

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

ШМАРОВОЗ СЛЕНА ВАСИЛІВНА

ОБґРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

ШОСТАК ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол
засідання кафедри економіки і торгівлі
№ 04/2.1/24 р.
Завідувач кафедри
_____ проф. Павло С. М.

Львів, 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідуюча кафедрою

«21 вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**ДОБУВАЧУ ОСІТНЬОЇ РОБОТИ**

Шмаровоз Олені Василівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) Обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві
Керівник проекту (роботи) Шостак Людмила Василівна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 04.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою даної роботи є обґрунтування антикризової стратегії для підприємства, яка сприятиме стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Завдання роботи полягають у: визначенні теоретичних основ формування антикризових стратегій підприємства; аналізі причин, наслідків та класифікації криз, що впливають на діяльність підприємства; вивченні зарубіжного досвіду реалізації антикризових стратегій; проведенні діагностики діяльності підприємства та оцінці її ефективності; розробці практичних заходів для формування антикризової стратегії підприємства.

4. Дата видачі завдання 17.09.2023 р.

АНОТАЦІЯ

Шмаровоз О. В. Обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві.

У роботі досліджено теоретико-методологічні аспекти формування антикризових стратегій на підприємстві. Розглянуто класифікацію криз, їх причини та наслідки, визначено сутність і види антикризових стратегій підприємства, а також проаналізовано зарубіжний досвід у сфері стратегічного управління в умовах кризових ситуацій.

Проведено характеристику галузі поштового зв'язку, здійснено діагностику ключових аспектів функціонування підприємства, а також оцінено ефективність його діяльності за допомогою сучасних методик стратегічного аналізу. Запропоновано шляхи формування антикризової стратегії для підприємства. Обґрунтовано перспективи розвитку підприємства, розроблено конкретні заходи з реалізації антикризової стратегії та проведено її економічне обґрунтування, що забезпечить стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: криза, антикризова стратегія, галузь поштового зв'язку, ефективність діяльності, антикризові заходи.

SUMMARY

Shmarovoz O. V. Justification of an Anti-Crisis Strategy for the Enterprise.

The study investigates the theoretical and methodological aspects of forming anti-crisis strategies for enterprises. It examines the classification of crises, their causes and consequences, defines the essence and types of anti-crisis strategies, and analyzes foreign experience in strategic management under crisis conditions.

The paper provides an overview of the postal communication industry, diagnoses key aspects of the enterprise's functioning, and evaluates its performance using modern

strategic analysis methods. It proposes ways to develop an anti-crisis strategy for company. The study substantiates the enterprise's development prospects, develops specific measures for implementing the anti-crisis strategy, and provides its economic justification, ensuring the stability and competitiveness of the enterprise in a dynamic market environment.

Keyword: crisis, anti-crisis strategy, postal communication industry, performance efficiency, anti-crisis measure

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Кризи, їх класифікація, причини та наслідки.....	9
1.2. Сучасні види та особливості антикризових стратегій підприємства...	19
1.3. Загубіжний досвід формування та реалізації антикризової стратегії бізнесу.....	25
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Хмарна політика галузі попитової зв'язку.....	32
2.2. Діагностика діяльності підприємства.....	41
2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Перспективи розвитку підприємства.....	59
3.2. Антикризова стратегія розвитку підприємства.....	64
3.3. Економічне обґрунтування антикризової стратегії.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми антикризового управління на сучасному етапі розвитку економіки важко переоцінити. Умови нестабільності світової економіки, часті фінансові кризи, геополітичні ризики, глобальні пандемії, а також значна конкуренція змушують підприємства зіштовхуватися з непередбаченими викликами, що вимагають швидкої адаптації та оперативного прийняття рішень. В таких умовах стає вкрай важливим розробка ефективних антикризових стратегій, які допоможуть підприємствам не лише вижити в кризові періоди, а й адаптуватися до нових умов і використовувати кризові ситуації як можливість для розвитку та вдосконалення.

Останні десятиліття характеризуються нестабільною економічною ситуацією як у світі, так і в окремих країнах. Кризи можуть бути спричинені різними факторами: внутрішніми (фінансові труднощі, погане управління, неефективність виробничих процесів) і зовнішніми (зміна економічної кон'юнктури, політичні рішення, війни, стихійні лиха). Для підприємств, особливо тих, які функціонують на конкурентних ринках, антикризові стратегії є не лише можливістю уникнути банкрутства, а й інструментом для забезпечення їхньої стійкості та довгострокового розвитку.

В Україні, як і в багатьох країнах світу, часті економічні коливання, інфляція, зміни законодавства, а також зовнішні загрози, зокрема пандемія COVID-19 та військові дії, значно впливають на діяльність бізнесу. Здатність підприємств швидко реагувати на зміни і розробити ефективні антикризові стратегії є ключовою умовою для їхнього успіху в умовах невизначеності. Невміння правильно і своєчасно реагувати на кризові ситуації може призвести до поглиблення проблем і навіть до ліквідації підприємства.

Основною проблемою для більшості підприємств під час кризи є невизначеність. Кризові ситуації можуть виникати раптово, і підприємства часто

не мають достатнього часу для детального аналізу ситуації та розробки довгострокової стратегії. Відсутність готових антикризових планів та стратегій значно ускладнює процес прийняття рішень у стресових умовах. Додатковими проблемами є скорочення фінансових ресурсів, зниження попиту на продукцію, проблеми з постачанням сировини, а також ризики втрати ключових співробітників.

Таким чином, на перший план виходить питання про розробку та обґрунтування ефективної антикризової стратегії, яка не лише дозволить мінімізувати негативні наслідки кризової ситуації, а й забезпечить підприємству довгострокову стійкість і можливість подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ефективної антикризової стратегії підприємства, яка дозволить мінімізувати наслідки кризових ситуацій і забезпечити стійкий розвиток організації в умовах невизначеності.

Для досягнення мети в роботі поставлені наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття «криза», їх класифікацію, причини та наслідки;

- дослідити теоретичні аспекти антикризового управління та визначити основні підходи до формування антикризових стратегій;

- вивчити зарубіжний досвід у сфері антикризового управління;

- здійснити оцінку ефективності системи антикризового управління підприємства;

- запропонувати антикризову стратегію розвитку підприємства;

- критично обґрунтувати ефективність запропонованої антикризової стратегії.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є підходи до розробки та впровадження антикризових стратегій підприємства.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження складають закони України, Постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, монографії. Підручники, статті різних вітчизняних та зарубіжних науковців та вчених, нормативні та статистичні документи, фінансова звітність підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань дипломної роботи будуть використані такі методи дослідження: методи економічного аналізу, порівняльного аналізу, методи експертних оцінок, системний підхід, статистичні та економіко-математичні методи для оцінки ефективності запропонованих стратегій.

Новизна дослідження полягає в систематизації підходів до формування антикризових стратегій, обґрунтуванні критеріїв вибору стратегії для підприємств в умовах кризи, а також адаптації іноземного досвіду до українських умов з метою удосконалення антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Практична значущість даного дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для підвищення стійкості підприємств до кризових явищ, забезпечення їхнього довгострокового розвитку та мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій. Запропоновані рекомендації можуть бути корисними для керівників підприємств, які стикаються з кризовими явищами, а також для аналітиків та економістів, які займаються розробкою стратегій антикризового управління.

Апробація результатів та публікації:

Посака П.В., Шмаровоз О.В., Гнатвійчук С.Р. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66.

URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/4610>

DOI: 10.32782/2415-6672/2024-66-86

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Кризи, їх класифікація, причини та наслідки

В умовах функціонування ринкової економіки неминуче виникають кризові ситуації, які впливають як на окремих суб'єктів господарювання, так і на економічну систему в цілому. Це обумовлено природою ринку, який постійно генерує та перевіряє нові механізми, що спочатку застосовуються на практиці, а згодом теоретично обгрунтовуються. Досвід свідчить, що ефективне відновлення економіки за допомогою антикризового управління базується на використанні всіх елементів системи управління. Це характерно для більшості українських компаній, які змушені адаптуватися до нестабільного економічного середовища.

З огляду на ситуацію в Україні, виникнення криз зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, а заходи з їх подолання набувають особливого значення. Для ефективної організації антикризового управління необхідно глибше розуміти його концептуальні основи, алгоритми реалізації та роль інформаційних систем у процесах управління.

Питання антикризового управління досліджували численні науковці, зокрема Короткова Є.М., Василенко В.А., Мірошник І.Є., Максимова О.Б. та інші. У науковій літературі термін «криза» часто трактується як різкий розрив або перелом у розвитку системи. Відомі лінгвісти Ожегов С.І. та Шведова Н.Ю. визначають «кризу» як суперечність у розвитку суспільства, що спричиняє хаос в економіці та створює складні ситуації. На макроекономічному рівні криза зв'язана з пов'язується з висхідною економічною активністю, зниженням рівня виробництва, інвестицій та зайнятості [1, с. 76].

Всесвітньо відомі економісти, такі як Шоп У., Кейнс Дж., Брігхем Ю., Гапенські Л., Ван Уорн Дж. та інші, у своїх дослідженнях розглядають кризу на макроекономічному рівні, пов'язуючи її з економічними циклами країни. Теорії

бізнес-циклів Дж. Кейнса та М. Кондратьєва відображають закономірності, періодичність і структуру економічних циклів. На мікроекономічному рівні криза може виявлятися через порушення фінансових відносин на підприємствах, як стверджують такі науковці, як Ростю У., Леві Л., Фішер І.

Інші економісти, зокрема Фомін Я., Захарченко В., Балабанов І., зазначають, що криза є притаманною переважно макроекономічним процесам, хоча на рівні підприємств вона може проявлятися у вигляді фінансових труднощів, викликаних управлінськими помилками або відсутністю професійного менеджменту. Крім того на це, при формуванні стратегій розвитку підприємств важливо враховувати можливі кризи, хоча їх причини часто можуть бути результатом індивідуальних рішень на макроекономічному рівні, що свідчить про неефективне державне управління [2, с. 98].

Багато українських підприємств стикаються з проблемою застарілого виробничого обладнання, що знижує конкурентоспроможність порівняно з іноземними компаніями. З економічної точки зору на рівні підприємства криза проявляється як дефіцит фінансових ресурсів і ліквідності, необхідних для підтримки виробничих процесів [3, с. 32].

Важливо підкреслити, що кризи не завжди є руйнівними. Вони можуть мати різну ступінь тяжкості, обумовлену як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами, такими як структура соціально-економічної системи та якість менеджменту. Тому необхідно не лише усвідомити причини та наслідки кризи, а й досліджувати умови її виникнення.

Необхідність комплексного підходу до систематизації криз пояснюється різноманітністю методів зусиль їх подолання. Ціле розуміння типології та першопричин кризи дозволяє мінімізувати її наслідки, скоротити тривалість і зменшити негативний вплив на економіку.

Класифікація криз за структурою відносин у соціально-економічній системі наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація криз за структурою відносин у соціально-економічній системі

Різновид	Класифікація
Економічні кризи	Кризи у виробництві, реалізації продукції, фінансових взаєминах між суб'єктами господарювання, проблеми з платоспроможністю, втрата конкурентоспроможності, банкрутство — це лише кілька прикладів складних економічних ситуацій, з якими можуть стикатися підприємства. Серед усіх видів економічних криз особливо виділяють фінансові кризи, які характеризуються розбалансуванням фінансової системи або обмеженістю фінансових ресурсів підприємств. Вони відображають грошовий аспект економічних процесів і є наслідком порушення фінансової стабільності не тільки окремих компаній, а й в масштабах всієї економіки.
Соціальні кризи	Серед соціальних криз особливе місце займають політичні кризи. Вони проявляються у конфліктах між підприємствами та урядовими структурами, ускладненні процесів управління, виникненні суспільного невдоволення через неадекватне керівництво. Політичні кризи часто супроводжуються змінами в структурі економіки, соціальними потрясіннями, а також частково або повною реорганізацією підприємств та виробничих процесів.
Організаційно-психологічні кризи	Організаційно-психологічні кризи є невід'ємною складовою сучасного соціально-економічного середовища. Вони стосуються внутрішнього стану людини й проявляються через стрес, емоційне виснаження та порушення душевної рівноваги. Такі кризи можуть бути наслідком високих темпів життя, постійного стресу на роботі та соціальної напруги.
Технологічні кризи	Технологічні кризи пов'язані з нестачею нових технологічних ідей або уповільненням технічного прогресу. Вони виникають, коли потреба в інноваціях та впровадженні нових технологій стає критичною, а можливості для їх розробки або реалізації обмежені. У ширшому контексті технологічна криза може відображати гальмування технічного прогресу, що супроводжується загостренням суперечностей між науково-технічними можливостями та соціально-економічними реаліями.

Примітка: складено на основі джерел [4, 5, 6]

Так економічні характеристики реальних криз, представлені в таблиці 1.1, слід розглядати не лише як бізнес-метрики, а й як інструмент для оцінювання поточної ситуації, формування управлінських підходів і прийняття найефективніших рішень. Оскільки ризик виникнення кризових явищ є постійним супутником діяльності будь-якої організації, критично важливо своєчасно ідентифікувати основні ознаки кризових процесів, оцінити масштаби

їх впливу та визначити шляхи подолання можливих негативних наслідків [7].

Основні характеристики кризи диференціюються за (рис 1.1):



Рис. 1.1 Диференціація кризи

Примітка: Розроблено на основі джерела [8, 9].

Залежно від масштабу охоплення кризи її поділяють на загальні та локальні. Загальні кризи стосуються всієї соціально-економічної системи, порушуючи її функціонування в глобальному масштабі. Локальні кризи впливають лише на окремі її складові, обмежуючи свої наслідки певними сегментами або підсистемами.

Форма кризи також може відрізнитися за характером її виникнення. Вона може бути прогнозованою, тобто закономірною, або несподіваною — випадковою. Очікувані кризи зазвичай є передбачуваними фазами розвитку системи та обумовлені накопиченням об'єктивних факторів, що створюють передумови для їх виникнення.

Причини кризових ситуацій можуть бути різноманітними. Зовнішні фактори, які провокують кризи, включають глобальні економічні тенденції, стратегію макроекономічного розвитку, рівень міжнародної конкуренції та внутрішньополітичні процеси. Хоча ці зовнішні аспекти можуть мати суттєвий вплив на функціонування підприємства, все ж найбільшу роль відіграють внутрішні управлінські фактори, які визначають стабільність і ефективність діяльності організації [10, с. 38].

Поняття «криза» нерозривно пов'язане зі «ризиком», що впливає на процес прийняття управлінських рішень. З одного боку, ризик можна вважати синонімом кризи, оскільки обидва поняття характеризують потенційну загрозу стабільності системи. З іншого боку, ризик є можливістю зазнати втрат або недоотримати очікуваний прибуток порівняно з альтернативними прогнозами.

Трактування ризику значною мірою залежить від контексту його застосування. У сфері корпоративних фінансів поняття «ризик» і «криза» вважаються тісно взаємопов'язаними фінансовими категоріями. Таким чином, криза може визначити якимось чином виникнення фінансових втрат або втрати прибутку порівняно з попередньо очікуваним рівнем доходів за певний період часу [28].

Відповідно до визначення, поданого у «Фінансовому словнику», у підприємницькій та фінансово-господарській діяльності поняття ризику стосується ймовірності виникнення передбачених втрат. Це можуть бути втрати очікуваного прибутку, матеріальних цінностей або фінансових ресурсів через раптову зміну економічної ситуації чи вплив несприятливих чинників [11, с. 87].

Ризик вимірюється через частоту та ймовірність виникнення конкретних втрат. З точки зору забезпечення фінансової безпеки, ризик відрізняється від рівня фінансової стійкості бізнесу, оскільки має власні характерні ознаки [12, с. 52]:

- Ризик є об'єктивним, але водночас має прогнозований характер.
- Його можна оцінити кількісно за допомогою статистичних та фінансових показників.

Ризик завжди пов'язаний з конкретними економічними об'єктами, бізнес-процесами чи інвестиційними проектами.

- Він є невід'ємною частиною фінансово-економічних відносин.

Застосування кризових заходів

Наявність ризику є підставою для розробки та впровадження антикризових заходів. Сучасні кризові явища посилюються на кожному етапі економічного циклу та створюють нові супутні проблеми, породжуючи економічну нестабільність. Тому для зменшення їх впливу необхідно якнайшвидше застосовувати ефективні антикризові механізми, використовуючи сучасні технології та інформаційні системи. Основним управлінським документом для контролю таких ситуацій є кризова карта (Додаток А).

Кризи відрізняються за своєю типологією, масштабом, характером проблем, ступенем гостроти впливу розвитку, причинами виникнення, можливими наслідками та стадіями перебігу. Причини криз можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, бути суб'єктивними чи об'єктивними, а також природними або техногенними. Для успішного антикризового менеджменту необхідно глибоке розуміння природи кризових явищ та факторів, які їх призводять.

Показниками, що визначають фінансову стійкість компанії, є ефективність маркетингової політики, рівень менеджменту та технічний стан виробничих засобів. У розвинених країнах кризові ситуації зазвичай виникають через дисбаланс одного з цих показників, що негативно впливає на загальну діяльність підприємства. В Україні, де економіка перебуває у стані трансформації, часто всі ці показники одночасно демонструють незадовільні результати під час кризових періодів [13, с. 7].

У наукових дослідженнях зокрема працях А. Хотомлянського, Т. Черната, А. Шевчина, М. Любушиного поняття «корпоративна криза» трактується як зупинення функціонування компанії, що виникає через внутрішні та зовнішні чинники.

Зовнішні фактори - це здатність підприємства залучати необхідні оборотні кошти для виконання своїх зобов'язань перед кредитором, зокрема в умовах жорсткої конкуренції та нестабільної економічної кон'юнктури.

Внутрішні фактори пов'язані зі здатністю компанії підтримувати обігові кошти на достатньому рівні для забезпечення безперервної господарської діяльності. Це залежить від якості управління, фінансових ресурсів та ефективності бізнес-процесів.

З позиції стратегічного управління корпоративна криза виникає тоді, коли компанія втрачає свою основну бізнес-філософію та перестає орієнтуватися на створення довгострокових конкурентних переваг [14, с. 28]. З погляду маркетингової діяльності криза проявляється через посилення конкуренції, зниження обсягів збуту, з'явлення проблем управління ланцюгами постачання.

У таких умовах компанії змушені не лише адаптуватися до нових ринкових умов, а й активно впливати на їх формування за допомогою інноваційних маркетингових стратегій та оперативного управління. Це дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

З точки зору управління економікою, кризу підприємства можна визначити як ситуацію, коли воно не здатне забезпечити фінансову підтримку своєї поточної виробничої діяльності. Це може супроводжуватися зниженням ринкової вартості компанії, падінням курсу акцій або максимізацією ризику неплатоспроможності. Нестача фінансових ресурсів для підтримки окремих напрямів діяльності може призводити до дисбалансу між наявними активами та зобов'язаннями компанії.

