізм антикризового управління підприємством є комплексною системою, що включає мету, об'єкт, суб'єкт, методи та інструменти управління.

1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування антикризових стратегій підприємств

Нестійкість світової економіки зумовлює зростаючий інтерес до вивчення досвіду різних країн у сфері формування стратегій подолання кризових явищ на підприємствах. Жорстка конкурентна боротьба та постійні коливання зовнішніх ринків ставлять перед бізнесом нові

виклики. Сьогодні підприємства просто змушені переглядати звичні методи менеджменту, впроваджуючи дієві інструменти для нейтралізації потенційних загроз та ризиків. Вітчизняна практика антикризового управління формується з урахуванням специфіки трансформаційної економіки, тоді як зарубіжний досвід базується на більш усталених ринкових інститутах і розвинених інструментах управління кризами. Порівняння цих підходів дозволяє виявити найбільш ефективні моделі антикризових стратегій і адаптувати їх до сучасних умов функціонування підприємств.

Беручи до уваги зміст антикризової концепції та наукові напрацювання як українських, так і зарубіжних дослідників, можна виокремити п'ять основних типів стратегій антикризового управління.

Стратегія розвитку підприємства в умовах кризових викликів передбачає поєднання двох взаємопов'язаних підходів: стратегії подолання та ліквідації вже наявної кризи, а також стратегії запобігання можливості її виникнення в майбутньому.

Стратегії антикризової діяльності підприємств наведено на рис. 1.2.

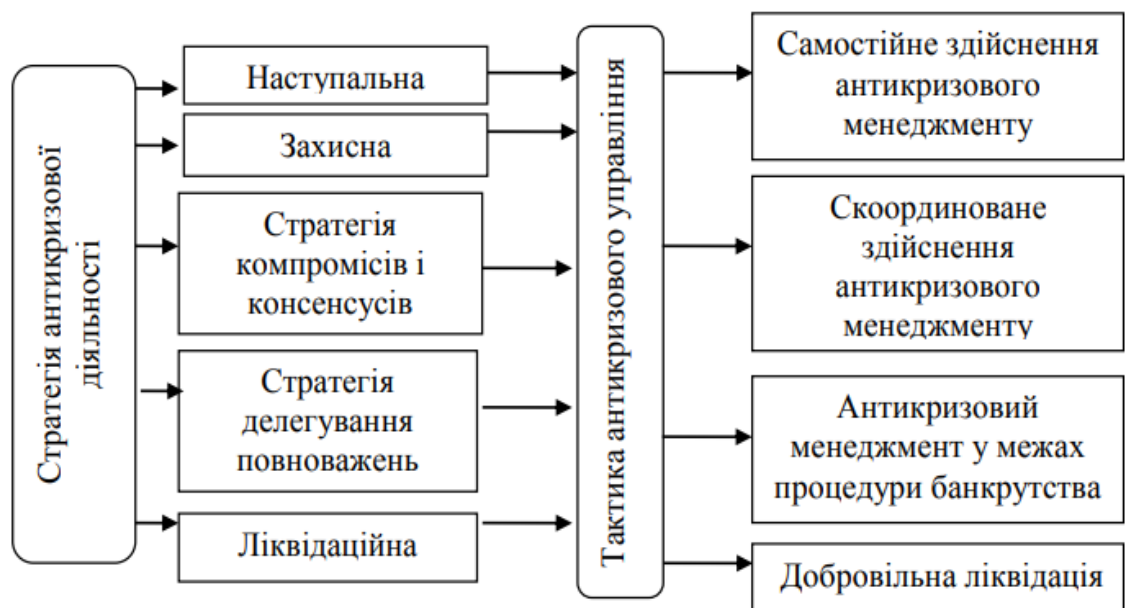


Рис. 1.2 Стратегії антикризової діяльності підприємств

Джерело: [9]

Обґрунтованість антикризисних стратегій підприємств та їх розробка - це складний процес, заснований на участі множини взаємопов'язаних різнонаправлених зовнішніх і внутрішніх факторів. Тим не менш, а ще більш складний процес - це реалізація антикризисних стратегій, пропонуюча суперечлива взаємодія різноманітних методів, інструментів і технологій управління, забезпечуючих за цією координацією та узгодженістю керованих функцій і мінімізування внутрішніх джерел.

Отже, стратегічне антикризове управління слід розглядати як поєднання оперативного менеджменту та стратегічного прогнозування. На оперативному рівні здійснюється безперервне відстеження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також вчасний вибір і впровадження стратегії для усунення наявних кризових ситуацій.

У сучасних умовах глобалізації та високої турбулентності економічного середовища зарубіжний досвід антикризового управління стає предметом особливого інтересу. Економічно розвинені держави виробили дієві підходи до формування антикризових стратегій, в основі яких лежать системність, превентивність та адаптивність управлінських рішень. Аналіз зазначеного досвіду дає можливість запозичити кращі світові практики для застосування у вітчизняних реаліях.