Прочий фінансовий показник оборотного капіталу ЧФГ визначається як акумулює майбутніх зобов'язань підприємства, включаючи основні платежі, штрафні санкції та пеню в разі прострочення платежів. Цей показник також враховує розрахунок сум погашення боргу разом з відсотками за плановий період. Для забезпечення виконання умов мирової угоди підприємство має

надати кредиторам прийнятний обсяг фінансових ресурсів у межах погоджених строків та умов.

Поточна економічна потреба в оборотних коштах (ОП) визначається як різниця між загальною сумою виробничих та невиробничих витрат підприємства за плановий період та його розрахунковими виробничими запасами. З одного боку, це дозволяє оцінити наявні ресурси, а з іншого — визначити обсяг коштів, необхідний для підтримки стабільної діяльності.

Факхівці з фінансового менеджменту визначають ключові аспекти кризи підприємства за допомогою трьох основних характеристик, які наведені в таблиці

Таблиця 1.2

Масштаби кризового стану підприємства та можливі шляхи виходу з нього

Імовірність банкрутства	Розмір кризової загрози на підприємстві	Метод реагування
Можлива	Легкий	Налагодження поточної фінансової діяльності
Висока	Тяжкий	Застосування внутрішніх механізмів фінансової стабілізації
Дуже висока	Катастрофічний	Пошук ефективних форм ліквідації кризового стану

Примітка: Розроблено на основі джерела [15, 16]

Результатом проведеного аналізу відчать, що створення бази даних із типовими сценаріями поведінки економіки в умовах кризи може значно підвищити ефективність ухвалення антикризових програм та сприяти слабшому зростанню підприємств. Визначення масштабів корпоративної кризи дозволяє чітко окреслити основні напрямки та методи фінансового оздоровлення компанії [15, с. 24].

У процесі діагностики та оцінки фінансового стану підприємства можливі

два основні варіанти розвитку подій: покращення ситуації або її погіршення. Якщо спостерігається негативна динаміка, виникає ризик переростання складнощів у кризу. Щоб запобігти такому розвитку подій і уникнути банкрутства, необхідно ретельно проаналізувати першопричини погіршення фінансового стану компанії.

Науковці зокрема Ковальов В. та Коюда О., у своїх працях приділяють значну увагу дослідженню руху основного капіталу, впровадженню нових технологій та інноваційних процесів як ключових чинників визначення кризових станів підприємств. Хоча цей підхід традиційним історично використовується для аналізу економічних процесів на макрорівні, він у певній частковості відповідає сучасним умовам розвитку України як незалежної держави з ринковою економікою.

Кожен тип кризи в бізнесі може стати відправною точкою для порушення нормального функціонування підприємства, спричиняючи фінансову нестабільність, неплатоспроможність або навіть повне банкрутство. Щоб уникнути подібних наслідків, важливо виявляти й оцінювати кризові явища на всіх рівнях діяльності компанії [17, с. 95].

При оцінюванні фінансового стану компанії необхідно застосовувати низку конкретних заходів, щоб об'єктивно оцінити її платоспроможність і фінансову стійкість. Результати такого аналізу дозволяють визначити, чи перебуває підприємство у стані кризи, чи є ризик його банкрутства відповідно до положень статті 1 Закону України про платоспроможність боржника. У своїх наукових дослідженнях В. Василенко та С. Терещенко використовують термін «якість фінансового становища», який характеризує фінансову стійкість підприємства [11, с. 69].

На основі визначених критеріїв розробляються певні показники, які відповідають конкретним рівням фінансової стійкості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії ступеня якості фінансового стану підприємства

Умова	Ступінь
графік платежів за борговими зобов'язаннями виконується	Платоспроможне
більш половини боргів прострочено до двох місяців від договірного терміну	Передкризове
більш трьох чвертей боргів прострочено до двох місяців від договірного терміну	Кризове
хоча б один борг прострочений більш ніж на один місяці	Неплатоспроможне

Примітка: Розроблено на основі джерела [18, 19].

Насосні зазначених критеріїв можна дійти висновку, що значна частина українських компаній перебуває на етапі розгортання кризових процесів. Це підкреслює актуальність удосконалення методів управління, які застосовуються в державній теорії та практиці антикризового регулювання.

Попередній аналіз проводиться на перших ознаках кризи або неплатоспроможності. На цьому етапі необхідно розробити та впровадити антикризові заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності компанії. Цей процес передбачає проведення комплексного фінансового аналізу.

Українські економісти, зокрема Ю. Деренська та В. Копитова, розробили концепцію розширеного підходу до визначення кризи. Вони наголошують на необхідності чіткого розмежування між поняттями кризи та неплатоспроможності (банкрутства). Визначення різниці між цими категоріями дозволяє застосовувати різні методи діагностики фінансового стану компанії.

Зокрема, важливо застосовувати методи експрес-діагностики, які включають аналіз платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності господарської діяльності підприємства [17, с. 92]. До найбільш поширених моделей прогнозування ризику банкрутства належать:

- Модель Альтмана (використовується для оцінки ймовірності банкрутства підприємства на основі фінансових показників).

- Чотирифакторна модель Гоффлера (забезпечує прогнозування банкрутства на основі ключових фінансових коефіцієнтів.

- Модель очікуваної частоти банкрутства Бівер У (передбачає використання статистичних даних для оцінки фінансової стійкості.

Комплексні методи фінансового аналізу: Поєднують кілька моделей для всебічної оцінки корпоративного статусу та ризиків банкрутства [16, с. 68].

Таким чином, використання сучасних методик фінансового аналізу дозволить точно визначити рівень ризику, сформулювати антикризові стратегії та своєчасно уникнути розвитку несприятливих процесів у компанії.

Корпоративний кризовий стан характеризується двома основними аспектами: зовнішнім і внутрішнім. Для успішного подолання кризи підприємству необхідно здійснити такі кроки: ідентифікувати кризові прояви, визначити якість фінансовий стан компанії, провести детальний фінансовий аналіз та оцінити ймовірність настання банкрутства. Це дозволить прийняти обґрунтовані управлінські рішення для стабілізації діяльності підприємства.

1.2 Суть, види та особливості антикризових стратегій підприємства

У системі вибору стратегії антикризового управління підприємством, окрім теоретичних методів і практичного забезпечення прийняття управлінських рішень, особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню питань методичного забезпечення діагностики фінансово-економічних показників (розрахунку ліквідності), коефіцієнт і наявність власного капіталу, структура оборотного капіталу, коефіцієнт балансової мобільності капіталу та кризовими ситуаціями та впливом їх впливу, з метою підвищення об'єктивності результатів кризових ситуацій та вибору інструментів впливу на них [20].

Антикризова стратегія – це один із інструментів реалізації підприємствами антикризового управління, який допомагає виявити та розвинути ринкові переваги підприємства перед основною перевагою конкурентів. Якщо вид стратегії

антикризового управління відповідає певній кризовій ситуації, що виникла на підприємстві, то стратегія антикризового управління буде ефективною.

К. Сидоренко зазначав, що антикризова стратегія є частиною антикризового управління і складається з комплексу заходів, спрямованих на передбачення небезпеки кризи та застосування спеціальних методів для зменшення її негативних наслідків [21, с. 25].

На основі морфологічної оцінки «стратегії» та «кризи» можна самостійно синтезувати поняття «антикризова стратегія». Результати показані на малюнку.

1.2.

Таким чином, антикризова стратегія є комплекс заходів і дій, спрямованих на запобігання, подолання або зменшення кризових ситуацій, що виникають у підприємствах, організаціях або економіці загалом. Сутність антикризової стратегії полягає у тому, щоб забезпечити стійкість і виживання суб'єкта господарювання під час кризи, берегти його ресурси, знизити ризики і мінімізувати негативні наслідки [22, с. 154].

Можна виділити різні види антикризових стратегій, котрі ми представимо в додатку Б. Перелік стратегій не може застосовуватися відокремлено, а передбачає комплексний підхід з позиції фінансового менеджменту. Заслуговує на увагу той факт, що більшість видів вищезазначених стратегій мають обиратися на початку діяльності підприємства

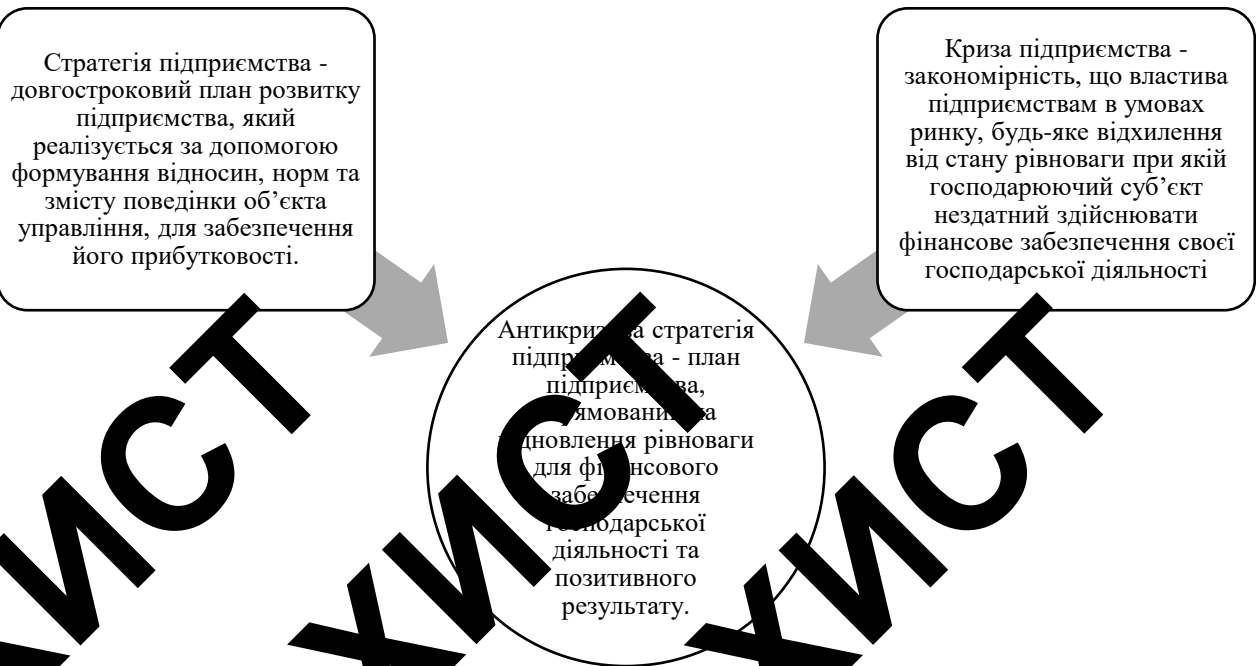


Рис. 17. Поняття «антикризова стратегія підприємства»

Примітка: Розроблено на основі [13, 15].

В системі формування антикризової стратегії важливе місце займає система управління останньою. Сутність антикризового управління можна виразити в певних термінах (Додаток В).

Антикризове управління передбачає прогнозування можливих кризових ризиків, аналіз їх ознак, розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків та використання факторів, які можуть стимулювати розвиток кризових процесів. Застосування антикризового управління на українських підприємствах суттєво вплинуло на різні управлінські підсистеми компаній (рис. 1.9).



Рис. 1.3 Основні підсистеми управління у системі антикризового управління підприємства

Примітка: Розроблено на основі джерела [3, 24]

Ефективна стратегія антикризового управління потрібна не лише для виведення компанії з кризи, а й для упередження та подолання її негативних наслідків. Ключовим елементом системи антикризового управління є її функціональна складова — сукупність видів діяльності, які визначають роль суб'єкта управління та очікувані результати його роботи. Саме функції антикризового управління визначають, які кроки необхідно здійснити для успішного подолання кризи на всіх її етапах. Виділяють шість основних функцій (рис. 1.4)

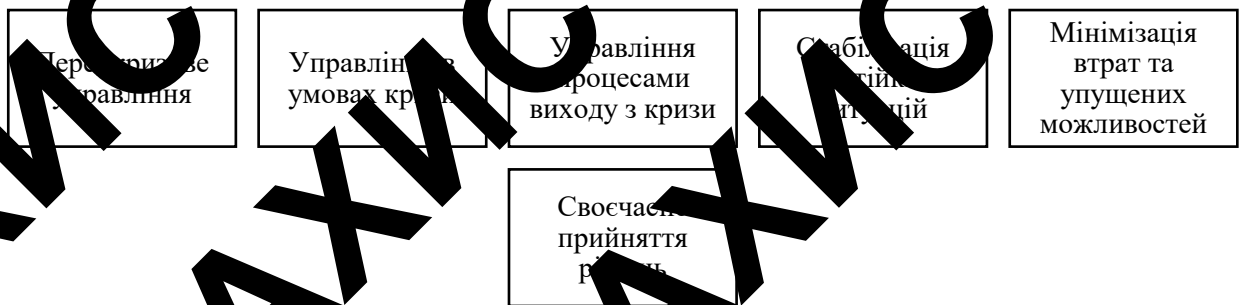


Рис. 1.4 Функції антикризового управління

Примітка. Розроблено на основі джерела [16, 21]

Процедура виведення компанії з кризового стану, запропонована Л. Лігоненко та О. Терещенком, орієнтована на українські підприємства та передбачає поступове покращення фінансового стану компанії, переведення її зі стану кризи в категорію платоспроможних організацій [15, с. 77]. Цей процес включає послідовні дії, спрямовані на адаптацію підприємств до змін економічного середовища та відновлення їхньої діяльності. Одним із найефективніших інструментів мінімізації збитків є фінансове оздоровлення.

Антикризова стратегія є ключовим інструментом реалізації управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію бізнесу. Вона дозволяє виявляти та розвивати ринкові переваги, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги в умовах кризової конкуренції. Ефективність антикризової стратегії залежить від її відповідності конкретним кризовим умовам підприємства [25, с. 210]. Ця стратегія охоплює всі аспекти управління підприємством, зокрема планування, організацію, контроль, а також управління виробничими процесами, структурою та корпоративною культурою організації незалежно від її форми власності.

Щоб антикризова стратегія підприємства була дієвою, необхідно враховувати кілька важливих чинників:

- Тип і глибина кризи визначає ступінь необхідного втручання.
- Причини та передвісники кризи (виявлення ключових факторів, що призвели до виникнення кризової ситуації).
- Стадія розвитку підприємства, стратегія має відповідати поточному етапу життєвого циклу компанії.
- Детальний аналіз впливу кризи на окремі підсистеми підприємства дозволяє сформулювати точкові та системні рішення.

У періоди економічної нестабільності підприємства змушені ставити антикризове управління на перше місце. Виникнення спеціально розроблених

стратегій дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових процесів, стабілізувати фінансовий стан компанії та уникнути банкрутства [21, с. 279].

Здатність компанії швидко та ефективно реагувати на кризові виклики визначає її здатність досягати організаційних цілей і підтримувати операційну ефективність на стабільному рівні. Своєчасне впровадження антикризових заходів забезпечує виживання підприємства, підтримуючи його стабільність та адаптивність до зовнішніх змін.

Залежно від особливостей стратегії реагування на кризу її реалізація може бути спрямована на досягнення наступних цілей [21, с. 173]:

- підтримувати достатні обсяги виробництва та реалізації продукції для підтримки стабільності корпоративного ринку.
- підтримувати активів компанії на належному рівні ліквідності шляхом оптимізації складованості балансу та структури активів.
- відновити належний рівень платоспроможності шляхом оптимізації джерел фінансування господарської діяльності.
- підтримувати певний рівень ефективності корпоративної діяльності.

Антикризові стратегії включають реалізацію заздалегідь запланованих заходів з управління кризовими ситуаціями. Однак у процесі їх впровадження майже завжди виникають непередбачені ситуаційні фактори, які вимагають коригування обраної стратегії. У межах антикризового управління тактичні рішення приймаються на основі аналізу конкретних обставин, що виникають під час кризи. Це ускладнює визначення точних тактичних дій і способів реалізації стратегії, оскільки вони залежать від унікальних особливостей кожної кризової ситуації.

Ефективне антикризове управління передбачає прийняття таких тактичних заходів, які найкраще відповідають конкретним умовам підприємства, з урахуванням

- характеру кризи;
- її глибини та інтенсивності прояву;
- наявних ресурсів підприємства;
- специфіки кризових факторів.

Щоб успішно вивести підприємство з кризового стану, корисно враховувати досвід антикризових менеджерів, адаптуючи його рішення до конкретних потреб організації. Антикризове управління також передбачає визначення ключових цілей, які потрібно досягти під час впровадження стратегії для набуття цієї ситуації та поступового відновлення підприємства [25, с. 210].

Антикризова стратегія компанії охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни, які впроваджуються у виробничих процесах, структурах, корпоративній культурі та управлінських підходах підприємства незалежно від форми власності – державної або приватної.

У кризових умовах стратегія розвитку підприємства виходить на перший план як основний інструмент антикризового управління. Розробляючи та застосовуючи стратегії антикризового управління, компанії здатні мінімізувати негативний вплив кризових явищ, стабілізувати фінансовий стан і запобігти банкрутству. Це дозволяє організаціям зберігати свою конкурентоспроможність навіть у несприятливих ринкових умовах

1.3 Зарубіжний досвід формування та реалізації антикризової стратегії бізнесу

У зарубіжній практиці методи управління корпоративними кризовими явищами сформувалися давно. Але не завжди їх вдається застосувати і перенести на вітчизняні ґрунти. Щоб точно зрозуміти сутність цієї проблеми, необхідно визначити поняття антикризового управління. На мій погляд, найбільш доцільним з усіх варіантів є розглядати його як систему заходів щодо діагностики виникання, усунення та відлякування кризових явищ та їх причин на

всіх рівнях економіки. Коли наша країна прагне змін в антикризовому управлінні, перш за все вивчається та аналізується минулий досвід країн з ринковою економікою. На прикладі ЄС країни схильні до вибіркового підходу до цього питання, спрямованого на стимулювання діяльності окремих компаній. Головною перевагою є приватне підприємництво, здатне відроджувати бідні райони та розвивати передові галузі промисловості, унікальні для кожної країни [21].

Вивчивши світовий досвід вирішення проблеми корпоративної несплатоспроможності, можна виділити два підходи до вирішення цієї проблеми. Перший – це корпоративна ліквідація, а другий – корпоративна реструктуризація [1]. Слід зазначити, що незважаючи на це, існує другий підхід. Світова практика все більше сприяє реабілітації боржників. Світовий досвід показує, що моделі антикризового управління, побудовані в різних країнах світу, дають різні потенційні можливості для прогресивних соціально-економічних змін.

Дані про національні та іноземні системи регулювання неплатоспроможності:

Франція – сприятлива для боржників. Основним змістом цієї концепції є збереження існуючих підприємств і робочих місць, задоволення вимог кредиторів. Підприємства ліквідовуються при перших ознаках банкрутства.

Німеччина налаштована на підтримку кредиторів і прагне зкомоти більше задовольнити своїх кредиторів. Конкуренційне виробництво продовжується з подальшою ліквідацією. Вже обговорювана Чехія прагне задовольнити вимоги кредиторів [4].

Досвід антикризового управління в різних країнах може сформувати механізми та інститути в рамках ринкової економіки, затвердити фінансово-кредитні механізми, економічне та податкове законодавство, стимулювати поступальний соціально-економічний розвиток вітчизняних підприємств. Але жоден із запропонованих методів не може бути застосований у чистому вигляді

для побудови систем антикризового управління. Застосування позитивного досвіду має стати першим кроком у реформуванні системи антикризового управління. Оскільки більшість компаній перебувають у кризовому стані, необхідно вивчити методики зарубіжного досвіду для формування універсального алгоритму дій для прогнозування корпоративного банкрутства [21].

Розвиток зарубіжних підприємств значною мірою визначається впровадженням стратегічних управлінських підходів. Найбільш ефективною концепцією, яка здобула значну популярність, є методика стратегічного управління. Вона визначилася як інструмент завдяки своїй практичній результативності та здатності адаптуватися до специфічних потреб підприємства. Підприємства змушені коригувати свої стратегії відповідно до постійних змін зовнішнього середовища [11].

Зарубіжні економісти та дослідники виділяють три ключові методи стратегічного управління підприємством, кожен із яких має свої унікальні характеристики, переваги та обмеження. Одним з найбільш перспективних підходів сучасного стратегічного управління є система збалансованих показників (Balanced Scorecard), розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Робертом Капланом і президентом Balanced Scorecard Collaboration Девідом Нортоном. Їхня дослідницька робота перше довела, що успішне управління розвитком підприємства в сучасних умовах потребує більш «збалансованого» підходу [1].

Збалансована система показників — це комплексна система оцінювання ефективності діяльності підприємства, заснована на чотирьох основних перспективах:

- Оцінка фінансових результатів компанії.
- Аналіз задоволеності клієнтів і ринку послугування.
- Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства.

- Моніторинг процесів навчання персоналу та організаційного розвитку.

Ця система дозволяє інтегрувати стратегічні цілі компанії у конкретні індикатори бізнес-процесів, спрямовуючи дії керівників на всіх рівнях організації. Це забезпечує безперервний контроль виконання стратегії та сприяє підвищенню загальної ефективності управління.

Можна побачити, що збалансована система показників має такі значні переваги, а саме:

- дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни конкурентної ситуації та ринкових умов;

- повністю відповідає ринку завданням і видам діяльності підприємств;

- її елементи походять від підприємства, успіху та перспектива ключових факторів розвитку послідовно та послідовно;

- збереження чіткої структури та причинно-наслідкового зв'язку показників у нестабільному бізнес-середовищі;

- сучасні концепції відповідають сутності стратегічного управління розвитком.

На додаток до встановленої системи управління розвитком, західні компанії також застосовують такі методи управління в нестабільних операційних середовищах, зокрема [1]:

1. Антикризове управління своїми руками (аматорське антикризове управління) в даний час є найпоширенішим способом управління. Цей підхід залишається одним із найпоширеніших методів управління підприємством у кризових ситуаціях. Його суть полягає в тому, що керівники компанії не має спеціальної підготовки у сфері антикризового управління, а серед персоналу відсутні кваліфіковані спеціалісти. Незважаючи на це керівництво самостійно намагається подолати труднощі та стабілізувати ситуацію.

У практиці управління є приклади успішного використання цього методу. Одним із найвідоміших є досвід керівництва американської фармацевтично-

косметичної компанії Johnson & Johnson, яка змогла ефективно подолати кризу, використовуючи саме такий підхід.

У 1982 році семеро жителів Вест-сайду Чикаго раптово померли після того, як прийняли знеболююче Tylenol від Johnson & Johnson, яке, як було встановлено, містило смертельний ціанід. Однак компанія Johnson & Johnson вжила наступних заходів [21]:

- Повністю співпрацювала з поліцією Чикаго, ФБР і ФДА, дозволила їм дослідити свої виробничі потужності та лінії розливу;

- Вилучила всю упаковку Tylenol (вартістю понад 90 мільйонів доларів США) з усієї Сполучених Штатів Державтека;

- Замовили спеціальні одноразові пластикові кришки для всіх своїх ліків;

- Організувала новий аудит безпеки виробництва Tylenol;

- Організувала кампанію в ЗМІ, щоб zapewнити громадськість у безпеці продуктів Johnson & Johnson, ліків в новій упаковці. Це дозволило Johnson & Johnson не тільки врятувати бізнес від банкрутства, відновити продажі Tylenol, а й підвищити ефективність бізнесу в наступний період, що підтвердило стартову точку компанії на шляху до сталого розвитку.

2. Поворотне консультування (кризове консультування).

Якщо керівники або власники підприємства усвідомлюють, що не здатні самостійно оцінити масштаби проблеми чи знайти шляхи її вирішення, вони звертаються до професійних консультантів з антикризового управління. Такий підхід, відомий як антикризовий консалтинг, є другим за поширеністю методом управління корпоративним ризиком у кризових умовах. Основний зміст цього підходу в міжнародній практиці полягає в реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на діагностику кризового стану компанії. Це включає проведення експертної оцінки ситуації, розробку пріоритетних заходів стабілізації та формування стратегії подальшого розвитку підприємства. Після детального аналізу фінансового та операційного стану компанії експерти

створюють план антикризових заходів, який передається власникам підприємства. Вони, своєю чергою, мають право коригувати, затверджувати та контролювати його виконання, забезпечуючи поступовий вихід бізнесу з кризи та його стабільний розвиток

3. Антикризові менеджери (антикризове управління розвитком підприємства під керівництвом спеціально запрошених антикризових менеджерів) використовуються власниками бізнесу, коли усвідомлюють, що на підприємстві є проблеми, і вважають, що існуючий менеджмент не може їх вирішити. Щоб розібратися з цими питаннями та забезпечити подальший розвиток бізнесу, незважаючи на зовнішню нестабільність, було найнято людину з репутацією ефективного антикризового менеджера [1].

У той же час антикризові менеджери, які зазвичай отримують зарплату в рамках зростання доходів компанії та наявності наявних розробок, можуть бути дуже щедрими. У сучасних умовах надійність підприємств суттєво впливають кризові фактори ринкового середовища, які значною мірою визначають їхню ринкову поведінку та рівень ефективності. В рамках проведеного дослідження було встановлено, що формування стратегії розвитку є одним із ключових завдань для забезпечення успішного функціонування підприємства. При цьому важливо враховувати можливості залучення зовнішнього фінансування, зокрема іноземних інвестицій, для зміцнення фінансової стабільності підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню звітності компанії адаптуватися до умов нестабільного ринкового середовища та забезпечити стійкий розвиток її управлінської підсистем [2].

Відрізняльність інструментів антикризового управління значною мірою залежить від стану економіки, міжнародної ринкової ситуації, результатів зовнішньоекономічної діяльності та інших факторів національного розвитку. Зарубіжний досвід багатий в чому повільний для України, країни, яка теж переживає кризу. Тому лише своєчасні майбутні тенденції зовнішнього

антикризового нагляду, ми можемо гарантувати, що закладемо основу для відновлення економічного зростання та фінансової стабільності [3].

Таким чином, в даному розділі було окреслено теоретичні основи антикризового управління, уточнено його поняття та сутність, визначено методи та стратегії управління підприємством в умовах кризи а також визначено типи та роль антикризової стратегії в процесі управління організацією, що знаходиться в умовах кризи. Аналізуючи теоретичні аспекти, було встановлено, що кризова ситуація на підприємстві не є винятковою, але є викликом який вимагає вчасного та ефективного реагування. Вивчення про різні підходи до антикризового управління, такі як адаптивний, реактивний та стратегічний, дозволяють обирати належний шлях у вирішенні кризових ситуацій. Визначено, що стратегічна адаптація є ключовою у формуванні антикризової стратегії, оскільки вона передбачає зміну стратегій підприємства для вирішення нових викликів. Теоретичний базис, аспекти концепції та методи дозволяють розробляти індивідуальні та ефективні стратегії, спрямовані на запобігання та подолання кризових явищ.

РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика галузі поштового зв'язку

Незважаючи на завершення пандемії COVID-19, триваючий воєнний стан та складну економічну ситуацію, поштовий сектор України продовжує стабільно функціонувати та демонструвати позитивну динаміку розвитку. Поштовий зв'язок є важливою складовою інфраструктури країни, виконуючи не лише соціальну функцію, забезпечуючи комунікацію між людьми, а й відіграючи ключову роль в економічному механізмі держави. Згідно із Законом України «Про поштовий зв'язок» ефективність функціонування ринку поштових послуг визначається балансуванням інтересів суспільства, операторів поштового зв'язку та кінцевих споживачів послуг [5].

В умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку в Україні спостерігається значне зростання кількості операторів, що надають поштові та кур'єрські послуги. Це сприяє збільшенню обсягу наданих послуг, розширенню асортименту й підвищенню якості обслуговування. Регулювання діяльності поштових операторів відбувається відповідно до чинного законодавства України, яке передбачає стимулювання впровадження новітніх технологій, розширення номенклатури послуг та підвищення їхньої доступності. Тарифне регулювання поширюється виключно на універсальні поштові послуги, залишаючи інші види діяльності вільними від цінового контролю.

Аналіз сучасного стану ринку поштових послуг в Україні свідчить про його велике значення як для соціальної, так і для економічної сфери країни. Поштовий зв'язок підтримує функціонування ключових галузей економіки, а також сприяє інтеграції віддалених регіонів у національну господарську систему. Зростаюча конкуренція на цьому ринку пояснюється швидким розвитком цифрових технологій та електронної комерції. Динамічне збільшення обсягів онлайн-

замовлень стимулює попит на послуги поштових відправлень і прискорює трансформацію ринку.

Серед основних проблем, які залишаються актуальними для українського ринку поштових послуг, варто виділити низьку якість обслуговування в сільській місцевості та віддалених регіонах. Для розв'язання цих питань держава ініціювала розробку нормативно-правових актів, спрямованих на посилення державного контролю за дотриманням законодавства у сфері поштового зв'язку. Передбачається запровадження систематичного моніторингу якості наданих послуг, а також створення стандартів які регламентують процес обслуговування.

Розвиток поштового ринку визначається низкою сучасних тенденцій, які окреслюють його майбутні перспективи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Тренди на ринку поштових послуг в Україні

Джерело: розроблено автором

Одним із найважливіших трендів останніх років є стрімке зростання електронної комерції. Цей сегмент економіки виконує роль основного драйвера розвитку ринку експрес-доставки та поштових послуг, стимулюючи

впровадження інноваційних рішень, розширення мережі обслуговування та вдосконалення логістичних процесів. Завдяки цьому поштовий сектор має значний потенціал для подальшого зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, на ринку поштових послуг України спостерігається кілька ключових тенденцій, які визначають його динаміку та перспективи розвитку. Стрімке зростання сегмента електронної комерції спричиняє збільшення обсягів поштових відправлень, що створює необхідність розширення та модернізації існуючої поштової інфраструктури. Розширення мережі автоматів покращує зручність і доступність поштових послуг для споживачів, відповідаючи їхнім очікуванням щодо швидкості та комфорту доставки.

Збільшення обсягів малогабаритних відправлень у поєднанні з посиленням конкуренції у сфері локальної доставки стимулюють удосконалення сервісів, зниження тарифів та впровадження нових технологічних рішень. Вихід українських поштових операторів на міжнародні ринки створює додаткові можливості для розширення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності.

Станом на 2024 рік основними учасниками ринку поштового зв'язку України є такі оператори, як *** «**** **», ** «*****», *** «**** **» і *** «*****» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.
Оператори поштового зв'язку України станом на 2024р.

Оператор	Кількість відділень	Частка ринку
*** «**** **»	1146	42,85
** «*****»	1100	41,27
*** «**** **»	4000	14,15
*** «*****»	81	0,05
Всього	26741	100%

Джерело: розроблено на основі даних [52, 53, 54, 55]

Згідно з даними таблиці 2.1, ринок поштових послуг України очолюють два ключові оператори — *** «**** *****» та ** «*****», які спільно контролюють понад 83% ринку. *** «**** *****» має незначну перевагу за кількістю відділень, що забезпечує її провідні позиції. Конкуренція між цими двома компаніями залишається інтенсивною, стимулюючи розвиток усього поштового сектору.

** «**** *****» - це провідна приватна українська логістична компанія, заснована 12 лютого 2001 року в Полтаві. Вона спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок і вантажів для бізнесу та приватних осіб як в Україні, так і за її межами. Компанія пропонує швидку, зручну та надійну доставку, що забезпечує їй лідерство на внутрішньому ринку [52].

** «*****» - це національний оператор поштового зв'язку України, що забезпечує обслуговування 100% території країни, включаючи понад 27 000 населених пунктів (за винятком тимчасово окупованих територій). Основними напрямками діяльності є поштові, логістичні, фінансові та торговельні послуги для фізичних осіб та корпоративних клієнтів [53].

*** «*****» - ця компанія працює з 2001 року, надаючи транспортні та логістичні послуги в сегменті B2B. Мережа компанії охоплює понад 430 складів по всій країні, обслуговуючи понад 500 000 клієнтів щомісяця. Основним напрямом діяльності є доставка великобаритних вантажів [54].

** «**** *****» - міжнародна група компаній, яка надає поштово-логістичні послуги по всьому світу з 1989 року. Українське представництво в Україні створено в 2005 році та є частиною міжнародної корпорації Meest Corporation Inc., розташованої в Торонто, Канада. Спеціалізація компанії — доставка відправлень «ку руки» та міжнародна логістика [55].

Порівняльний аналіз поштових операторів (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика основних учасників ринку поштових послуг

Характеристика	*** «**** ****»	** «*****»	*** «**** *****»	*** «*****»
Термін доставки по Україні	1-2 дні	1-6 днів	1-3 дні	1-3 дні
Наявність мобільного додатку		+		+
Міжнародна доставка	+	+	+	+
Перевезення групно-габаритних вантажів		+	-	+
Доставка за часовими інтервалами	+		-	+

Джерело: розроблено на основі даних [52, 53, 54, 55]

За результат порівняльного аналізу основних операторів поштових послуг можна зробити такі висновки:

*** «****» забезпечує найкращі терміни доставки по Україні — від 1 до 2 днів, тоді як ** «*****» пропонує терміни від 1 до 6 днів. *** «****» та ** «*****» також здійснюють доставку в межах кількох днів, що робить їх конкурентоспроможними на ринку. Усі чотири компанії пропонують мобільні додатки для зручності користувачів, підтримують міжнародні перевезення та доставку великогабаритних вантажів. *** «****» має додаткову перевагу — доставку за часовими інтервалами, що є важливою функцією для клієнтів, які потребують точного часу отримання відправлення.

Таким чином, ці компанії є основними гравцями українського ринку поштових послуг, активно конкуруючи між собою за якість та швидкість доставки відправлень сервісу.

Аналізуючи результати порівняння поштових компаній, можна дійти висновку, що з технічної точки зору всі оператори мають схожі характеристики. Вони пропонують приблизно однакові терміни доставки, підтримують мобільні додатки, здійснюють міжнародні відправлення та надають послуги з

транспортування вантажів. Однак вирішальним фактором успіху на ринку є активна маркетингова діяльність та інвестиції в розвиток і рекламні кампанії. Саме компанії, які роблять ставку на просування своїх послуг, здобувають лідерські позиції на ринку.

Далі проведемо детальний аналіз тарифів на поштові послуги у 2024 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Вартість поштових послуг в Україні станом на 2024 році

Тип вантажу	*** «****»	**** «*****»	**** «****»	*** «*****»
Документи	57 грн	40 грн	30-40 грн	30-35 грн
Посилка до 10 кг	до 2 кг – 70 грн до 10 кг – 100 грн	25-50 грн (Стандарт) 35-60 грн (Експрес)	35-75 грн	30-60 грн
Посилки 10-30 кг	120 грн	75-100 грн (Стандарт) 80-120 грн (Експрес)	95-115 грн	45-100 грн
Вантажі від 30 кг	4-8 грн за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників	3-6 грн за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників

Джерело: розроблено на основі даних [52, 53, 54, 55].

На початку 2023 року *** «****» переглянула свої тарифи у відповідь на зростання цін на паливо та інші витрати. Середнє підвищення вартості деяких послуг становило від 5 до 15 гривень. Водночас компанія знизила ціни на окремі категорії послуг. Зокрема, було скасовано додаткову плату за повернення товару відправнику після перевірки в місці доставки, яка раніше становила вартість стандартної відправки, а тепер надається безкоштовно.

*** «*****» в останнє переглядала свої тарифи в липні 2022 року через зростання логістичних витрат. Вартість послуг «***** Стандарт» збільшилася на 14% у межах України та на 13% у деяких областях. Наприклад, доставка відправлень вагою до 1 кг подорожчала з 30 до 35 гривень, а вартість пересилання

посилок до 15 кг зросла з 65 до 75 гривень. Для тарифу «***** Експрес» тарифи збільшилися на 14% у межах області та на 16% по Україні.

За даними тарифної сітки на 28 березня 2023 року, *** «**** *****» встановило такі тарифи: пересилання документів між відділеннями в межах міста коштує 30 гривень, а по Україні — 40 гривень. Доставка посилок вагою від 10 до 30 кг обійдеться в 95-115 гривень. Додаткові витрати на адресний забір або доставку складають 30 гривень, а за кожен 50 кг понад 30 кг потрібно сплатити 40 гривень.

*** «**** *****» також скоротила свої тарифи в листопаді 2022 року, підвищивши вартість перевезень залежно від ваги, об'єму та формату вантажу (зокрема палетного). У порівнянні з попередніми тарифами, вартість послуг зросла на 5-30 гривень, залежно від параметрів відправлення.

Аналіз тарифів на поштові послуги компаній *** «**** *****», ** «**** *****», «**** *****» та «**** *****» станом на 2024 рік показує значну варіативність вартості послуг за умов їх надання. Кожна компанія адаптує свої тарифи відповідно до ринкових умов і зміни витрат. Загальна тенденція підвищення цін простежується у всіх операторів, хоча *** «**** *****» запропонувала знижені тарифи на деякі категорії відправлень.

Додатково було проведено PEST-аналіз, що дозволив визначити ключові чинники впливу на ринок поштових послуг у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах (Додаток Ж).

Ринок поштових послуг України перебуває під впливом різних політичних факторів, серед яких головним є війenni дії та тимчасова окупація частини території країни. Додатково впливають державні регулюючі органи, зокрема НКР, через запровадження нових законодавчих ініціатив, пов'язаних із реєстрацією поштових відправлень (RPOs) та системою кешбеку, що створює додаткові обмеження для підприємств галузі.

Демографічні зміни, включаючи скорочення народжуваності, міграційні процеси та старіння населення, суттєво впливають на ринок поштових послуг. Водночас зростає роль мілленіалів, які активно користуються цифровими технологіями для здійснення покупок та отримання послуг доставки. Урбанізація та зростаючий інтерес до здорового способу життя також сприяють розвитку логістичних компаній, орієнтованих на швидку доставку товарів.