У країнах з розвинутою ринковою економікою (США, Німеччина, Японія, Велика Британія) антикризове управління розглядається не лише як реакція на кризу, а як постійний елемент стратегічного менеджменту. Основна увага приділяється ранньому виявленню загроз, формуванню системи моніторингу ризиків та прогнозуванню можливих кризових ситуацій. Зокрема, широко застосовуються системи раннього попередження (early warning systems), які дозволяють виявляти фінансові та операційні проблеми ще на початкових стадіях їх виникнення [23].

Серед головних ознак зарубіжного досвіду є інтеграція антикризових стратегій у загальну бізнес-модель підприємства. У сучасній практиці підприємства розробляють антикризові заходи у взаємозв'язку з інноваційною, інвестиційною та маркетинговою політикою [24].

У зарубіжній практиці виділяють кілька основних стратегій антикризового управління. По-перше, це стратегія реструктуризації, яка передбачає зміну організаційної структури, оптимізацію витрат, перегляд бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. По-друге, стратегія диверсифікації діяльності, яка дозволяє підприємствам зменшити залежність від окремих ринків або продуктів і підвищити стійкість до зовнішніх шоків. По-третє, стратегія інноваційного розвитку, що передбачає впровадження нових технологій, цифровізацію процесів та створення нових продуктів або послуг [25].

Особливе значення у зарубіжній практиці має управління фінансовою стійкістю підприємства. Компанії активно застосовують інструменти фінансового контролю, бюджетування, управління ліквідністю та ризиками. Важливим елементом є також санація підприємств, яка включає реорганізацію боргів, залучення інвестицій та зміну структури капіталу. У багатьох країнах цей процес підтримується державними механізмами регулювання банкрутства та фінансового оздоровлення підприємств.

Важливою особливістю зарубіжного досвіду є широке використання інструментів стратегічного планування та сценарного аналізу. Підприємства формують кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий) і розробляють відповідні плани дій для кожного з них. Це дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидке реагування на зміну зовнішнього середовища. Крім того, у країнах ЄС та США активно застосовуються такі інструменти антикризового управління, як бенчмаркінг,

реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг та даунсайзинг. Вони дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств та адаптувати їх до нових умов функціонування.

Таким чином, зарубіжний досвід формування антикризових стратегій підприємств характеризується комплексним підходом, що поєднує фінансові, організаційні, інноваційні та стратегічні інструменти управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РИЗИКУ БАНКРУТСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Більш ніж два десятиліття Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (відоме під лаконічним брендом «НОВА ПОШТА») виступає ключовим гравцем у сегменті сервісної логістики. Спеціалізація організації зосереджена на забезпеченні оперативного транспортування документації, посилок і великогабаритних вантажів, охоплюючи потреби як приватних клієнтів, так і корпоративного сектору. Завдяки розгалуженій мережі, потужному інфраструктурному потенціалу та впровадженню високих стандартів обслуговування, компанія утримує беззаперечне лідерство на вітчизняному ринку логістичних рішень.

Офіційний старт діяльності підприємства припадає на 19 січня 2001 року – дату його державної реєстрації. Юридичні координати головного офісу ТОВ «НОВА ПОШТА» зафіксовані за адресою: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, 9- й поверх.

Архітектоніка управління та операційної діяльності товариства базується на роботі 29 філій, що забезпечують покриття в різних регіонах держави. Згідно з класифікатором видів економічної діяльності, базовим напрямом функціонування ТОВ «НОВА ПОШТА» визначено іншу допоміжну діяльність у сфері транспорту (код 52.29).

Статутний капітал товариства сформований за рахунок внесків учасників у загальному розмірі 4654075 грн, що становить 100 % капіталу. Засновниками товариства є юридичні та фізичні особи - ПАТ «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД „ПРАЙД“» та Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович.

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2022 – 2024 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2022 – 2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, % 2024/2023	Відхилення, % 2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	654093	436498	632027	144,79%	66,73%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	557608	400958	510 500	127,32%	71,91%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	15110	(20128)	71635	-355,9	-133,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	258745	248130	239850	96,66%	95,90%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	864120	820450	845310	103,03%	94,95%

Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	195240	188560	225340	119,51%	96,58%
Чисельність працівників, осіб	1154	1024	985	96,19%	88,73%
Рентабельність активів підприємства, %	1,75	-2,45	8,47	+10,92 п.п.	-4,20 п.п.
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	7,74	-10,67	31,79	+42,46 п.п.	-18,41 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну, але загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2023 році відбулося суттєве зниження доходів і отримання збитку, що негативно вплинуло на показники рентабельності, однак уже у 2024 році підприємство продемонструвало відновлення фінансових результатів: чистий дохід зріс на 44,79%, а чистий прибуток досяг 71635 тис. грн. При цьому спостерігається скорочення чисельності персоналу та вартості основних засобів, що може свідчити про оптимізацію діяльності. Значне покращення показників рентабельності активів і власного капіталу у 2024 році підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів та вихід підприємства з кризового стану..