Технологічний розвиток є одним із ключових факторів трансформації поштового ринку. Важливими технологічними драйверами виступають впровадження мобільного Інтернету, розвиток стартапів, які спеціалізуються на доставці, а також використання технологій обробки великих даних (Data Science) для оптимізації логістичних процесів. Це сприяє цифровізації, автоматизації та підвищенню ефективності бізнесу.

Згідно з PEST-аналізом, було використано модель п'яти сил Портера (додаток 1) для оцінки рівня загроз на ринку поштових послуг України. Кожен із п'яти параметрів оцінено за рівнями ризику (низький, середній, високий), надано опис загроз та розроблено рекомендації щодо їх мінімізації.

Значною загрозою для поштового сектору є поява альтернативних сервісів доставки, таких як логістичні рішення від великих інтернет-компаній та спеціалізовані сервіси доставки. Щоб знизити цю загрозу, компаніям рекомендується розробляти програми лояльності, створювати спеціальні пропозиції для сегменту електронної комерції та персоналізувати обслуговування.

Внутрішньо-галузєва конкуренція – середній Ризик залишається конкурентним, але не переважним. Сильні гравці, такі як «*» та «*», домінують, тоді як інші компанії займають менші частки ринку. Для збереження конкурентних переваг важливо скорочувати терміни доставки, підвищувати якість обслуговування та впроваджувати сучасні технологічні рішення.

Загроза з боку нових гравців – середня. Через низькі бар'єри для входу на ринок можливий прихід нових учасників, що збільшить конкуренцію в майбутньому. Для зниження цього ризику компаніям рекомендується інвестувати в інновації, формувати партнерські відносини та створювати екосистеми для довгострокового співробітництва.

Ризик нестабільності постачальників є незначним, проте залишається імовірність втрати фінансових цінностей через посилення контролю над фінансовими операціями. Для мінімізації цього ризику слід забезпечити дотримання всіх нормативних актів та розвивати партнерські відносини з національними постачальниками послуг.

Згідно з проведеним дослідженням, ключовими факторами успіху на ринку є:

- Покращення обслуговування клієнтів — підвищення якості сервісу, оптимізація комунікації з клієнтами та персоналізований підхід.
- Збільшення швидкості доставки товарів — розширення мережі логістичних центрів, автоматизація процесів.
- Цифровізація та оптимізація сервісу — впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизованих пунктів видачі та систем моніторингу відправлень.

Щоб забезпечити довгостроковий розвиток, поштовим операторам необхідно:

- Розкрити обсяги відправлень як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.
- Впровадити інноваційні технології для оптимізації логістики та обслуговування клієнтів.

Налагодити партнерські відносини з великими інтернет-магазинами для забезпечення стабільного потоку замовлень.

- Постійно моніторити рівень задоволеності клієнтів через системи зворотного зв'язку.

- Покращувати обслуговування клієнтів шляхом впровадження нових сервісів та персоналізації пропозицій.

- Автоматизувати бізнес-процеси та підвищувати кваліфікацію персоналу через навчальні програми та тренінги.

На ринку поштових послуг України спостерігається активна конкуренція між ключовими гравцями, серед яких «*****», «*****», «*****» та «*****». Завдяки національному покриттю «*****» займає сильну ринкову позицію, тоді як «*****» пропонує ширший спектр послуг та високу швидкість доставки.

Одною з основних тенденцій ринку є зростання сегмента електронної комерції, що зумовлює збільшення обсягів відправлень та створює нові можливості для розвитку компаній, але водночас ставить перед ними завдання підвищення ефективності конкурентоспроможності. Оператори працюють над удосконаленням своїх сервісів, уводять автоматизовані пункти видачі посилок і системи відстеження, щоб забезпечити задоволення клієнтів і зберегти конкурентні переваги.

2.2. Діагностика діяльності підприємства

Акціонерне товариство «*****» – це велике державне підприємство, що спеціалізується у сфері поштового зв'язку та належить до складу Міністерства інфраструктури України. Як національний оператор поштового зв'язку, воно надає різноманітні послуги споживачам, охоплюючи понад 50 видів сервісів. Завдяки своїй діяльності «*****» щорічно розсилає велику кількість листівок, копій, стандартних та художніх поштовок, блоків, конвертів та листівок. Вона активно співпрацює з міжнародними організаціями, що працюють у сфері поштового зв'язку, такими як Всесвітній поштовий союз та Асоціація поштових операторів Європи «PostEurop», також бере участь у міжнародних

проектах, спрямованих на покращення якості послуг та ефективність обміну інформацією [56].

Значна частина успіху ** «*****» полягає у її інфраструктурі та логістичних можливостях, які дозволяють їй бути найбільш ефективною мережею для обслуговування населення, особливо в розвиваючих сегментах, таких як B2C та C2C. Підприємство має повне покриття сільської місцевості та надає послуги доставки пенсій та соціальних допомог особисто до дверей отримувачів за допомогою листівнош. Важливим аспектом роботи ** «*****» є його можливість виконання об'ємних продажів соціальних актуальних для сільської місцевості, що робить його надійним партнером для жителів усіх регіонів України.

Метою діяльності ** «*****» є отримання прибутку від господарської діяльності. Компанія забезпечує надання гуманітарних послуг поштового зв'язку на всій території України з метою повного задоволення потреб користувачів та ефективного розвитку національної мережі поштового зв'язку. Серед послуг, які надає ** «*****», варто виділити:

- послуги поштового зв'язку, включаючи пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон;
- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги, такі як приймання платежів за комунальні послуги та пересилання поштових переказів;
- розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою та їх доставка;

- торгівля товарами, в тому числі через електронні платформи [57].

Діяльність ** «*****» підпорядкована господарському законодавству, яке включає в себе різні нормативні акти, регулюючі господарську діяльність. Крім того, ** «*****» активно співпрацює з волонтерськими організаціями та здійснює благодійні заходи. Під час війни компанія швидко адаптувалася до

нових умов, зокрема запустивши доставку посилок потягами у співпраці з «Укрзалізницею». ** «*****» прагне розвивати свою діяльність, включаючи створення власного банку та цифровізацію послуг. Компанія також прагне покращити логістику та підвищити якість своїх послуг, щоб стати лідером на ринку поштових послуг.

Місія ** «*****» полягає в тому, щоб надавати якісні, прості й доступні послуги, які стирають кордони між людьми, країнами, містами та селами, щоб змінити світ на краще. Вони віять, що змінюючи себе вони змінюють країну (Додаток 4).

Візя компанії - послугами такої компанії, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів, на яку буде пишатися Україна. Для колективу ** «*****» успіх - це нуто. Вони вважають, що кожен з них відповідає за свій власний успіх, успіх команди, компанії та країни, і це надихає їх на нові перемоги. Вони розуміють, що зміни - це необхідність, і готові постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам часу та потребам клієнтів. Вони виступають проти будь-яких форм крадіжок і корупції на всіх рівнях, оскільки важлива для них довіра колег, клієнтів та партнерів. Простота - це їх вибір. Вони хочуть бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах, тому вони залишають лише те, що дійсно потрібно клієнту. Для колективу ** «*****» їхня команда - це вони. Вони різні, але мають спільну ціль [56].

Організаційна структура ** «*****» складається з різних рівнів управління та підрозділів, кожен з яких відповідає за певні аспекти діяльності компанії. На першому рівні знаходиться головний офіс, розташований у місті Києві, який здійснює стратегічне керівництво, розробляє політики та координацію дій регіональних підрозділів. Регіональні філії розміщені у обласних центрах та великих містах, відповідають за місцеву організацію поштових та логістичних послуг. Відділення зв'язку є місцевими поштовими пунктами, де надаються різноманітні поштові послуги. Центральні служби забезпечують підтримку та

обслуговування функціональних областей компанії, таких як фінанси, кадри, маркетинг. Додаткові підрозділи, такі як відділ логістики та відділ інформаційних технологій, відповідають за конкретні аспекти діяльності компанії.

** «*****» пропонує різноманітний спектр послуг, включаючи універсальні послуги поштового зв'язку, розповсюдження періодичних друкованих видань, кур'єрську діяльність, банківські операції та інші фінансові послуги. Головною метою діяльності компанії є надання сучасних фінансово-логістичних послуг як в межах України, так і за її межами. Для проведення аналізу основних видів діяльності ** «*****» за 2021-2023 роки буде використаний додаток П.1 (рис.2).

Для більш ґрунтовного аналізу діяльності підприємства ми провели аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності за 2021-2023 роки додатком П.1.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ** «*****» за 2021-2023 роки дає можливість зробити кілька важливих висновків. По-перше, хоча власний капітал залишався стабільним протягом трьох років, виручка від реалізації продукції та собівартість зросли відповідно на 12,15% та 8,37% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що вказує на позитивну динаміку виробничих процесів та ефективне управління витратами.

У 2022 році собівартість реалізованої продукції зросла на 208% порівняно з попереднім роком, склавши 9 830 500 тис. грн. У 2023 році вона збільшилася на 8,37% порівняно з 2022 роком, становлячи 10 656 528 тис. грн. Це зростання зумовлено збільшенням вартості матеріалів та ресурсів.

У 2022 році валовий прибуток зменшився на 69,58% порівняно з попереднім роком, становлячи 500 864 тис. грн. Проте в 2023 році валовий прибуток зріс на 85,33% в порівнянні з 2022 роком, досягнувши 929 945 тис. грн. Це є наслідком покращення управління виробництвом.

У 2022 році підприємство зазнало втрат, а саме чистий збиток склав 1 417 404 тис. грн. Це є результатом значного збільшення витрат на виробництво та управління. У наступному році, у 2023 році, підприємство знову залишилося у збитку, проте чистий збиток зменшився до 664 321 тис. грн. Це свідчить про певне покращення у фінансовій діяльності, але все ще вказує на проблеми, з якими стикається підприємство.

Середньоблікова чисельність працівників зменшилася у 2022 році на 8,76% порівняно з 2021 роком і у 2023 році на 6,91% порівняно з 2022 роком. Це зумовлено приходом великої кількості працівників в Україні внаслідок початку повномасштабної війни, оптимізацією виробничих процесів та впровадженням автоматизації, що призводить до скорочення персоналу.

Фонд оплати праці зменшився у 2022 році на 11,71% порівняно з 2021 роком, але збільшився у 2023 році на 9,23% порівняно з 2022 роком в результаті змін у розмірі мінімальної заробітної плати та кількості працівників.

Продуктивність праці зросла у 2022 році на 1,32% порівняно з 2021 роком і у 2023 році на 20,41% порівняно з 2022 роком в результаті ефективного використання ресурсів або впровадження нових технологій.

Аналізуючи рентабельність власного капіталу, основної діяльності та підприємства ** «*****» за період з 2021 по 2023 роки, можна відзначити значні коливання в цих показниках (рис. 2.2). Рентабельність власного капіталу зросла у 2022 році до 2,81%, але знизилась до -10,19% у 2023 році, що свідчить про проблеми в ефективному використанні власних ресурсів підприємства.

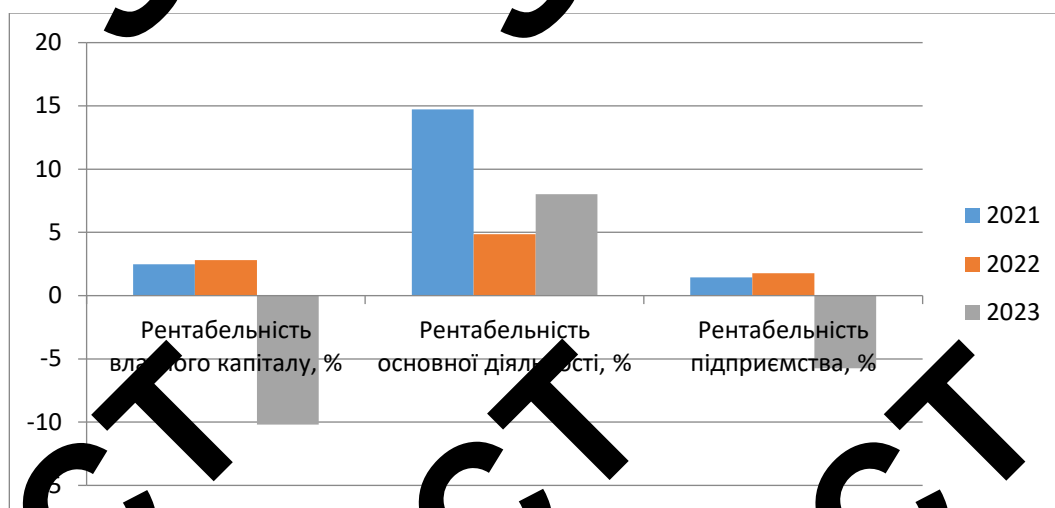


Рисунок 2.2 Показники рентабельності (збитковості) за період 2021-2023 роки. ** «*****»

Джерело: побудовано автором на основі даних звітності підприємства за період 2021-2023 роки.

Джерело: побудовано автором на основі даних звітності підприємства за період 2021-2023 роки.

Рентабельність основної діяльності також знизилася з 14,71% у 2021 році до 4,85% у 2022 році, проте знову підвищилася до 8,02% у 2023 році, що свідчить про те, що підприємство здатне забезпечити прибутковість в основних сферах своєї діяльності, але можливо зазнає труднощів у забезпеченні ефективного управління всім бізнесом в цілому, що може впливати на рентабельність підприємства в цілому.

Рентабельність підприємства в цілому також зазнала коливань, знижуючись з 1,45% у 2021 році до 1,78% у 2022 році, але потім впала до -5,74% у 2023 році, що вказує на загальну нестабільність фінансового стану підприємства та необхідність удосконалення стратегій управління та фінансового планування для забезпечення сталого розвитку та прибутковості підприємства в майбутньому. Отже, загальний аналіз показує, що підприємство зазнало значних труднощів у 2021-2023 роках, які можуть вимагати подальшого дослідження та управлінських заходів для вирішення.

Проведемо аналіз показників доходів за період 2021-2023 роки. ** «*****» (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка сукупних доходів ** «*****» 2021-2023рр.(тис.грн.)

Найменування показника	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1111868	10331440	11586473	-850428	1255033	-7,61	12,15
Фінансові доходи	298005	109613	305082	-128373	115449	-43,02	79,97
Інші доходи	112543	140142	127299	27699	-12843	24,53	-9,16
Інші доходи	9270	126413	99216	4778	-27197	37,78	-21,48
Всього сукупного доходу	14511921	10763427	120748	-	-	-	-

Примітка : розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток Г, Д, Е)

** «*****» показує певні тенденції у динаміці своїх доходів протягом трьох років. Чистий дохід від реалізації продукції, який є основним джерелом доходів компанії, спочатку зменшився на 7,61% в 2022 році порівняно з 2021 роком, але пізніше зросли на 12,15% в 2023 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про вдосконалення управління компанією, які призвели до збільшення обсягів реалізації продукції в наступному році. Також важливо зауважити, що інші операційні доходи значно зменшилися в 2022 році на 43,02% порівняно з попереднім роком, але пізніше відновилися й виростили на 79,97% у 2023 році, що пояснюється тим, що компанія активно пристосовується до змін в зовнішньому середовищі та шукає нові джерела доходу.

Проведемо аналіз сукупних втрат ** «*****» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка сукупних витрат ** «*****»

Найменування показника	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Собівартість реалізованої продукції	9536425	9830576	10756528	294151	821952	3,07	8,37
Адміністративні витрати	1324050	1174118	1429681	-150932	25656	-11,39	21,83
Витрати на збут	259349	289900	281252	51451	-7352	-19,90	35,29
Інші операційні витрати	170004	24181	227404	154000	-96777	90,4	-29,86
Фінансові витрати	1145002	129569	177920	-15000	48351	13,09	37,33
Інші витрати	45573	518003	14881	472428	-366122	103,86	-70,66
Всього сукупних витрат	11450002	12183347	12303566	73345	120219	0,06	0,1

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток Г, Д, Е)

Аналізуючи динаміку сукупних витрат ** «*****» протягом трьох років, можна відзначити певні тенденції. У період з 2021 по 2022 рік витрати зросли з 11 450 002 грн до 12 183 347 грн, що відповідає зростанню на 733 345 грн або приблизно на 6,4%, даний приріст може бути викликаний різноманітними факторами, такими як інфляція, збільшення обсягів виробництва, зростання зарплатних плат, зміни в ринкових умовах або інші економічні фактори.

У 2023 році витрати продовжили зростати, досягнувши рівня 12 303 566 грн, що показує на подальше збільшення на 120 219 грн порівняно з попереднім роком. Це може вказувати на те, що компанія зберігає тенденцію до розвитку та інвестування у свою діяльність. Іншими словами, ** «*****» продовжує зростати і розширювати свою діяльність, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та клієнтів компанії.

На основі фінансових показників ми провели аналіз ключових показників за період з 2021 по 2023 рік. У рамках аналізу були розглянуті такі показники, як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансовий результат та ряд інших фінансових показників (Додаток Н).

Аналізуючи таблицю фінансових показників підприємства протягом трьох років, можна визначити значні коливання у ключових показниках. Незважаючи на те, що чистий дохід від реалізації продукції відновився у 2023 році, збільшившись на 12,15% порівняно з попереднім роком, і собівартість реалізованої продукції також зросла на 8,4%, підприємство все ще залишається в збитку. Стає очевидним при аналізі валового прибутку, який зазнав значного падіння у 2022 році, скоротившись на 69,56%, і хоча відновився у 2023 році, проте значно відстає від рівня чистого доходу. Варто звернути увагу на зростання інших операційних витрат у 2022 році на 3130,83%, що значно підірвало фінансові показники компанії. Крім того, збільшення фінансових витрат у 2023 році на 37,29% також має негативний вплив на фінансовий стан підприємства. У контексті цих коливань та збиткових результатів, підприємство може зіткнутися з серйозними фінансовими викликами, вимагаючи перегляду стратегії управління витратами, пошуку ефективних шляхів збільшення прибутковості та можливого реструктурування фінансових зобов'язань для відновлення стабільності та прибутковості діяльності.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану ** «*****» за 2021-2023рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	> 1	0,91	0,76	0,21
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,87	0,72	0,725
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,07	0,07	0,15
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,12	0,12	0,712
2.2. Коефіцієнт фінансування	< 1	0,35	0,24	0,24
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-0,09	-0,31	-1,2
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	-0,23	-1,49	0,29
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,04	0,99	1
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,92	2,69	2,87
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	4,18	8,20	8,07

Примітка : розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток Г, Д, Е)

Загальна оцінка фінансового стану підприємства на основі наведених показників виходить в залежності від значень кожного показника та їхньої динаміки протягом 3 років. Підприємство має проблеми з ліквідністю, оскільки значення коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності менше рекомендованих нормативів. Їхня динаміка погіршується з року в рік, що вказує на потенційні проблеми зі сплатою зобов'язань та нестабільність фінансового стану. Коефіцієнти платоспроможності та фінансування свідчать про низьку здатність підприємства покрити свої зобов'язання та використувувати власні ресурси для фінансування діяльності. Особлива увага

повинна бути приділена питанням залучення додаткового капіталу та оптимізації фінансових потоків. Хоча коефіцієнт оборотності активів та оборотності основних засобів перевищують одиницю, що свідчить про їхню ефективність, важливо враховувати, що коефіцієнт оборотності власного капіталу також збільшується, що може свідчити про ризик переоснащення або надмірного використання кредитних ресурсів. Показники рентабельності активів та власного капіталу вказують на втрати за останні роки - неефективне використання активів та капіталу. Рентабельність продукції також низька, що може вказувати на проблеми з оптимізацією виробничих процесів та контролі над витратами. Загалом, наявні дані вказують на потребу в ґрунтовному аналізі та коректній стратегії управління фінансами та оптимізації виробничих процесів для покращення фінансового стану підприємства.

Загальний вплив фінансового стану «*****» за період з 2021 по 2023 роки вказує на складну ситуацію, яка вимагає уважного розгляду та ретельного аналізу для подальшого покращення. Попри стабільний власний капітал протягом цього періоду та позитивну динаміку виробничих процесів, спостерігаються значні коливання у фінансових результатах підприємства. Зростання виручки від реалізації продукції та собівартості, хоча й свідчить про позитивну динаміку управління виробничими процесами, але значний вплив на валовий та чистий прибуток свідчить про проблеми управління витратами та оптимізації ланцюгів процесів.

Динамічні зміни в рентабельності власного капіталу основної діяльності та підприємства загалом вказують на нестабільність фінансового стану компанії. Крім цього, хоча рентабельність основної діяльності демонструє певне покращення у 2023 році, загальна рентабельність підприємства відзначається негативними показниками, що свідчить про загальну нестабільність фінансового стану. Окрім цього, зростання середньомісячної заробітної плати працівника та значні коливання у вартості основних засобів також потребують уваги.

Оцінюючи всі ці фактори, можна визначити, що підприємство ** «*****» зазнало значних труднощів протягом останніх трьох років, і для подальшого покращення фінансового стану необхідно удосконалення управлінських стратегій та фінансового планування.

2.3. Оцінка ефективності системи антикризового управління підприємства

Ефективне антикризове управління передбачає системний підхід до оцінки поточної ситуації та розробки стратегії, яка забезпечить стійкість підприємства в умовах невизначеності та ризику.

З метою оцінки ефективності системи антикризового менеджменту з фінансової точки зору, можна застосувати модель Альтмана. Формула Z-score для прогнозування банкрутства була опрацьована в 1968 році Едвардом І. Альтманом, який на той час був асистентом професора фінансів Нью-Йоркського університету. Оцінка Альтмана Z дає змогу спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства протягом двох років. Існує декілька видів Моделі Альтмана, одна з яких п'ятифакторна модель.

Вона має таку формулу:

$$Z = 1.2 * X_1 + 1.4 * X_2 + 3.3 * X_3 + 0.6 * X_4 + X_5 \quad (2.1)$$

$Z > 2,9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона).

$1,8 < Z < 2,9$ – зона невизначеності («сіра» зона).

$Z < 1,8$ – зона фінансового ризику («червона» зона).

$X_1 = (d_1, p. 1195 - p. 1690) / d_1, p. 1300 = \text{Робочий капітал} / \text{Активи} = 85496 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = 0,00746$

$X_2 = \text{ф. 2, p. 230 (2305)} / \text{ф. 1, p. 1300} = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} = -664321 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = -0,058$

$X_3 = \text{ф. 2, p. 225 (2295)} / \text{ф. 1, p. 1300} = \text{Операційний прибуток} / \text{Активи} = -806596 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = -0,0704$

$X4 = \frac{\text{ф. 1, р. 1495}}{\text{(ф. 1, р. 1595 + р. 1695)}} = \text{Ринкова вартість акцій} / \text{Зобов'язання} = \frac{755479 \text{ тис.}}{10703068 \text{ тис.}} = 0,071$

$X5 = \frac{\text{ф. 2, р. 2000}}{\text{ф. 1, р. 1300}} = \text{Чистий дохід} / \text{Активи} = \frac{11586473 \text{ тис.}}{11458547 \text{ тис.}} = 1,011$

$$Z = 1.2*(-0,249)+1.4*(-0,058)+ 3.3*(-0,07)+ 0.6*0,071+ 1,011 = 0,443$$

Отримане значення Z дорівнює 0,443, що знаходиться значно нижче 1,8. Це свідчить про те, що підприємство знаходиться під загрозою банкрутства або перебуває в зоні невизначеності.

Модель Спрінгейта (англ. Springate Model) - методологія, розроблена британським фінансовим аналітиком Джеймсом Спрінгейтом, яка використовується для діагностики фінансового стану підприємств.

Параметри, які використовуються у моделі Спрінгейта для оцінки фінансового стану: рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансовий леверидж (залежаність), активність капітал. Формула виглядає так:

$$Z=1,03*X1+3,07*X2+0,66*X3+0,4*X4 \quad (2.2)$$

$X1 = \text{Робочий капітал} / \text{Активи} = \frac{-2856960 \text{ тис.}}{11458547 \text{ тис.}} = -0,249$

$X2 = \text{прибуток до оподаткування і сплати податків} / \text{активи} = \frac{-806596 \text{ тис.}}{11458547 \text{ тис.}} = -0,07$

$X3 = \text{прибуток до оподаткування} / \text{короткострокові зобов'язання} = \frac{-806596 \text{ тис.}}{6869557 \text{ тис.}} = -0,117$

$X4 = \text{чистий дохід} / \text{активи} = \frac{11586473 \text{ тис.}}{11458547 \text{ тис.}} = 1,011$

$$Z = 1,03 * (-0,249) + 3,07 * (-0,07) + 0,66 * (-0,117) + 0,4 * 1,011 = -0,144$$

За розрахунками протягом 2023 року значення $Z < 1,862$, що свідчить про високу загрозу ймовірності банкрутства та вивчає підприємство як потенційного банкрута.

Модель Ліса була розроблена в 1972 р. Романом Лісом (R. Lis) для підприємств Великої Британії. Модель Ліса для оцінки фінансового стану оцінює схильність підприємства до банкрутства на основі показників ділової активності

та рентабельності. Модель Ліса є збалансованою, вона акцентує увагу на рівні прибутковості діяльності та рентабельності активів підприємства, а також на структуру активів та джерелах їх фінансування. У цій моделі враховуються такі результати діяльності, як ліквідність, рентабельність і фінансова незалежність організації. Формула є наступною:

$$Z = 0,063 * X1 + 0,092 * X2 + 0,057 * X3 + 0,001 * X4 \quad (2.3)$$

$$X1 = \text{оборотні активи} / \text{активи} = 6599798 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = 0,576$$

$$X2 = \text{операційний прибуток} / \text{активи} = -806596 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = -0,07$$

$$X3 = \text{розподілений прибуток} / \text{активи} = -6643 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = -0,00058$$

$$X4 = \text{власний капітал} / \text{залучений капітал} = 75547 \text{ тис.} / 9456758 \text{ тис.} = 0,08$$

$$Z = 0,063 * 0,576 + 0,092 * (-0,07) + 0,057 * (-0,00058) + 0,001 * 0,08 = 0,027$$

Критичне значення за моделлю Р. Ліса становить $Z < 0,037$, тому результат свідчить про «*****» перебування компанії ризику банкрутства.

Модель Тафлера і Тішоу (Taffler and Tishaw Model) - розроблена Гордоном Тафлером та Джоном Тішоу являє собою метод діагностики фінансової стійкості підприємств. Ця модель ґрунтується на аналізі фінансових показників та використовується для оцінки ризику банкрутства підприємства. Модель Тафлера і Тішоу часто використовується з метою раннього виявлення ризиків банкрутства та прийняття відповідних стратегічних рішень для запобігання фінансовим проблемам на підприємстві. Формула виглядає наступним чином:

$$Z = 0,53 * X1 + 0,1 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4 \quad (2.4)$$

$$X1 = \text{операційний прибуток} / \text{короткострокові зобов'язання} = -806596 \text{ тис.} / 6869557 \text{ тис.} = -0,117$$

$$X2 = \text{оборотні активи} / \text{активи} = 6599798 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = 0,576$$

$$X3 = \text{короткострокові зобов'язання} / \text{активи} = 6869557 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = 0,6$$

$$X4 = \text{чистий дохід} / \text{активи} = 1159643 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = 1,011$$

$$Z = 0,55 * (-0,117) + 0,13 * 0,576 + 0,18 * 0,6 + 0,16 * 1,011 = 0,283$$

Значення Z у випадку дослідження ** «*****» становить 0,283, що трохи вище за критичне значення у 0,2. Це свідчить про те, що відсутня ймовірність банкрутства підприємства середня.

Всі ці моделі та формули були розроблені для використання на іноземних підприємствах, що унеможлиблювало їх використання вітчизняними підприємствами. Дану проблему спробували вирішити вітчизняні економіст О. Терещенко. Він розробив універсальну дискримінантну функцію, ідея якої полягає в тому, щоб використувати статистичні методи для оцінки фінансового стану підприємства на основі його фінансових показників. Після аналізу моделі розрахували дискримінантну функцію, яка дозволяє класифікувати підприємства на дві групи: ті, які перебувають у стабільному фінансовому стані, та ті, які можуть зазнати кризи або неплатоспроможності.

$$Z = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6 \quad (2.5)$$

$$X1 = \text{грошові надходження} / \text{зобов'язання} = 2091672 \text{ тис.} / 10703068 \text{ тис.} = 0,195$$

$$X2 = \text{активи} / \text{зобов'язання} = 11458547 \text{ тис.} / 10703068 \text{ тис.} = 1,07$$

$$X3 = \text{чистий прибуток} / \text{активи} = -664321 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = -0,058$$

$$X4 = \text{чистий прибуток} / \text{чистий дохід} = -664321 \text{ тис.} / 11586473 \text{ тис.} = -0,057$$

$$X5 = \text{матеріальні запаси} / \text{чистий дохід} = 331631 \text{ тис.} / 11586473 \text{ тис.} = 0,029$$

$$X6 = \text{чистий дохід} / \text{активи} = 11586473 \text{ тис.} / 11458547 \text{ тис.} = 1,011$$

$$Z = 1,5 * 0,195 + 0,08 * 1,07 + 10 * (-0,058) + 5 * (-0,057) + 0,3 * 0,029 + 0,1 * 1,011 = -0,378$$

Оскільки $Z < 0$, то можна зробити висновок, що за моделлю Терещенка підприємству загрожує банкрутство.

За результати аналізу ми можемо зробити наступні висновки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Діагностика кризового стану ** «*****»

Модель розрахунку	Результат	Висновок
Модель Е. Альтмана,	0,443	Ймовірність банкрутства висока
Модель Спрінгейта	-0,144	Висока загроза ймовірності банкрутства
Модель Ліса	0,027	Перебуває у зоні ризику банкрутства
Модель Таффлера і Тішоу	0,283	Ймовірність банкрутства середня
Дискримінантна функція Терещенка А. А.	-0,378	Підприємству загрожує банкрутство

Примітка: узагальнено автором

Проведемо оцінку зовнішніх загроз та можливостей макросередовища ** «*****» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка зовнішніх загроз та можливостей макросередовища ** «*****»

Чинники	Загрози	Оцінка спрямованості впливу загрози	Оцінка впливу загрози у балах (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
Економічні	Високий рівень інфляції	-	2	-2
	Рівень безробіття	+	1	+1
	Збільшення банківської ставки	+	2	+2
	Збільшення пенсійного віку	+	2	+2
	Розвиток інтернет-торгівлі в країні	+	2	+2
	Вартість міжнародних та внутрішніх відправлень	+	2	+2
Політико-правові	Війна	-	3	-3
	Часта зміна законодавства	-	2	-2
Науково-технічні	Використання новітніх технологій	+	2	+2
Соціально-культурні	Рівень освіти	+	1	+1
	Соціальні умови життя	+	2	+2
	Рівень культури	+	1	+1

Примітка. Розраховано за основаних підприємств

Аналізуючи економічні фактори, ми визначили, що найбільшою загрозою для підприємства є високий рівень інфляції, оцінений у -2 бали через значний негативний вплив на фінансові показники. Інші економічні чинники

демонструють позитивний вплив на діяльність підприємства, що створює сприятливі умови для його функціонування. Політико-правове середовище є джерелом значних загроз для підприємства. Зокрема, війна в країні оцінена як найбільш негативний фактор із впливом у -3 бали. Часті зміни законодавства також створюють серйозні труднощі, отримавши оцінку -2 бали. Ці чинники додають невизначеності в управлінні підприємством і вимагають ретельного моніторингу. Техніко-технічні та соціально-культурні фактори взагалом мають позитивний вплив на діяльність підприємства, хоча їхня значущість не є критичною. Ці аспекти створюють сприятливе середовище для інноваційного розвитку та адаптації до змін у середовищі.

Підсумовуючи позитивний вплив чинників можна сказати, що підприємство одночасно стикається як із позитивними можливостями, так і з негативними загрозами, які вимагають уваги. Для забезпечення успішної діяльності необхідно розглядати ці фактори як потенційні ризики або переваги під час розробки стратегій та ухвалення управлінських рішень.

Аналіз мікросередовища ** «*****» був проведений в додатку П. Основними перевагами ** «*****» є висока якість послуг та широкий асортимент, які оцінені в +2 бали. Лояльна та гнучка цінова політика є ще одним вагомим конкурентним чинником, що отримав максимальну оцінку +3 бали. Серед ключових загроз можна виділити збільшення кількості конкурентів, яке отримало оцінку -3 бали, та підвищення інноваційного рівня інших послуг, що оцінене у -2 бали. Ці фактори підвищують тиск на ринок і вимагають адаптації підприємства до змін. Зміна місця проживання родичів та збільшення купівельної спроможності оцінені як позитивні фактори (+3 бали), що не створюють загроз. Зростання попиту з-за кордону та підвищення вимог до якості обслуговування теж мають позитивний вплив, але їхня оцінка нижча — +2 бали. Можливість замовити перевізника отримала оцінку +2 бали завдяки позитивному впливу на гнучкість логістичних процесів. Можливість

впровадження договірної політики та зміна постачальника є серйозними загрозами, кожна з яких оцінена у -2 бали. Зростання цін на енергоносії та інші ресурси також становить певний ризик, але з менш суттєвим впливом (-1 бал).

Отже, аналіз мікросередовища ** «*****» свідчить про наявність як значних загроз, так і перспективних можливостей. Для ефективного функціонування компанії необхідно враховувати ці фактори у процесі стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективи розвитку підприємства

В умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін на ринку послуг, питання розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Акціонерне товариство «*****» є одним з ключових учасників українського ринку поштово-логістичних послуг, відіграючи значну роль у забезпеченні комунікаційних потреб населення та бізнесу країни. Розвиток «*****» має особливе значення для покращення якості та доступності послуг у сфері логістики, електронної торгівлі та комунікації в Україні. В цьому контексті важливо проаналізувати поточний стан та ідентифікувати перспективи розвитку підприємства «*****», щоб забезпечити його конкурентоспроможність та успішну адаптацію до змінного бізнес-середовища.

«*****» - національний оператор поштового зв'язку України, що відіграє важливу роль у забезпеченні поштових та логістичних послуг по всій країні. Незважаючи на виклики, з якими стикається компанія, її значення для українського суспільства та економіки залишається незмінним.

Війна в Україні суттєво вплинула на роботу «*****». Багато відділень на окупованих територіях та у зоні бойових дій були пошкоджені або знищені, що призвело до перебоїв у наданні послуг у цих регіонах. Крім того, зменшення обсягів поштових відправлень та фінансових операцій негативно позначилося на фінансовому стані компанії. Застала інфраструктура також залишається значною проблемою. Багато відділень потребують ремонту та модернізації, а застаріле обладнання та технології ускладнюють роботу та знижують ефективність компанії [2, 13с., 63].

Конкуренція з боку приватних поштових операторів є ще однією значною проблемою для «*****». Приватні компанії часто пропонують більш швидкі та

зручні послуги, що приваблює клієнтів. Нарешті, компанія відчуває нестачу кваліфікованих працівників, особливо у віддалених регіонах, що також впливає на якість надання послуг [64].

Оцінка ефективності антикризового управління ** «*****» з використанням різних фінансових моделей підтверджує, що компанія перебуває у складному фінансовому становищі, що впливає з аналізу за допомогою декількох відомих моделей прогнозування банкрутства, які застосовуються для оцінки потенційного ризику фінансової нестабільності підприємства (Додаток Р).

Згідно з моделлю Е. Зельмана, значення Z-показника становить 0,443, що значно вище порогу безпечності 1,0, вказуючи на недостатність робочого капіталу та прибутковості. Модель Спрінгейта також підтверджує цей висновок, оскільки від'ємний результат (-0,144) свідчить про серйозні фінансові проблеми, особливо у сфері ліквідності та платоспроможності. Модель Ліса показує значення 0,027, що є дуже близьким до критичного порогу 0,037, вказуючи на слабку рентабельність активів та капіталу. З результатами моделі Тафлера і Тішоу, Z-Score становить 0,283, що перевищує поріг 0,2, але все ще знаходиться близько до критичної межі, що вказує на потенційні фінансові труднощі. Дискримінантна функція Терещенка показала значення -0,378, що значно нижче нульового порогу, свідчачи про високу ймовірність банкрутства. Це особливо важливо враховувати з огляду на українські економічні умови.

Таким чином, результати аналізу за різними моделями одноставно вказують на те, що ** «*****» перебуває у зоні високого ризику банкрутства, що потребує негайного вжиття антикризових заходів для стабілізації фінансового стану компанії.

Аналіз виявив низку критичних проблем, які потребують невідкладної уваги в рамках антикризового управління. В результаті аналізу було з'ясовано, що основні проблеми пов'язані з недостатністю робочого капіталу, високою

заборгованістю, низькою прибутковістю, а також необхідністю адаптації до українських реалій.

Незважаючи на всі виклики, ** «*****» має значний потенціал для розвитку. Продовження цифровізації та модернізації інфраструктури дозволить компанії підвищити ефективність роботи та покращити якість послуг. Впровадження нових технологій та інноваційних рішень допоможе «*****» конкурувати з приватними операторами. Крім того, розширення спектру послуг, зокрема у сфері електронної комерції та фінансових послуг, може сприяти зростанню компанії.

Повищення соціальної відповідальності та участь у відновленні постраждалих від війни регіонів можуть збільшити репутацію «*****» та підвищити довіру з боку населення. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу, а також створення сприятливих умов для роботи у віддалених регіонах, допоможуть вирішити проблему кадрового дефіциту.