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства (ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість)

Аналіз фінансового стану підприємства є важливим етапом оцінки ефективності його господарської діяльності та здатності забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Особливої уваги заслуговують індикатори ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, які характеризують спроможність підприємства своєчасно

погашати зобов'язання, утримувати збалансовану структуру капіталу та грамотно розпоряджатися наявними фінансовими ресурсами.

Результати проведеного аналізу динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчать про впевнену тенденцію до зміцнення фінансової незалежності підприємства та оптимізації структури його капіталу.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за
2022 – 2024 роки**

Елемент витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт автономії	0,336	0,358	0,381	+0,045
Коефіцієнт фінансової залежності	2,976	2,793	2,624	-0,352
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,481	-0,421	-0,364	+0,117
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,507	0,558	0,616	+0,109
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,973	1,793	1,624	-0,349
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,664	0,642	0,619	-0,045

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Ключовим індикатором позитивних змін є зростання коефіцієнта автономії з 0,336 до 0,381, що вказує на збільшення частки власних коштів у фінансуванні активів компанії. Ця трансформація супроводжується відповідним зниженням коефіцієнта фінансової залежності на 0,352 пункту, що нівелює ризики надмірного впливу зовнішніх кредиторів та підвищує загальну стійкість бізнес-моделі до волатильності ринку.

Особливої уваги заслуговує покращення коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу, який скоротився з 1,973 до 1,624. Таке зниження свідчить про те, що на кожну гривню власного капіталу припадає менше запозичених коштів, ніж у попередні періоди, що безпосередньо корелює зі зростанням показника фінансової стабільності (+0,109). Зниження питомої ваги позикового капіталу підтверджує орієнтацію підприємства на розширення внутрішніх джерел фінансування та накопичення прибутку, що набуває особливого значення в умовах макроекономічної турбулентності.

Попри те, що коефіцієнт маневреності власних засобів залишається у від'ємній зоні, спостерігається

чітка позитивна динаміка його зростання – з - 0,481 до - 0,364. Від’ємне значення цього показника є специфічною рисою капіталомістких логістичних компаній, де значна частина власних ресурсів іммобілізована в основні засоби (транспортну інфраструктуру, термінали та обладнання).

Узагальнюючи отримані дані, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу життєздатність та здатність до самофінансування свого розвитку. Стабільне поліпшення всіх розрахованих коефіцієнтів підтверджує ефективність обраної фінансової політики підприємства та його готовність до подальшого масштабування.

Проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності
ТОВ «Нова Пошта» за 2022 – 2024 роки**

Елемент витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,81	0,82	0,82	+0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,09	0,13	+0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,13	0,18	0,19	+0,06

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про стабільну фінансову політику компанії в умовах високої невизначеності. Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання оборотних активів на 58%, що супроводжується пропорційним збільшенням поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності залишається на рівні 0,81-0,82, що дещо нижче нормативного значення (1,0–2,0), проте є типовим для компаній з високою швидкістю оборту грошових коштів та значним операційним доходом, який у 2024 році перевищив 44,7 млрд грн.

Показник абсолютної ліквідності продемонстрував позитивну динаміку, зрісши з 0,09 до 0,13. Це відбулося завдяки суттєвому збільшенню залишку грошових коштів на рахунках товариства до 2,5 млрд грн станом на кінець 2024 року.

Щодо платоспроможності, то товариство демонструє зміцнення фінансової стійкості. Власний капітал зріс майже у 2,8 рази порівняно з 2022 роком, досягнувши 8,8 млрд грн. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) зріс з 0,13 до 0,19, що свідчить про поступове збільшення частки власних коштів у загальній структурі балансу та зниження залежності від зовнішніх запозичень. Попри суттєві витрати на благодійність та підтримку обороноздатності України (понад 1 млрд грн у 2024 році), Компанія зберігає здатність до самофінансування та розширення мережі.

2.3. Аналіз прибутковості та ділової активності підприємства

Визначення рівня рентабельності є ключовою складовою фінансового аналізу, яка дає змогу з'ясувати наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та формує позитивний фінансовий результат. Показник рентабельності відображає пропорцію між фінансовим результатом та витраченими ресурсами чи активами, слугуючи головним критерієм оцінки результативності господарської діяльності. Вивчення рентабельності підприємства дозволяє окреслити сильні й слабкі місця в управлінні, оцінити його конкурентні позиції та виробити обґрунтовані заходи з підвищення результативності господарювання.

З метою детальнішого дослідження фінансових результатів діяльності підприємства доцільно зосередити увагу на показниках рентабельності, які є ключовими індикаторами ефективності використання капіталу та здатності підприємства генерувати прибуток.

Узагальнені результати аналізу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності та ефективності використання капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до 2022 р.
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	38,81	49,51	23,70	+10,70
Рентабельність (збитковість) всього капіталу, %	13,56	17,17	7,95	-5,61
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,506	12,973	12,523	+2,017
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,586	0,588	0,632	+0,046
Коефіцієнт співвідношення власного і позитивного капіталів	0,705	0,699	0,583	-0,122

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [26]

Протягом 2022–2024 років динаміка ключових індикаторів ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала різновекторні тенденції, що потребують комплексного підходу до інтерпретації. З одного боку, спостерігається суттєве зміцнення рентабельності власного капіталу (ROE), яка зросла на 10,70%. Це свідчить про високу здатність менеджменту генерувати прибуток саме для акціонерів, оптимізуючи внутрішні ресурси компанії. Водночас протилежний тренд продемонструвала рентабельність усього капіталу (ROA), показник якої скоротився на 5,61%.

Якість управління оборотними активами зазнала позитивних трансформацій, про що свідчить прискорення оборотності дебіторської заборгованості на 2,017 пункту. Такий результат підтверджує успішність політики щодо збору платежів та мінімізацію періоду перебування коштів у розрахунках з контрагентами. Проте паралельно із операційним успіхом фіксується посилення фінансової залежності: коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився на 0,046. Це свідчить про розширення частки зовнішніх запозичень у структурі пасивів, що автоматично підвищує фінансове навантаження на організацію та створює додатковий

тиск на бюджет через необхідність обслуговування боргів. Тривожним сигналом є падіння коефіцієнта співвідношення власного та позикового капіталу на 0,122, що відображає зміщення балансу в бік кредитних зобов'язань.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки наведено в табл. 2.5.

Аналіз динаміки показників рентабельності протягом 2022–2024 років свідчить про нестабільну економічну ефективність діяльності підприємства. У 2023 році спостерігалася позитивна тенденція зростання всіх без винятку коефіцієнтів. Найбільш суттєво зросла рентабельність оборотних активів – на 47,3%, що в абсолютному значенні склало 0,294. Також помітним було збільшення рентабельності доходів (на 20,6%), що свідчило про покращення якості управління ресурсами та підвищення прибутковості кожної одиниці залучених коштів і витрат.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта»
за 2022-2024 роки**

Показник рентабельності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
доходів	0,090	0,109	0,056	0,019	-0,053
сукупних витрат	0,092	0,113	0,057	0,021	-0,056
операційних витрат	0,098	0,119	0,061	0,022	-0,059
активів	0,136	0,141	0,079	0,006	-0,093
оборотних активів	0,622	0,916	0,355	0,294	-0,561

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [26]

Проте результати 2024 року демонструють різке погіршення ситуації, оскільки всі показники рентабельності продемонстрували стрімке падіння, фактично нівелювавши зростання попереднього періоду.

Узагальнюючи результати трирічного періоду, можна констатувати, що рівень рентабельності у 2024 році став нижчим за базові значення 2022 року за більшістю позицій.

2.4. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства

В умовах воєнної економіки та макроекономічної турбулентності, превентивна діагностика фінансової неспроможності стає критичним елементом стратегічного менеджменту. Банкрутство не є раптовим явищем; це тривалий процес деградації фінансового стану, який починається з прихованого зниження рентабельності та завершується повною неплатоспроможністю. Визначення ризику банкрутства дає можливість керівництву своєчасно виявити вразливі місця у структурі капіталу та сформулювати відповідні антикризові заходи.

Методологічно, оцінка базується на застосуванні дискримінантних математичних моделей, які дозволяють інтегрувати групу фінансових коефіцієнтів у єдиний інтегральний показник (Z-рахунок). Найбільш поширеними у світовій та вітчизняній практиці є моделі Альтмана, Таффлера та О. Терещенка, кожна з яких має свою специфіку та вагові коефіцієнти залежно від галузі та ринкових умов.

На основі фінансової звітності компанії за 2022–2024 роки розраховано показники за ключовими прогнозними моделями. Результати свідчать про високий рівень фінансової безпеки логістичного оператора (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Нова Пошта» за
2022–2024 рр.**

Модель / Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення (Зона безпеки)
Z-рахунок Альтмана (Z5)	3,12	3,45	3,82	> 2,99 (Зелена зона)
Модель Таффлера (Z)	0,58	0,64	0,71	> 0,3 (Фінансова стійкість)

Продовження табл.2.6

Модель Терещенка (Z)	2,84	3,15	3,56	> 2,0 (Відсутність ризиків)
Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Дуже низька	-

Джерело: розраховано автором за моделями Альтмана, Таффлера та Терещенка на основі [26]

Проведений розрахунок інтегральних показників підтверджує, що протягом 2022–2024 років ТОВ «Нова Пошта» не лише уникало ризику банкрутства, а й послідовно зміцнювало свій фінансовий імунітет.