На основі отриманих даних було сформульовано кілька ключових стратегічних рекомендацій, спрямованих на зміцнення фінансового здоров'я компанії. Рекомендації включають заходи по оптимізації робочого капіталу, підвищенню прибутковості, контролю за заборгованістю, а також реформуванню фінансового планування. Зазначені заходи мають на меті не тільки вирішення поточних проблем, але й створення міцної основи для стійкого розвитку компанії в майбутньому. Нижче представлено детальну таблицю з рекомендаціями та поясненнями, які мають допомогти керівництву ** «*****» в реалізації необхідних змін (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні рекомендації для антикризового управління ** «*****»

Рекомендація	Причина	Застосування	Мета
Зміцнення робочого капіталу	Недостатність робочого капіталу за моделлю Е. Альтмана	Оптимізація оборотних активів і пасивів	Покращення ліквідності та фінансової стійкості
Підвищення прибутковості	Критичне значення операційного та чистого прибутку	Збільшення доходів та зниження витрат	Зміцнення фінансових результатів та покращення рентабельності
Підвищення ролі управління боргованості	Висока заборгованість як фактор ризику	Активне керування боргами та реагування на зростаючі зобов'язання	Запобігання фінансовим проблемам, зменшення фінансових ризиків
Реформування фінансового планування	Необхідність адаптації до економічних змін	Впровадження фінансових стратегій, адаптованих до змін у економіці	Забезпечення стійкості та пристосування до зовнішніх умов
Адаптація українських реалій	Вразливість до специфічних українських економічних умов	Застосування місцевих моделей та підходів, наприклад, дискримінантна функція Терещенка	Ефективне реагування на внутрішні виклики, мінімізація ризиків

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1 узагальнює ключові стратегічні заходи, які повинні допомогти ** «*****» подолати наявні фінансові виклики та покращити своє становище в контексті зростаючої фінансової нестабільності. Кожна рекомендація з таблиці аргументована на основі визначених слабких сторін компанії, що було проаналізовано з використанням різних фінансових моделей. Наприклад, покращення необхідності зміцнення робочого капіталу впливає з результатів моделі Е. Альтмана як показує недостатність капіталу для покриття поточних зобов'язань, що безпосередньо впливає на ліквідність та фінансову стійкість компанії.

Додатково, пропозиція з підвищення прибутковості відображає критичну потребу в збільшенні доходів та зменшенні витрат. Цей пункт спрямований на вирішення проблем з низькими показниками чистого прибутку, які були виявлені в ході аналізу і можуть призвести до подальших фінансових складнощів. Важливість моніторингу та контролю заборгованості вказує на необхідність активного управління борговими зобов'язаннями, особливо в умовах економічної нестабільності, що характерна для України. Всі ці заходи мають на меті не тільки стабілізацію фінансового стану «*****», але й підготовку основи для її стійкого розвитку в майбутньому.

Таким чином, перспективи розвитку підприємства «*****» залежать від здатності компанії адаптуватися до викликів, визначених у фінансовому аналізі, та реалізувати стратегічні рекомендації, наведені в таблиці 3.2. Центральним аспектом плану розвитку є зміцнення фінансового здоров'я через збільшення швидкості, підвищення прибутковості, та контроль над заборгованістю. Втілення цих заходів не тільки сприятиме стабілізації фінансового стану, але й створить умови для розширення операційної діяльності та впровадження інновацій.

Важливим напрямком є реформування внутрішніх процесів, особливо в контексті фінансового планування та управління ризиками. Нові стратегічні ініціативи повинні включати розробку гнучких фінансових стратегій, здатних адаптуватися до макроекономічних змін. Це дозволить підприємству швидше реагувати на зовнішні шоки та використовувати можливості для зростання, що виникають на ринку.

Крім того, особливу увагу слід звернути на імплементацію сучасних технологій у діяльність підприємства. Дифузівізація процесів може значно покращити оперативність обслуговування клієнтів, оптимізувати логістику, та знизити оперативні витрати. Зокрема, автоматизація допоможе зменшити людські

помилки, підвищити точність фінансового обліку та забезпечити більш ефективне управління запасами та ресурсами.

Отже, успішне впровадження антикризових заходів відіграє ключову роль у формуванні стійкого розвитку Укрпошти. Стратегічне управління, засноване на глибокому аналізі поточної ситуації та прогнозуванні майбутніх тенденцій, дозволить компанії не тільки вистояти в умовах кризи, алей стати більш конкурентоспроможною на національному та міжнародному рівнях.

3.2. Антикризова стратегія розвитку підприємств

У сучасних умовах економічної нестабільності та постійних викликів, антикризова стратегія розвитку стає невід'ємною складовою успіху будь-якого підприємства. Акціонерне товариство «*****» не виключення, адже відіграє важливу роль у національній системі логістики та комунікацій. В контексті постійних змін у бізнес-середовищі та викликів, що стоять перед компанією, вироблення ефективної антикризової стратегії стає критичною необхідністю для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Аналізуючи поточну ситуацію в компанії, можемо виокремити кілька ключових проблем, які потребують негайного уваги та ефективних рішень.

Відзначається значне зниження доходів від традиційних поштових послуг. Зростання популярності електронної пошти та інших електронних засобів комунікації призвело до зменшення обсягів послуг, які надає «*****». Це вимагає стратегічного підходу до диверсифікації послуг та пошуку нових джерел доходу.

Спостерігається зростання конкуренції з боку приватних логістичних компаній. Швидкий розвиток приватного сектору у сфері логістики та доставки посилок створює тиск на «*****». Для збереження та розширення свого ринкового підприємства необхідно розвинути стратегії залучення клієнтів, покращення якості обслуговування та оптимізації вартості послуг [65].

Важливо враховувати недостатню ефективність бізнес-процесів у компанії. Перебільшена бюрократія, погане управління та відсутність чіткої стратегії можуть призвести до втрати конкурентоспроможності. Реформування внутрішніх процесів, впровадження сучасних методів управління та вдосконалення корпоративної культури можуть покращити роботу компанії та забезпечити її стабільний розвиток.

Потребує уваги і стан інфраструктури та обладнання «****». Застарілі технології та відсутність інвестицій у підтримку інфраструктури можуть обмежувати можливості компанії та перешкоджати реалізації інноваційних рішень [6].

Важливо відзначити недостатній рівень цифрової трансформації в компанії. У сучасному цифровому світі, де клієнти все більше очікують швидкості та зручності у наданні послуг, «*****» повинна активно впроваджувати нові технології та цифрові інструменти для оптимізації своїх процесів та підвищення задоволення клієнтів.

Усі ці проблеми вимагають комплексного підходу та розробки антикризової стратегії розвитку для ** «*****». Ця стратегія повинна включати в себе широкий спектр заходів, спрямованих на реформування бізнес-процесів, модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію та підвищення конкурентоспроможності. Тільки таким чином "*****" зможе зберегти своє лідерство на ринку та забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

SWOT-аналіз для ** «*****» (Додаток 1) вображає комплексну картину ситуації, з якою стикається компанія. Навантажили на сильні сторони, такі як найбільша мережа відділень та високий рівень довіри населення, існують значні слабкі сторони, такі як застаріла інфраструктура та неефективні бізнес-процеси. Проте, варто звернути увагу на можливості, які відкриваються перед компанією, такі як розвиток електронної комерції та зростання попиту на

логістичні послуги. Загрози, такі як зростання конкуренції та цифровізація комунікацій, також потребують уваги та відповідних стратегій відповіді. Загалом, SWOT-аналіз є важливим інструментом для формулювання стратегічних рішень та планів розвитку ** «*****» у майбутньому.

Антикризове управління в сучасному бізнес-середовищі вимагає від підприємств постійного аналізу ситуації та визначення конкретних цілей, спрямованих на досягнення успіху та стабільності. ** «*****» не виняток, і в контексті зазначених проблем в компанії можна виокремити стратегічні цілі, які визначають подальший розвиток [67].

Першою ключовою стратегічною ціллю є фінансова стабілізація. Щоб забезпечити стійкий розвиток компанії, необхідно оптимізувати витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та розширювати джерела доходів. Оптимізація витрат може включати в себе реформування бізнес-процесів, вдосконалення управлінської системи та зменшення непродуктивних витрат. Підвищення ефективності використання ресурсів передбачає оптимізацію робочих процесів, покращення управління та раціоналізацію ресурсів. Розширення джерел доходів може включати в себе диверсифікацію послуг, пошук нових ринків та партнерів, а також активне впровадження маркетингових стратегій.

Другою важливою ціллю є підвищення конкурентоспроможності компанії. Це може бути досягнуто шляхом розвитку нових послуг та продуктів, які відповідають потребам сучасного ринку. Покращення якості обслуговування клієнтів виграє важливу роль у залученні та утриманні клієнтів. Інноваційний розвиток включає в себе створення та впровадження новаторських технологій, які можуть забезпечити перевагу на ринку та підвищити ефективність діяльності.

Третьою стратегічною ціллю є модернізація та цифрова трансформація компанії. Оновлення інфраструктури та обладнання допоможе підвищити продуктивність та забезпечити якість надання послуг. Впровадження сучасних

технологій дозволить оптимізувати бізнес-процеси, підвищити швидкість та ефективність обслуговування клієнтів. Розвиток цифрових каналів обслуговування стане ключовим елементом стратегії, оскільки це дозволить компанії збільшити доступність та зручність своїх послуг для клієнтів та покращити їхнє задоволення.

Враховуючи ці стратегічні цілі, «*****» може розробити ефективний план дій, спрямований на забезпечення сталого та успішного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища. Постійне оновлення та адаптація до змін дозволить компанії зберегти своє лідерство та конкурентну перевагу на ринку.

Впровадження організаційних змін є важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Першою ключовою зміною є оптимізація структури організації. Це включає в себе вилучення дублюючих функцій та рівнів управління. Аналіз організаційної структури може виявити надмірну бюрократію та недоліки у розподілі функцій. Шляхом зменшення зайвих рівнів управління та спрощення комунікаційних ланцюгів можна покращити швидкість прийняття рішень та ефективність виконання завдань.

Другою важливою зміною є підвищення кваліфікації персоналу. Навчання та розвиток співробітників є ключовим елементом будь-якої успішної стратегії управління людськими ресурсами. Вдосконалення професійних навичок та знань співробітників сприятиме підвищенню якості послуг, а також створить базу для подальшого розвитку компанії.

Впровадження ефективних систем мотивації та заохочення є важливим кроком для збереження та приваблення талановитих працівників. Застосування системи преміювання, розвитку кар'єри та створення сприятливого робочого середовища може позитивно вплинути на роботу мотивацію та продуктивність персоналу.

Організаційні зміни для ** «*****» є важливим елементом стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Шляхом оптимізації структури, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ефективної системи мотивації, компанія може забезпечити стабільний ріст і успіх у майбутньому.

Для ** «*****» розробка та впровадження компетентної комунікаційної стратегії стає пріоритетним завданням.

Початковим етапом комунікаційної стратегії для ** «*****» є інформаційні громадсько-пресові послуги проєкти. Проведення інформаційних кампаній, які належним чином розроблені та орієнтовані на цільову аудиторію, дозволяє компанії не лише представити свої нові пропозиції, але й залучити увагу споживачів та створити позитивний імідж.

Збір зворотного зв'язку та покращення якості обслуговування є необхідними компонентами ефективної взаємодії з клієнтами. Засновані на відгуках споживачів зміни дозволяють удосконалити сервіс та відповісти на потреби ринку.

Співпраця з партнерами визначає успішність діяльності будь-якої компанії. Розвиток партнерських відносин з бізнесом та державними органами є важливим аспектом комунікаційної стратегії ** «*****». Це створює можливості для розширення асортименту послуг, покращення логістичних процесів та розробки спільних ініціатив.

Зналом, комунікаційна стратегія для ** «*****» має бути компетентною, систематичною та орієнтованою на інтересу бізнесу та задоволення потреб клієнтів. Її успішне впровадження відображається в позитивній репутації компанії, її конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку.

Фінансове забезпечення є важливою складовою успішного функціонування будь-якої компанії, включаючи поштові оператори. **

«*****», як велика державна корпорація, стикається з рядом фінансових викликів і можливостей, які потребують уваги та компетентного управління.

Пошук стратегічних інвесторів та державної підтримки може забезпечити додаткові ресурси для модернізації та розвитку інфраструктури, впровадження нових технологій та покращення якості послуг. Стабільні та довгострокові інвестиції можуть забезпечити ** «*****» фінансову стійкість та змогу конкурувати на ринку.

Встановлення конкурентоспроможних тарифів, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, є важливим елементом фінансової стратегії. Глибокий аналіз ринку та поведінки конкурентів дозволять визначити оптимальні ціни, які не лише покриватимуть витрати, але й забезпечать прибуток, не перешкоджаючи конкурентоспроможності компанії.

Розвиток додаткових послуг та продуктів може стати джерелом додаткових прибутків для ** «*****». Розширення асортименту послуг, таких як експрес-доставка, фінансові послуги та електронна комерція, може привернути нових клієнтів та збільшити доходи компанії.

Фінансове забезпечення ** «*****» вимагає комплексного підходу та уваги до різноманітних аспектів, таких як залучення інвестицій, оптимізація тарифів та розвиток нових джерел доходів. Розробка ефективної фінансової стратегії є ключовим завданням для забезпечення стабільності та успіху компанії в довгостроковій перспективі.

3.3 Економічне обґрунтування антикризової стратегії

В сучасних умовах невпевненості та зростаючої конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг, ефективне економічне обґрунтування антикризової стратегії стає важливим завданням для забезпечення стійкості та розвитку **

«*****». Перед підприємством стоять низка викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю. У таких умовах важливо розробити стратегію, яка б не лише допомогла подолати поточні труднощі, але й створила основу для майбутнього розвитку.

На основі проведеного економічного обґрунтування атикризової стратегії ** «*****» (Додаток Т) експрес-доставка та фулфілмент є ключовими компонентами сучасної логістичної інфраструктури, особливо в умовах стрімкого зростання електронної комерції. За даними компанії eMarketer, у 2023 році обсяг світової електронної комерції зростає на 27%. Це свідчить про високий попит на швидку та надійну доставку товарів, що створює значні можливості для ** «*****».

Інвестиції у розвиток експрес-доставки дозволять скоротити час доставки та підвищити задоволення клієнтів, що є критичним фактором у конкурентному середовищі. Зокрема, ** «*****» може розглянути впровадження таких заходів:

Оптимізація маршрутів доставки за допомогою сучасних алгоритмів та технологій штучного інтелекту, що дозволить скоротити час у дорозі та знизити витрати на паливо.

Розширення автопарку спеціалізованими транспортними засобами, які забезпечать швидку та надійну доставку товарів навіть у віддалені регіони. Фулфілмент-центри є ще одним важливим елементом, який дозволяє ефективно обробляти та зберігати товари інтернет-магазинів. Ці центри можуть забезпечити комплексне обслуговування замовлень, включаючи прийом, обробку, пакування та доставку товарів. Очікується, що інвестиції у фулфілмент можуть збільшити доходи ** «*****» на 15-20% протягом наступних трьох років, що підвищить її конкурентоспроможність та задоволення клієнтів.

Інвестиції у створення нових логістичних центрів та сортувальних пунктів дозволять підвищити ефективність обробки та доставки посилок. За оцінками

McKinsey, автоматизація та оптимізація логістичних процесів може знизити операційні витрати на 20-30% .

Переваги створення логістичних центрів та сортувальних пунктів:

- зниження витрат на транспортування завдяки оптимізації маршрутів та скороченню відстаней між пунктами відправлення та отримання;

- підвищення швидкості обробки посилок за рахунок автоматизації процесів сортування та обробки;

- зниження витрат на зберігання товарів завдяки оптимальному використанню складських площ та впровадженню сучасних систем управління запасами.

Інвестиції у створення та автоматизацію логістичних центрів можуть призвести до економії до 10% річних витрат ** «*****», що значно покращить її фінансові показники. Сучасні системи відстеження посилок та управління запасами дозволяють забезпечити прозорість та контроль на всіх етапах логістичного ланцюга. За даними досліджень, такі системи можуть підвищити ефективність обслуговування клієнтів на 25% .

Переваги впровадження сучасних систем відстеження та управління доставкою:

- підвищення прозорості процесу доставки, що дозволяє клієнтам у будь-який момент часу знати місцезнаходження своєї посилки;

- зменшення кількості втрат та пошкоджень посилок завдяки кращому контролю та моніторингу.

Підвищення довіри клієнтів до послуг ** «*****», що сприяє збільшенню повторних замовлень та покращенню репутації компанії. Очікується, що впровадження сучасних систем відстеження посилок та управління доставкою може забезпечити збільшення доходів від повторних замовлень на 20-25%, що додатково зміцнить фінансову стійкість ** «*****».

Розширення асортименту фінансових послуг, таких як платежі, перекази та кредити, є важливим кроком для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих. Це дозволить ** «*****» не лише задовольнити поточні потреби клієнтів, але й запропонувати їм нові, більш зручні та вигідні послуги.

Переваги розширення асортименту фінансових послуг:

- залучення нових клієнтів завдяки пропозиції широкого спектра послуг, що відповідають різним потребам;
- підвищення лояльності існуючих клієнтів через надання додаткових послуг, які підвищують зручність та ефективність користування;
- збільшення доходів завдяки розширенню клієнтської бази та підвищенню частоти використання послуг.

За даними PwC, диверсифікація фінансових послуг може збільшити доходи на 10-15% за рахунок розширення клієнтської бази. Це означає, що ** «*****» може отримати значні фінансові вигоди від впровадження нових фінансових продуктів та послуг.

Мобільний банкінг та онлайн-платформи для оплати послуг є важливими компонентами сучасної фінансової інфраструктури. Вони сприяють зручності використання фінансових послуг та збільшенню кількості транзакцій.

Переваги розвитку мобільного банкінгу та онлайн-платформ:

- підвищення зручності для клієнтів завдяки можливості здійснювати фінансові операції у будь-який час та в будь-якому місці;
- збільшення кількості транзакцій через надання швидкого та зручного доступу до фінансових послуг;
- підвищення ефективності обробки платежів та зменшення операційних витрат за рахунок автоматизації процесів.

Очікується, що ці заходи можуть збільшити кількість користувачів фінансових послуг на 25-30% протягом наступних років, що призведе до збільшення доходів на 5-10%.

Співпраця з банками та іншими фінансовими установами є важливою складовою стратегії розширення фінансових послуг. Це дозволяє розширити спектр пропозицій та підвищити рівень довіри клієнтів.

Переваги співпраці з банками та фінансовими установами:

- розширення спектра фінансових послуг через використання ресурсів та експертизи партнерів;
- підвищення довіри клієнтів завдяки спільним програмам та акціям з відомими фінансовими установами;
- синергія маркетингових зусиль, що дозволяє знизити витрати на маркетинг та підвищити ефективність рекламних кампаній.

Співпраця з банками та фінансовими установами може забезпечити додаткове зростання доходів на 5-7% за рахунок синергії та об'єднаних маркетингових зусиль.

Створення маркетплейс-платформи для продажу товарів українських виробників є важливим кроком для підтримки національної економіки та розвитку місцевих підприємств.

Переваги створення маркетплейс-платформи:

- залучення нових клієнтів через пропозицію унікальних товарів від українських виробників;
- підвищення обсягів продажів завдяки розширенню асортименту товарів та залученню нових покупців.