Отже, система прогнозування банкрутства демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» володіє значним запасом фінансової міцності. Основними чинниками, що нівелюють ризики банкрутства, є: стрімке зростання власного капіталу (коефіцієнт автономії); висока ліквідність та здатність оперативно трансформувати активи у грошову форму; позитивна рентабельність продажів, що перекриває операційні та фінансові витрати. Для збереження позитивних тенденцій надалі підприємству варто дотримуватися курсу на урізноманітнення джерел фінансування та раціоналізацію витрат, що забезпечить стабільно високий Z-рахунок навіть в умовах зростання зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Виявлення основних кризових факторів діяльності підприємства

Системний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2022–2024 років, попри загальну позитивну динаміку відновлення прибутковості, дозволяє ідентифікувати низку критичних факторів, що формують кризовий потенціал підприємства. В умовах триваючої військової агресії та макроекономічної нестабільності, виявлення цих факторів є першочерговим завданням антикризового управління. Кризові фактори доцільно класифікувати на зовнішні (екзогенні), що зумовлені середовищем функціонування, та внутрішні (ендогенні), які виникають безпосередньо в межах управлінської та операційної моделі товариства.

Основним зовнішнім детермінантом кризи залишається безпековий фактор, що спричиняє фізичне руйнування інфраструктури – терміналів та відділень. Наслідком цього є не тільки безпосередні фінансові втрати через знищення активів, а й порушення логістичних зв'язків, що зумовлює необхідність термінових витрат на переміщення та відновлення роботи. Крім того, енергетична нестабільність змушує компанію інвестувати значні ресурси в автономність (генератори, системи зв'язку), що здорожує собівартість послуг. Не менш вагомим є демографічний фактор: масова міграція населення та

мобілізаційні процеси створюють дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо водіїв та логістів, що безпосередньо впливає на операційну ефективність.

Внутрішні чинники кризи, як засвідчив фінансовий аналіз попередніх розділів, пов’язані передусім з волатильністю рентабельності та зміною структури капіталу. Зокрема, у 2024 році було зафіксовано стрімке падіння рентабельності активів та операційних витрат, що вказує на «перегрів» витратної частини. Зростання частки позикового капіталу та зниження коефіцієнта співвідношення власного і позикового капіталів створюють ризики фінансового важеля, коли обслуговування боргів може поглинати значну частку операційного прибутку у разі сповільнення темпів росту ринку.

Детальна типізація та характеристика ключових кризових факторів ТОВ «Нова Пошта» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація та характеристика основних кризових факторів діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Категорія фактора	Конкретний прояв фактора	Вплив на діяльність підприємства
Зовнішні (Екзогенні)	Військові дії та руйнування інфраструктури	Втрата активів, необхідність капітальних витрат на відновлення, загроза життю персоналу.
	Макроекономічна нестабільність (інфляція)	Зростання цін на паливно-мастильні матеріали та запчастини, зниження купівельної спроможності клієнтів.
	Енергетична криза	Необхідність закупівлі альтернативних джерел живлення, зростання операційних витрат на енергоносії.
	Дефіцит трудових ресурсів	Ризик зупинки логістичних процесів через брак лінійного персоналу, зростання витрат на ФОП для утримання кадрів.
Внутрішні (Ендогенні)	Зниження ефективності активів (ROA)	Темпи нарощування ресурсної бази випереджають темпи росту чистого прибутку.

	Посилення фінансової залежності	Зростання концентрації позикового капіталу, що підвищує ризики втрати платоспроможності при зниженні доходів.
	Фізичний знос основних засобів	Щорічне зниження вартості ОЗ на 3,5–4% через інтенсивну експлуатацію та недостатнє оновлення.
	Висока частка дебіторської заборгованості	Хоча оборотність покращилася, значні обсяги коштів у розрахунках створюють ризик касових розривів.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фінансово-господарської діяльності [26]

Глибший аналіз внутрішніх деструктивних процесів вказує на те, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває на стадії активної експансії, яка подекуди межує з екстенсивним розвитком. Зниження рентабельності доходів з 0,090 у 2022 році до 0,056 у 2024 році свідчить про те, що кожна гривня виручки приносить менше чистого прибутку. Це може бути наслідком агресивної цінової політики для утримання частки ринку або ж неефективного контролю над загальногосподарськими та адміністративними витратами, які в умовах масштабування бізнесу мають тенденцію до неконтрольованого зростання.

Особливим фактором ризику є стан основних засобів. Постійне зниження їхньої середньорічної вартості свідчить про те, що амортизаційні відрахування та інвестиції в оновлення не перекривають темпи фізичного та морального зносу технічного парку та сортувального обладнання. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження якості сервісу, збільшення кількості поломок транспорту та затримок у доставці, що в умовах жорсткої конкуренції з боку інших операторів (наприклад, Укрпошти або Meest) може спричинити відтік клієнтської бази.

На завершення варто зазначити, що кризові фактори для ТОВ «Нова Пошта» на сучасному етапі мають переважно управлінсько-технологічний характер. Товариство має значний запас фінансової

міцності (високі Z-рахунки), проте виявлені тенденції щодо зниження рентабельності оборотних активів та зростання позикового навантаження є «сигналами раннього попередження».

3.2. Розробка заходів антикризового управління

Зважаючи на результати аналізу, який виявив тенденції до зниження рентабельності активів та зростання фінансової залежності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році, ключовим напрямом антикризового управління обрано стабілізацію фінансового стану через оптимізацію витрат та реструктуризацію капіталу. Метою цього напрямку є відновлення темпів росту чистого прибутку, які б випереджали ріст ресурсної бази, та зміцнення автономії підприємства в умовах воєнних ризиків.

Антикризове управління за цим напрямом має базуватися на принципі «ощадливого виробництва» (Lean) та стратегічного фокусування на найбільш маржинальних сегментах послуг. По-перше, необхідно впровадити систему жорсткого бюджетування операційних витрат. Оскільки аналіз показав, що рентабельність операційних витрат впала з 0,119 у 2023 році до 0,061 у 2024 році, компанії потрібно переглянути структуру логістичних витрат. Це включає автоматизацію сортувальних процесів для зниження питомих витрат на одну посилку та оптимізацію маршрутів магістральних перевезень за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, що дозволить зменшити витрати на паливо та амортизацію автопарку.

По-друге, важливим заходом є управління капіталом. З огляду на зростання концентрації позикового капіталу, ТОВ «Нова Пошта» слід змістити акцент із зовнішніх запозичень на внутрішню капіталізацію прибутку. Це може бути досягнуто через тимчасове обмеження виплати дивідендів та спрямування вивільнених коштів на оновлення основних

засобів, вартість яких стабільно знижується. Це сприятиме зростанню коефіцієнта фінансової незалежності та зменшенню боргового навантаження, що є особливо важливим в умовах високих відсоткових ставок.

Комплекс розроблених антикризових заходів за обраним напрямом представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**План антикризових заходів ТОВ «Нова Пошта» з оптимізації
фінансової стійкості та рентабельності**

Назва заходу	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний ефект
1	2	3
Оптимізація логістичної мережі (Smart Logistics)	Впровадження динамічного планування маршрутів та об'єднання малозавантажених ліній.	Зниження питомих операційних витрат на 10-15%, ріст рентабельності витрат.
Програма реінвестування прибутку	Мораторій на виплату дивідендів на 2025-2026 рр. із цільовим спрямуванням коштів у фонд оновлення ОЗ.	Зростання коефіцієнта автономії до >0,45, зменшення зносу обладнання.
Реструктуризація кредитного портфеля	Заміщення короткострокових дорогих кредитів довгостроковими облігаційними позиками за нижчими ставками.	Зниження фінансового навантаження, покращення показників платоспроможності.
Цифровізація клієнтського досвіду	Стимулювання використання мобільного додатка та поштоматів для зниження навантаження на відділення.	Зниження витрат на утримання персоналу та оренду приміщень, ріст продуктивності.
Управління дебіторською заборгованістю	Впровадження системи автоматичного кредитного контролю та передоплати для ризикових контрагентів.	Прискорення оборотності коштів, ліквідація ризику касових розривів.

Джерело: сформовано та розраховано автором самостійно

Реалізація цих заходів дозволить Компанії трансформувати свою модель управління з «реактивної» (реагування на кризи) у «проактивну». Зокрема, заходи з цифровізації та використання поштоматів є критично важливими, оскільки вони дозволяють масштабувати бізнес без еквівалентного зростання кількості персоналу та фізичних площ, що прямо впливає на показник рентабельності активів.

Окремим аспектом антикризового плану є зміцнення технологічної незалежності. У 2024 році було помічено, що темпи зносу основних засобів залишаються високими. Заходи щодо реінвестування прибутку мають бути спрямовані на закупівлю енергоефективного обладнання та сонячних панелей для терміналів. Це не лише знизить залежність від

енергокризи, а й зменшить постійні витрати у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропоновані заходи дозволять ТОВ «Нова Пошта» подолати негативні тренди 2024 року. Очікується, що за умови виконання даного плану, рентабельність доходів повернеться до рівня 0,08–0,10, а показник абсолютної ліквідності зміцниться до 0,15–0,20. Це створить надійний фінансовий фундамент для подальшої міжнародної експансії та відбудови логістичної інфраструктури України у післявоєнний період. Такий підхід забезпечить збалансованість між агресивним ростом та фінансовою безпекою, що є головним завданням антикризового менеджменту.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для детального розрахунку оберемо найбільш стратегічний та фінансово ємний напрям: «Цифровізація клієнтського досвіду», а саме – розширення мережі поштоматів та стимулювання самостійного оформлення посилок через мобільний додаток.

Цей напрям дозволяє товариству знизити навантаження на фізичні відділення (оренда, персонал, комунальні послуги) та перевести клієнта на модель самообслуговування, що прямо впливає на рентабельність операційних витрат.