Підтримка місцевих виробників та сприяння розвитку національної економіки.

Це може залучити до 20% нових клієнтів та збільшити обсяги продажів на 15-20%, що призведе до збільшення доходів «****» на 10%.

Розвиток партнерських програм з інтернет-магазинами дозволить оптимізувати логістичні процеси та знизити витрати на маркетинг.

Переваги розвитку партнерських програм:

- оптимізація логістичних процесів через спільне використання ресурсів та інфраструктури;
- зниження витрат на маркетинг завдяки спільним рекламним кампаніям та акціям;
- підвищення доходів за рахунок збільшення кількості замовлень та зниження операційних витрат.

Це сприятиме зниженню операційних витрат на 10-15% та збільшенню доходів на 5-10% завдяки ефективній співпраці.

Розвиток мобільного додатку який включає можливість відстеження посилок, оплати послуг та оформлення замовлень ключовим напрямком у стратегії цифровізації «*.*.*.*.*». Цей розвиток не лише підвищить зручність користування послугами, але й сприятиме залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності існуючих.

Переваги розвитку мобільного додатку:

- зручність користування. Клієнти отримають можливість відстежувати посилки, оплачувати послуги та оформляти замовлення у будь-який час та у будь-якому місці;
- підвищення лояльності клієнтів: Інтуїтивний інтерфейс та широкий функціонал додатку сприятимуть підвищенню задоволення користувачів.

Збільшення кількості користувачів цифрових послуг: Очікується, що розвиток мобільного додатку збільшить кількість користувачів на 20-25%.

Економічний вплив:

- збільшення доходів. Подальше зростання доходів на 10% завдяки збільшенню кількості транзакцій через мобільний додаток.
- скорочення витрат. Зниження витрат на обробку замовлень завдяки автоматизації процесів.

Електронний документообіг та цифровий підпис є важливими інструментами для оптимізації внутрішніх процесів та підвищення ефективності

роботи. Це дозволить скоротити витрати на паперовий документообіг, зменшити час обробки замовлень та підвищити безпеку даних.

Переваги впровадження електронного документообігу та цифрового підпису:

- зниження витрат: Скорочення витрат на паперовий документообіг та зменшення часу на обробку документів;
- підвищення ефективності: Автоматизація документообігу та цифровий підпис прискорюють процеси обробки замовлень та підвищують точність облік;
- безпека та конфіденційність: Високий рівень захисту інформації завдяки цифровим підписам та електронному документообігу.

Економічний вплив:

- зниження операційних витрат: зменшення витрат на 5-7% завдяки скороченню паперового документообігу;
- підвищення ефективності: зростання ефективності роботи на 15-20% завдяки автоматизації процесів.

Цифрова ідентифікація та автентифікація є важливими для забезпечення безпеки та конфіденційності транзакцій. Це підвищить довіру клієнтів до послуг ** «*****» та сприятиме зростанню кількості транзакцій.

Переваги послуг з цифрової ідентифікації та автентифікації:

- високий рівень безпеки: Забезпечення захисту даних клієнтів від несанкціонованого доступу;
- підвищення довіри клієнтів: Надання безпечних та надійних послуг сприяє підвищенню довіри до ** «*****»;
- збільшення кількості транзакцій: Підвищення безпеки та зручності сприятиме збільшенню кількості фінансових операцій.

Економічний вплив:

- збільшення доходів: Додаткове зростання доходів на 5-7% завдяки збільшенню кількості транзакцій на 10-15%.
- підвищення лояльності: Збільшення задоволеності клієнтів, що сприятиме повторним замовленням та залученню нових користувачів.

Антикризова стратегія, що включає розвиток логістичних, фінансових, електронної комерції та цифрових послуг, є необхідною для забезпечення стійкості та зростання ** «*****» в умовах економічної нестабільності. Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити ефективність роботи, знизити витрати та підвищити рівень задоволення клієнтів, що в кінцевому підсумку забезпечить стабільність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження, присвяченого обґрунтуванню антикризової стратегії підприємства, були досягнуті всі поставлені цілі та виконані завдання, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про особливості управління підприємствам в умовах кризи та підходи до розробки ефективних стратегій для подолання кризових явищ. Криза є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища, тому розробка антикризової стратегії є не лише реакцією на несприятливі умови, а й інструментом для адаптації підприємства до нових умов, підвищення його стійкості та конкурентоспроможності.

Аналіз теоретичних аспектів антикризового управління показав, що ефективна антикризова стратегія базується на низці ключових принципів, таких як системність, гнучкість, оперативність та орієнтованість на майбутнє. Важливим аспектом є також готовність підприємства до кризових ситуацій через створення резервів, управління ризиками, та постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть вплинути на його діяльність.

Розглянуто різні підходи до антикризового управління, які можна класифікувати за їхньою спрямованістю на подолання наслідків кризи або запобігання її виникненню. Запобіжні стратегії передбачають ранню діагностику кризових симптомів, що дозволяє підприємствам вчасно реагувати та запроваджувати заходи для стабілізації діяльності. З іншого боку, реактивні стратегії спрямовані на мінімізацію втрат і шкоди після виникнення кризи. Також важливо зазначити, що успіх антикризового управління значною мірою залежить від лідерства та компетенцій керівників, які повинні бути здатними приймати швидкі рішення в умовах високої невизначеності.

Було проведено дослідження сучасного стану ринку поштових послуг. На сучасному ринку поштових послуг в Україні існує сильний конкурентний тиск серед великих гравців, таких як «* **** **», «* **** **», «* ****

*****» і ** «*****». ** «*****» як національний оператор має широкий асортимент по всій країні, що забезпечує їй міцні позиції на ринку. З іншого боку, приватні оператори, такі як *** «**** **», пропонують більш широкий спектр послуг і загалом відомі своєю швидкістю та ефективністю. Однією з головних тенденцій ринку є розвиток сектору електронної комерції, який призвів до значного збільшення поштових відправлень. Ця тенденція створює нові можливості розвитку для всіх учасників ринку, але водночас вимагає від них підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У результаті поштові оператори працюють над покращенням послуг і впровадженням нових технологій, таких як автоматичні пункти доставки пошти, щоб задовольнити достатній попит і забезпечити задоволеність клієнтів.

Об'єктом дослідження було обрано ** «*****». Акціонерне товариство «*****» є державне підприємство, що спеціалізується на поштовому зв'язку та входить до складу Міністерства інфраструктури України. Як національний оператор поштового зв'язку надає споживачам різноманітні послуги, які охоплюють понад 50 видів послуг. В результаті своєї діяльності ** «*****» щорічно випускає велику кількість передплат, примірників, стандартних і художніх марок, конвертів і листівок. Активно співпрацює з міжнародними організаціями у сфері поштового зв'язку, таким як Всесвітній поштовий союз, Європейська асоціація поштових операторів «PostEurop», бере участь у міжнародних проєктах спрямованих на підвищення якості послуг та ефективності обміну інформацією.

Загальний аналіз фінансового стану ** «*****» за період 2021-2023 рр. показує, що воно перебуває у складній ситуації та потребує уважного розгляду та ретельного аналізу для подальшого покращення. Незважаючи на стабільний статутний капітал та позитивну динаміку виробничого процесу в цей період спостерігали суттєві коливання фінансових результатів підприємства. У той

час як збільшення виручки від реалізації продукції та собівартості свідчить про позитивну динаміку в управлінні виробничим процесом, значний вплив на валовий і чистий прибуток свідчить про проблеми з управлінням витратами та оптимізацією бізнес-процесів. Динамічні зміни рентабельності власного капіталу, основних видів діяльності та бізнесу в цілому свідчать про нестабільність фінансового становища підприємства. За останні три роки ** «*****» зачало значних труднощів, і для подальшого покращення фінансового стану необхідно вдосконалити стратегію управління та фінансове планування.

Для оцінки ефективності системи антикризового управління було застосовано моделі Альтмана, Модель Спрінґейта, Модель Таффлера і Тішоу, Дискримінантну функцію Терещенко А.А. Після проведення розрахунків було виявлено: за моделлю Е. Альтмана та Спрінґейта - ймовірність банкрутства висока, за моделлю Ліса – підприємство перебуває у зоні ризику банкрутства, за моделлю Таффлера і Тішоу - ймовірність банкрутства середня, за дискримінантною функцією Терещенко А.А. - підприємству загрожує банкрутство.

Також, було проведено оцінку зовнішніх загроз та можливостей макросередовища ** «*****». Враховуючи економічні чинники, можна сказати, що найбільшою загрозою є висока інфляція, Найбільшу загрозу для бізнесу становлять політичні та правові фактори, а саме недієздатні війни та часті зміни законодавства. З точки зору наукових, технологічних і соціально-культурних факторів, хоча вони те є значущими, вони є позитивні фактори.

Аналізуючи загальний вплив факторів, варто зазначити, що є як позитивні моменти так і моменти, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємств. Тому необхідно розглядати ці фактори в контексті ризиків і можливостей для прийняття відповідних стратегічних рішень для успішного функціонування бізнесу. Крім якості та широкого спектру послуг є

сильними сторонами компанії та отримали оцінку. Крім того, лояльна та гнучка цінова політика є чи не одним із найпозитивніших факторів для цього бізнесу. Збільшення кількості конкурентів та підвищення рівня інновацій становлять загрозу для підприємства та оцінюються як негативні фактори з впливом, зростання цін на енергоносії та інші ресурси є загрозою, але менш негативною. Виходячи із загальної оцінки впливу факторів, можна зробити висновок, що існують різні загрози та можливості, про які компаніям необхідно знати, формулюючи стратегії та приймаючи успішні операційні рішення.

Запропонована антикризова стратегія для ** «*****» включає наступні кроки:

- Першою ключовою стратегічною ціллю є фінансова стабілізація.
- Другою важливою ціллю є підвищення конкурентоспроможності компанії.
- Третньою стратегічною ціллю є модернізація та цифрова трансформація компанії.
- Четвертим кроком є розробка та впровадження компетентної комунікаційної стратегії стає пріоритетним завданням.

Антикризові стратегії, включаючи розвиток логістики, фінансів, електронної комерції та цифрових послуг, необхідні для забезпечення стабільності та зростання ** «*****» в умовах економічної нестабільності. Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити ефективність роботи, скоротити витрати, підвищити задоволеність споживачів і в кінцевому результаті забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таким чином, розробка ефективної антикризової стратегії є однією з головних умов успішного функціонування підприємства в сучасних умовах нестабільності. Обґрунтування антикризової стратегії підприємства не лише забезпечує його стійкість в умовах кризи, а й сприяє подальшому зростанню та зміцненню позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко Л. О. Зарубіжний досвід антикризового управління. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 143—156.
2. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. *Стратегічне фінансове управління підприємством*: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
3. Гойс Р.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
4. Буга В.З., Бурка М.П. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198-202.
5. Кальянов Д.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Науковий вісник МАУП*. 2014. Вип. 12(1). С. 167-175.
6. Ткаченко О. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2) – С. 122-126.
7. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
8. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. 261 с.
9. Пенченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 23-27.
10. Глебова А. С., Ковалевська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35-40.
11. Васильченко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦДПУ, 2013. 504 с.

12. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

13. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.

14. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 277-283.

15. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 11(1). С. 76-80.

16. Дорацук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.

17. Діланко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

18. Жданов В.В. Антикризова діагностика організації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. 123 с.

19. Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2(31). С. 99-111.

20. Іваницька А.С., Бухтіарова Т.Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний вісник*. 2016. № 113. С.147-157.

21. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.

22. Литовченко С.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312. 43.

23. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1 (52). 2012, С.153-159.

24. Телін С.В. Антикризове управління - превентивний захід попередження банкрутства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2017. Вип. 1. С. 111.

25. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 779. С.206-211

26. Піюренко І. О. Сучасні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.

27. Винокурова С.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Ін-ст АС НА, 2014. № 3 (42). С. 54-61.

28. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.

29. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Интер-наука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.

30. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.

31. Клішук О.Р. Моделювання прийняття оптимальних управлінських рішень сучасним програмним забезпеченням «Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі». *Проблеми науки, практики та освіти: 36 наукових праць III Міжнар. науков. практик. конф.* Київ, С. 102-120.

32. Коваленко С.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління підприємствами. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 41-46.

33. Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин. *Ефективність державного управління*. 2011. Вип. 26. 295 с.

34. Мазнев Г.Є., Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 13-17.

35. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*. 2011. № 9. С. 24–46.

36. Квасовській О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2 (31). С. 99-111.

37. Москалюк В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризовості підприємства. *Економічні науки*. 2012. Вип.22. С. 1-6.

38. Мещенська Т. Л., Юрій Е.І. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.

39. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12-20

40. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та регіон*. 2014. № 6. С. 47- 53.

41. Забадак В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Механізм регулювання економіки*. 2012, № 2 с. 126–132.

42. Сушко В. І., Паламар Г.С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 72-83.

43. Калачов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2011. Вип. 42(3). С. 167-175.

44. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 173-180.

45. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

46. Івко І. В., Кальнянов А. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МДУП*. 2014. Вип. 42. С. 167-175

47. Jacques T. Reshaping crisis management: the challenge for organizational design. *Organizational Development Journal*. 2010, 5 (28(1)), P. 9– 17

48. Blanc I.A. Management of financial stabilization of the company. *Encyclopedia of financial manager №4*, Kiev: Nika Centrum, Elga. 2003, p.63-67.

49. Mahovca M. I. Methodology of organization of system of crisis management by the enterprise. *AI-Ukrainian scientific and practical magazine Innovative economy*, 2013. No. 1 (39), p. 102-105.

50. Про поштовий зв'язок : Закон України від 04.10.2001 № 2759-III URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2759-14> (дата звернення: 02.03.2024).

51. Державна служба статистики України. Ukrstat. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.03.2024).

52. ТОВ «Нова Пошта» офіційний сайт підприємства URL: <https://novaposhta.ua/>(дата звернення: 02.03.2024).

53. Прокрпошту Ukrposhta URL: <https://www.ukrposhta.ua/proukrposhtu> (дата звернення: 02.03.2024).

54. Про компанію. Meest. Поштові та Транспортні послуги. URL: <https://ua.meest.com/pro-компанію>(дата звернення: 02.03.2024).

55. Про групу компаній. Delivery. URL: <https://www.deliveryauto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 02.03.2024).

56. Офіційний сайт ** «*****». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 02.03.2024).

57. Проекту фінансового плану ** «*****» на 2023 рік. URL: [https://mtu.gov.ua/files/%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A4%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%9F%D0%97%D0%A4%D0%9F%2023.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A4%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%9F%D0%97%D0%A4%D0%9F%202023.pdf) (дата звернення: 13.03.2024).

58. Clarity Project. КРИПТЕРНЕ ТОВАРИСТВО "*****". URL: http://clarity-project.in.ua/edr/560045/finances?current_year=2023 (дата звернення: 13.03.2024).

59. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. 261 с.

60. Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/34029/>. (дата звернення: 18.03.2024).

61. Фінансова санація і банкрутство підприємств. Elearning SumDU. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:d5813c9521c551fe3b3d9975d3ca2e8c1c7701/latest/338304/index.html. (дата звернення: 18.03.2024).

62. Самойленко Д. В., Гершон Д. П. Забезпечення ефективності роботи служб доставки в умовах війни. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і праці в XXI столітті. 2022. № 5.

63. Овчаренко І. К. Менеджмент компанії ** «*****»: виклики та управлінські рішення в період війни. 2023. URL :

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32262/1/VII_konf_URSES_DBT_U_2023-173-176.pdf. (дата звернення: 13.03.2024).

64. Лохман А. Порівняльний аналіз інвестиційної привабливості Нової пошти та Укрпошти. 2023. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/b0bd13ec-183d-4725-a022-3d68d1bd0867/download> (дата звернення: 14.03.2024).

65. Шкобельний О. О. Стратегічне управління змінами в логістиці на прикладі ПАТ «****». Економіка та держава, 2017. Вип. 6. С. 13-15.

66. Сіренко А. П., Солом'ячко А. Ю. Проблеми Управління УЛППЗ «*****». Сучасні проблеми економіки підприємництва, 2015. Вип. 16. С. 197-202.

67. Журило С. О. Антикризове управління підприємств і методи запобігання кризі, 2002. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/9472> (дата звернення: 19.03.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Ідентифікатор кризи
• Унікальне позначення/ найменування кризи
Класифікація кризи
• Значуща характеристика чинників, що може спричинити кризу
Умови виникнення кризи
• Основні умови/причин загрози виникнення кризи
Тригери кризи
• Тимчасові/ парциальні індикатори
Імовірність виникнення кризи
• Кількісна оцінка ризику виникнення кризи
Загрози кризі
• Можливі наслідки виникнення кризи
Очікувана величина кризи
• Добуток ймовірності на загрозу криз

Рисунок А Кризова карта

Примітка: сформовано на основі джерела [10, 37]

Додаток Б

Тип	Загальна характеристика
I. Залежно від засобів антикризового управління:	
Маркетингова стратегія	передбачає дослідження ринкової позиції підприємства завдяки глибокому аналізу ринку, прогнозування його розвитку, та безпосередньо ідентифікація власної позиції на ринку щодо цінової й асортиментної політики.
Фінансова стратегія	передбачає підвищення платоспроможності, ліквідності та зменшення наслідків фінансової кризи з метою досягнення фінансової стабільності підприємства.
Виробнича стратегія	передбачає покращення виробничого процесу завдяки зменшенню обсягів бракованої продукції, моніторингу за станом зносу обладнання, підтримання інноваційної активності, досягнення безперервного процесу виробництва;
Організаційна стратегія	передбачає підтримання стабільних комунікаційних процесів між відділами завдяки їх співпраці та обміну інформацією, створення ланки до кризи організаційної структури підприємства;
Людська стратегія	передбачає наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу, зниження плинності кадрів, підтримання позитивних настроїв у колективі, впровадження системи стимулювання персоналу.
Інвестиційна стратегія	передбачає дослідження привабливості підприємства і аналіз інвестиційних об'єктів, які в майбутньому можуть принести підприємству прибуток. На базі отриманих розрахунків важливо розробити антикризову інвестиційну політику;
II. Залежно від способів управління:	
Самостійне антикризове управління з боку керівництва	можливість полягає в тому, що керівник або власник підприємства не володіючи спеціальною підготовкою з антикризового управління і не маючи в штаті фахівців, робить спробу впоратися з кризовою ситуацією власними силами. До сих пір є найбільш поширеним типом управління;
Кризовий консалтинг	звернення керівників або власників підприємства до відповідних фахівців в тому випадку, коли вони усвідомлюють що не можуть впоратися з кризою.
Антикризове управління під контролем кредиторів	Кредиторами підприємств є банки. Так як криза позичальника є небажаною, то великі банки мають спеціальні підрозділи, які проводять постійний моніторинг фінансового стану.
Керівництво запрошеного менеджера	Залучення кризового менеджера відбувається на етапі, коли власник усвідомлює наявність у підприємства проблем;
Інтегрована система управління ризиками та кризами	У антикризовому управлінні вагоме місце займає управління ризиками, облік несприятливих подій, які з деякою часткою ймовірності могли б настати в майбутньому;
III. Залежно від тактики:	
Наступальна стратегія	передбачає оновлення обладнання, використання нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, зміна цін, освоєння нових ринків збуту продукції, вживання агресивної політики фінансування.
Стратегія делегування повноважень	полягає у делегуванні проблем, які сталися на підприємстві іншим особам: власникам, кредиторам, державі. Підприємство має на меті отримати додаткові фінансові ресурси за рахунок збільшення статочного капіталу, отримання державних гарантій, залучення кредиторів до часті в операції, лобіювання міжбанківського захисту в рамках політики ліквідності;
Стратегія компромісів та консенсусів	передбачає два види стратегій: - компроміс, який полягає у здійсненні угоди між кількома учасниками ринку для нейтралізації сильних конкурента; - консенсус, який передбачає на зустріч двох підприємств в одне для використання синергізму, тобто об'єднання сильних і подолання слабких сторін партнерів;
Захисна стратегія	передбачає згортання діяльності підприємства за рахунок зменшення витрат, закриття та продажу окремих підрозділів підприємства, звільнення персоналу, консервації та реалізація обладнання, скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення цін та обсягів реалізації.