Нижче наведено прогностичні розрахунки ефективності впровадження даного заходу для ТОВ «Нова Пошта» на 2025–2026 роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності антикризового заходу
«Цифровізація клієнтського досвіду»

Показник	Одиниця виміру	2024 р. (база)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	Відхилення (+/-) 2026 р. до 2024 р.
1	2	3	4	5	6
Частка посилок, доставлених через поштомати	%	25%	35%	45%	+20 п.п.
Кількість працюючих поштоматів	шт.	16 000	19 500	23 000	+7 000
Середні операційні витрати на 1 посылку (відділення)	грн	28,50	31,40*	34,50*	+6,00
Середні операційні витрати на 1 посылку (поштомат)	грн	12,20	13,50*	14,80*	+2,60
Загальна кількість відправлень (прогноз)	млн шт.	412	450	500	+88
Економія операційних витрат за рахунок переходу на поштомати	млн грн	-	1120,5	2561,0	+2561,0
Витрати на впровадження (ІТ-інфраструктура + обладнання)	млн грн	-	850,0	920,0	-
Чистий економічний ефект (Економія - Витрати)	млн грн	-	270,5	1641,0	-

*Примітка: враховано прогнозний рівень інфляції 10% на рік.

Джерело: сформовано та розраховано автором самостійно

Обслуговування посилок через поштомат обходиться компанії в середньому на 55-60% дешевше, ніж через відділення. Це пов'язано з відсутністю витрат на оплату праці операторів у точці видачі та значно меншою вартістю оренди 1 кв. м під поштомат порівняно з повноцінним відділенням. При збільшенні частки поштоматів у загальній структурі доставки з 25% до 45% компанія отримує масштабний ефект економії.

Переведення клієнтів на самостійне створення накладних у мобільному додатку (мета – 90% усіх відправлень) скорочує час перебування клієнта у відділенні з 3- 4 хвилин до 30- 40 секунд. Це дозволяє поточному штату персоналу обробляти на 30% більше вантажів без залучення нових працівників, що нівелює проблему дефіциту кадрів.

Згідно з розрахунком, у 2025 році економія покриє значну частину капітальних інвестицій, а вже у 2026 році чистий економічний ефект складе понад 1,6 млрд грн. Це дозволить підвищити показник рентабельності доходів, який у 2024 році демонстрував падіння.

Завдяки реалізації цього заходу, ТОВ «Нова Пошта» зможе забезпечити стабільний грошовий потік навіть за умови збереження високих безпекових ризиків, оскільки мережа поштоматів є більш гнучкою та мобільною у відновленні порівняно з капітальними будівлями відділень.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Криза є не статичним явищем, а динамічним деструктивним процесом, який виникає внаслідок розбалансування внутрішніх параметрів підприємства із зовнішніми викликами ринку. Кризові явища мають закономірний характер розвитку – від прихованих функціональних збоїв до глибокої втрати платоспроможності, що вимагає від менеджменту переходу від пасивного захисту ресурсів до інноваційного антикризового управління.

2. Механізм антикризового управління є складною багатовекторною системою, що інтегрує превентивну діагностику, оперативне реагування та стратегічне оздоровлення для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Ефективність цієї системи базується на поетапному переході від ідентифікації латентних загроз до реалізації адаптивних сценаріїв стабілізації, де ключову роль відіграє інформаційна прозорість та готовність менеджменту до трансформаційних змін.

3. Зіставлення національного та міжнародного досвіду засвідчує поступовий перехід антикризових стратегій від усунення наслідків неплатоспроможності до завчасного формування стійкості організації. У той час як українська практика тривалий час фокусувалася на оперативному виживанні в умовах високої турбулентності, західні моделі демонструють переваги систем раннього попередження, сценарного планування та глибокої інтеграції антикризових заходів у загальну бізнес-модель.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про високу адаптивність підприємства до кризових викликів: після суттєвого спаду доходів та отримання збитків у 2023 році, компанія продемонструвала стрімку фінансову регенерацію у 2024 році, забезпечивши зростання чистого прибутку до 71 635 тис. грн. Попри поступове скорочення чисельності персоналу та зниження вартості основних засобів, випереджаючі темпи росту виручки над собівартістю дозволили досягти рекордної рентабельності власного капіталу на рівні 31,79%. Це підтверджує перехід логістичного оператора від стадії вимушеної оптимізації до фази інтенсивного підвищення операційної ефективності та продуктивності праці, що зміцнює його лідерські позиції на ринку сервісної логістики України.

5. Комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про стійку динаміку зміцнення фінансової незалежності та поступову оптимізацію структури капіталу, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії до 0,381. Позитивний тренд усіх ключових показників, включаючи трикратне зростання власного капіталу, свідчить про високу життєздатність бізнес-моделі та здатність логістичного оператора до самофінансування розвитку навіть в умовах критичної макроекономічної нестабільності.

6. Аналіз прибутковості ТОВ «Нова Пошта» виявив суперечливу динаміку: при значному зростанні рентабельності власного капіталу (ROE) до 23,7%, спостерігається зниження віддачі від усіх активів (ROA), що свідчить про екстенсивне розширення ресурсної бази. Попри успішне прискорення оборотності дебіторської заборгованості, зростання концентрації позикового капіталу та зниження рентабельності доходів у 2024 році вказують на посилення фінансового тиску та необхідність жорсткої оптимізації операційних витрат.

7. Інтегральна оцінка ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Таффлера та Терещенка підтвердила високий рівень

фінансового імунітету ТОВ «Нова Пошта», оскільки всі розраховані показники стабільно перебувають у «зеленій зоні» безпеки. Зростання Z-рахунка Альтмана до 3,82 та значне перевищення нормативів за моделлю Таффлера свідчать про мінімальні ризики фінансової неспроможності навіть у складних макроекономічних умовах.

8. Ідентифікація кризових факторів діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що попри високу ринкову стійкість, підприємство піддається комплексному тиску екзогенних безпекових ризиків та ендогенних деструктивних тенденцій. Ключовими загрозами є фізичне руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів та енергетична нестабільність, що посилюються внутрішнім «перегрівом» витратної частини та поступовим фізичним зносом основних засобів.

9. Розроблений комплекс антикризових заходів для ТОВ «Нова Пошта» орієнтований на перехід від реактивної моделі управління до проактивної стратегії «ощадливого виробництва» та цифрової трансформації. Впровадження інструментів Smart Logistics, мораторій на дивіденди для реінвестування в оновлення активів та реструктуризація кредитного портфеля дозволять нівелювати негативні тренди 2024 року, зміцнивши коефіцієнт автономії понад 0,45. Очікується, що фокус на автоматизації та розширенні мережі поштоматів забезпечить зростання продуктивності праці без еквівалентного збільшення витрат, відновлюючи рентабельність доходів до цільового рівня 0,08–0,10 та гарантуючи фінансову безпеку в умовах воєнної економіки.

10. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегії «Цифровізація клієнтського досвіду» підтверджує високу фінансову доцільність переходу на модель самообслуговування, що дозволяє знизити питомі операційні витрати на одну посилку майже на 60% порівняно з обслуговуванням у відділеннях. Прогнозні розрахунки на 2025–2026 роки вказують на можливість отримання чистого

економічного ефекту в розмірі 1,64 млрд грн при збільшенні частки автоматизованої доставки до 45%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лазня А. Фінансова криза: причини виникнення та вплив на світову економіку. *Міжнародні фінанси. Світ фінансів*. Випуск № 2. 2012. С. 54-62. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/517c1df3-9c26-4e65-ad07-49fb1d2b0e1c/content>
2. Квасницька Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 130-135. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/items/37565bc5-02f2-4de4-8d0b-3c2b7e508992>
3. Кочорба В. Фінансова криза: аналіз теоретичних підходів та емпіричних досліджень. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. №2(13)2024. С. 92-105. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-09>
4. Невмержицька С. М. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9184/1/1044-1893-1-SM.pdf>
5. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 2. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/140-144.pdf
6. Батракова Т. І., Щусь Л.В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 10, частина 2. 2016. С. 143-146. URL:

http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/34.pdf

7. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових на управління підприємством. *Ефективна економіка* № 2, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>

8. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/15.pdf>

9. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/harkivaeroport.pdf>

10. Азаренкова Г.М. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах. *Вісник Університету банківської справи* 2018 № 3 (33), С.110-113. URL: https://www.researchgate.net/publication/336903908_ANTIKRIZOVE_FINANSOVE_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVAMI_V_SUCASNIH_UMOVAN

11. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-1. С. 111–115. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf

12. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібн.]. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1098_93938499.pdf

13. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9860/1/Vatchenko.pdf>

14. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf

15. Касьянова А.О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі: монографія. Одеса: Либідь, 2015. 230 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/harkivaeroport.pdf>
16. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 412–417. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf>
17. Косарева І.П., Хохлов М.П., Кобзар Ю.В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 273-280. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/39.pdf
18. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах, *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
19. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2020. Вип. 98. С. 108–114. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/16097/14993/>
20. Ортіна Г.В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>
21. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2010. 332 с. URL: <https://opac.lpnu.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1103454>
22. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288–296. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf)
23. Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування

механізмів антикризового управління діяльністю підприємств:
міжнародні економічні особливості

URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36647/vse20242-199-210.pdf>

24. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством.

<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2696/2588>

25. Шостак, Л., Шмаровоз, О., Матвійчук, С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>

26. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>

ДОДАТКИ

Додаток А

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

Дата (рік, місяць, число)

Коди

2025	01	01
------	----	----

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

за ЄДРПОУ

31316718

Територія: Київська

за КОАТУУ

8036100000

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

за КВЕД

52.29

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276

Продовження додатку А



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793