IV. Залежно від стадії впровадження:	
- при виході з кризи:	
Стратегії відновлення	поділяються на стратегії стабілізації та трансформації. Перший напрямок має на меті зупинити падіння прибутку, забезпечити зниження відтоку грошових коштів і їх швидкий приплив, і орієнтовані на виживання підприємства. В свою чергу другий напрямок можна розглядати як стратегії зниження витрат, скорочення активів, створення доходів;
Стратегії виходу	передбачають поділ залежно від швидкості протікання на стратегію ліквідації та стратегію «збору врожаю». Перша стратегія вимагає негайної ліквідації підприємства й завершення бізнесу або відбувається шляхом продажу іншій фірмі, або через припинення діяльності, якщо не знайдеться покупець. «Збирання врожаю» - це завершення діяльності, що передбачає залишення ринкових позицій в обмін на збільшення потоку готівки чи короткострокову прибутковість;
- при вході в кризу:	
Стратегія наступу	передбачає завоювання збільшення ринкової частки підприємства;
Стратегія оборони	передбачає збереження існуючої ринкової частки підприємства;
Стратегія відходу	передбачає зменшення ринкової частки підприємства з метою збільшення прибутку шляхом поступового відходу з ринку або ліквідації підприємства
Стратегія повороту	визначення в найкоротший час причин кризи та джерел слабких місць підприємства та їх усунювання;
V. Залежно від стану діяльності:	
Стратегія швидкого та ефективного обслуговування	включає розміщення точок обслуговування у привабливих місцях з мінімальною вартістю, при цьому обслуговування яких здійснено надзвичайно ефективно;
Стратегія економії адміністративних витрат	зниження накладних витрат, досягнення високої продуктивності праці або використання дешевої праці, економія в капітальних вкладеннях та досягнення високої ефективності управління;
Стратегія лідерства з мінімізацією витрат виробництва	передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції, зниження цін та завоювання більшої частки ринку;
Стратегія спеціалізації на певному виді продукції (послуг)	зосередження діяльності підприємства на одній категорії продукції (послуг);
Стратегія спеціалізації за типом покупців	обслуговування певної групи покупців: осіб з найменшою купівельною потужністю; осіб з низькою чутливістю до ціни; осіб, зацікавлених в унікальних особливостях продукту, виконанні продукції (послуг) на замовлення тощо;
Стратегія спеціалізації на обраному сегменті ринку	провадження діяльності на локальній географічній території, що може забезпечити високу ефективність роботи, прискорити постачання й обслуговування покупця, посилити захищеність торговельної марки;
Стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності	переоцінка діяльності кожного з бізнес-підрозділів підприємства та переорієнтація на більш привабливі напрями, включаючи географічну експансію;
Залежно від витратних переваг фірм, що розвиваються;	
Стратегія вільності	концентрація сил на певному покупцеві чи кінцевому використанні продукту, яке не залежить від діяльності задіяно лідерами галузі;
Стратегія унікальності	покращення якості продукції чи забезпечення її певних особливостей;
Стратегія злиття або придбання	створення певного конкурентоспроможного підприємства внаслідок злиття чи придбання більш сильних конкурентів;
Стратегія диверсифікації	дбання підприємств, створення нових підприємств, нових структур, що передбачає розширення товарних груп та розширення меж діяльності;
Стратегія індивідуального іміджу	створення репутації найнижчих цін, досягнення престижного рівня якості за прийнятною ціною; пошук і використання унікальних особливостей продукції; прагнення зайняти лідерство та становище у впровадженні нової продукції чи нетрадиційної творчої реклами;
Стратегія діяльності	зменшення витрат або переорієнтація продукції, її просування в галузі щоб стати

бізнесу і стратегії повороту	репутабельним конкурентом [17];
VII. Залежно від цілей:	
Стратегія стабілізації	передбачає ліквідацію марнотратства, підвищення ефективності виробництва, підвищення наявного рівня продуктивності, ефективне використання наявних ресурсів, цільове витрачання коштів шляхом уникнення повторів, дублювання, пропусків, реалізація зайвих активів, скорочення числа працівників;
Стратегія реструктуризації	означає реорганізацію і реструктуризацію існуючих на підприємстві структур, діяльності, процесів, систем. Вона може бути досягнута за рахунок прийомів: зміна функціональних обов'язків і схеми підзвітності зміни в організаційній структурі, реорганізація виробництва, внутрішніх схем, процесів і існуючої практики, оновлення продуктів та продуктової лінії, зміни організації праці, реструктуризація заборгованості;
Стратегія розвитку	полягає в інноваційному підході для майбутнього зростання і зростання рентабельності підприємства. Він передбачає розробку і впровадження нових способів роботи та не просто виробництво кращої продукції [18];
VIII. Залежно від стану кризи:	
Стратегія виживання	застосовується у випадках повної економічної стабілізації підприємства, тобто у разі, коли підприємство перебуває на межі банкрутства. Метою стратегії є стабілізація кризової ситуації, щоб перейти до стратегії стабілізації, надії, до стратегії зростання, що досягається за рахунок перебудови системи управління; фінансової та маркетингової пересудови;
Стратегія стабілізації	спрямована на досягнення поступової стабілізації обсягів продажів і прибутків з подальшим їхнім підвищенням. У рамках даної стратегії можна обрати такі шляхи виходу від швидкості загострення кризового стану: економія з чітким наміром швидкого поживлення; зривання в тривалому спаді з меншими сподіваннями на швидке поживлення; стабілізація, коли необхідні довготермінові програми для досягнення стабілізованого стану підприємства на ринку;
Стратегія зростання	передбачає реалізацію рішучих дій, залучення додаткових засобів і ресурсів, які направляються на суцільне покращення господарської, фінансової, виробничої діяльності підприємства за мінімальний проміжок часу [8];
IX. Залежно від стану кризи:	
Стратегія попередження кризи	значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їхнього характеру і тенденцій, тобто дослідження тенденцій на підприємстві починається на початку його діяльності;
Стратегія вичікування	припускає рішення комплексу проблем виходу з кризи тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану. Це відбувається при кризах очисного типу, кризах відновлення, коли не перешкоджають її настанню, але готуються реалізувати всі нововведення, що будуть породжені цією кризою, коли криза не очікується явно руйнівним;
Стратегія протидії	прагнення сповільнити настання кризи, відтягнути час її загострення. Така стратегія не завжди раціональна, але іноді виправдана, оскільки дає можливість краще підготуватися до гострих варіантів прояву кризи [15].

Додаток В

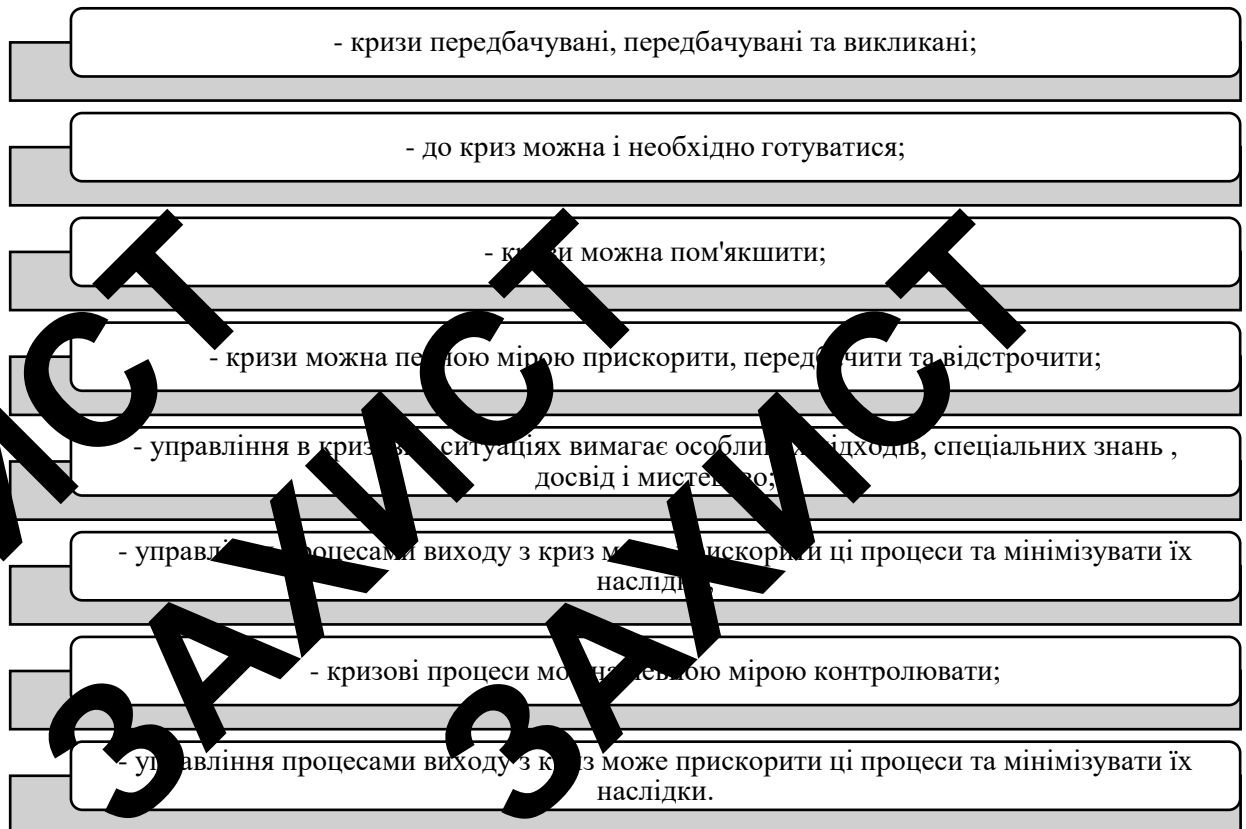


Рис. В Характер антикризового управління

Примітка: сформовано на основі [19, 21]

PEST–аналіз ринку поштових послуг

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ	ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Військові дії та окупація частини українських територій ; ✓ Тиск на підприємців з боку контролюючого органу НКРЗІ через провадження нових законів щодо КТД і контролю, зміна лімітів безмитного імпорту, а також підвищений рівень відповідальності за порушення вагових обмежень. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інфляція, боротьба з незаконним ввезенням вантажу, сур'яй імпорту; ✓ Збільшення розміру мінімальної заробітної плати, а також монополізованість ринку; ✓ Розвиток банківської системи оплати, доступ до зарубіжних торговельних платформ (Вал Amazon, Aliexpress); ✓ Падіння ВВП
СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Демографічна криза: еміграція, зменшення народжуваності; ✓ Велика частка міленіалів, які активно залучають цифрові технології до усіх сфер життя; ✓ Рівень урбанізації – 70%, внутрішня міграція з сіл у міста; ✓ Прагнення до здорового, зеленішим і більш технологічним способом життя. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Доступ до мережі Інтернет 70–80% країни; ✓ Розвиток мобільного Інтернету, перехід з 4G до 5G та цифровізація; ✓ Впровадження стартапів, що надають послуги з доставки: UberEats, Glovo, Bolt, а також скорочення часу доставки; ✓ Використання Data Science для обслуговування великої кількості даних; ✓ Енергоефективна логістика на основі електричних транспортних засобів.

Джерело: розроблено автором

Додаток Й

Таблиця Й

Аналіз ринку поштових послуг за допомогою моделі Портера

ПАРАМЕТР	ОПИС	НАПРЯМ ПОКРАЩЕННЯ
Загроза з боку товарозамінників (Низький)	Перед поштовими службами стоїть загроза створення доставок інтернет-гігантів, це вже впровадили Rozetka, Makeup, Allo та інші. Необхідність створення власних каналів полягає у зниженні витрат на доставку. Окрім цього, існують сегментні сервіси KI24, Glovo, Uber Eats	Впровадити програму лояльності або спеціальні пропозиції для електронної комерції
Загроза внутрішньої галузевої конкуренції (Середній)	Ринок не є насиченим, є місце для введеного лідера ринку, а інші гравці займають частки в альянсах. ** «*****» тримає фірму на доставці товарів з зарубіжжя, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в країну Amazon і AliExpress.	Посилення конкурентних переваг: скорочування термінів доставки, покращення сервісу, оптимізація процесів для зниження собівартості перевезень.
Загроза з боку нових гравців (Середній)	Бар'єри входу на ринок невисокі, компанії мають необхідні ресурси в Україні	
Загроза нестабільності постачальників (Низький)	Посилення фінансового контролю призводить до втрат фінансових ліцензій на переклад коштів	
Загроза внутрішньої галузевої конкуренції (Середній)	Постійне підвищення тарифів на послуги без поліпшення якості та сервісу, введення обмежувальних правил для клієнта, які значно ускладнюють процес ведення бізнесу.	Створення запасу національних партнерів

Джерело: розроблено автором

Додаток К

Місія ** «***»**

Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще.

Візія ** «***»**

Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та партнерів. Компанію, яка змінює Україну.

Цінності

Успіх — це круто. Кожен з нас відповідальний за успіх: власної команди, компанії та країни. І це те, що надихає нас на нові перемоги.

Зміни — це необхідність. Ми усвідомлюємо вплив своїх введень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам часу та потребам клієнтів.

Простим — легко. Для нас неприйнятні крадіжки й корупція на всіх її рівнях. Ми будемо довіру колег, клієнтів та партнерів і зробимо все, щоб її виправдовувати.

Простота — це наш вибір. Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту.

Команда — це ми. Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважаємо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом.

Рис. К- Місія, візія та цінності ** «*****»

Примітка: розроблено автором на основі [53]

Додаток Л

Таблиця Л

Динаміка чистих доходів ** «*****»
за 2021 - 2023 роки (млн.грн)

Показник	Рік			абсолютне відхилення, грн.		відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021
Послуги функціональної пошти в т.ч.	6144,3	5662,6	7468,4	-481,7	1805,8	-7,83	31,88
Служба відповідальності та відповідальності за відповідальності	2102,2	2299,9	2390,9	247,7	288,7	1,16	12,38
Дрібні пакети	714,2	832,2	878,7	118,0	164,5	25,28	-5,73
Посилки	1569,2	2006,5	2605,7	437,3	1036,5	27,77	29,86
Періодичні видання	422,0	503,9	330,3	77,9	-91,7	17,44	-34,56
Доходи за міжнародні поштово-фінансові обслуговування	854,5	1124,6	657,7	270,1	-196,8	31,59	-41,69
Фінансові послуги, в т.ч.	4551,8	4793,6	4579,2	242	-214,6	5,31	-4,48
Поштові перекази	258,6	321,4	154,5	62,8	-166,9	24,29	-51,98
Приймання платежів	1266,2	1583,3	1260,9	317,1	-322,4	25,07	-20,37
Пенсії та грошова допомога	2937,9	2774,4	3025,4	-163,5	251	-5,56	9,03
Інші фінансові послуги	89,1	114,6	98,4	25,5	-16,2	28,63	-14,14
Торгівля (без собівартості реалізованих товарів)	354,4	400,1	641,7	45,7	241,6	12,88	60,42
Інші комунікаційні послуги	1,6	2	3	1,6	1,4	0,00	-28,13
Усього	11146,0	12426,0	12832,6	1280,1	686,6	-	-

Примітка : розраховано на основі фінансової звітності (Додаток Г, Д, Е)

Додаток М

Таблиця М

Основні показники виробничо-господарської діяльності

** «*****» 2021-2023 роки (тис.грн.)

Показник	Рік			Абсол. відхил. грн.		Відносне відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис.грн.	6518597	6518597	6518597	0	0	0	0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	11181868	10331140	11586473	-850428	255033	-7,61	12,15
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9926445	9830576	10656522	-94751	823952	3,08	8,37
Валовий прибуток, тис. грн.	1645443	500864	890951	-1144579	429081	-69,58	85,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	162039	-14174	664301	-1579443	753083	-9,75	-0,53
Середньооблікова чисельність працівників, тис. осіб	61,8	52,4	52,5	-5,4	-3,9	-8,76	-6,91
Фонд оплати праці, тис. грн.	6194389	546852	5974643	-725857	506111	-11,71	9,25
Фондовіддача, грн	2,91	2,56	2,99	-0,35	0,43	-12,03	16,41
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	8394,48	8092,82	9523,43	-301,66	1429,61	-3,59	17,66
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3 844 576	4041107	3870901	196531	-170206	5,11	-4,21
Продуктивність праці, тис. грн./особу	180,94	183,33	220,76	2,39	37,43	1,32	20,41
Рентабельність власного капіталу, %	2,48	2,8	-10,19	0,33	-13	0,13	-4,63
Рентабельність основної діяльності, %	14,71	4,85	8,02	-9,86	3,17	-0,67	0,65
Рентабельність підприємства, %	1,4	1,78	-5,74	0,38	-7,52	-0,23	-4,22

Примітка : розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток Г, Д, Е)

Додаток Н

Таблиця Н

Показники фінансових результатів ** «*****» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11181868	10331400	11586479	-850428	1210053	-7,56	12,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9536420	9200576	10656528	14150	826952	3,08	8,4
Варовий прибуток (збиток), тис. грн.	1645443	500864	929000	-1144579	429081	-69,56	85,68
Інші операційні доходи, тис. грн.	168005	169632	105000	-128373	135450	-43,02	79,97
Адміністративні витрати, тис. грн.	1324050	1173118	1420081	-150932	256563	-11,40	21,86
Витрати на збут, тис. грн.	259349	207900	281252	-51449	73352	-19,84	35,30
Інші операційні витрати, тис. грн.	170034	324181	227404	314147	-96777	3130,83	-29,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	201481	-1034703	703310	-1236184	1738013	-6,14	-1,68
Інші фінансові доходи, тис. грн.	112543	140142	127299	27699	-12843	24,53	-9,16
Інші доходи, тис. грн.	91705	126413	100000	34708	-27197	37,85	-21,48
Фінансові витрати, тис. грн.	14569	129569	177920	15000	48200	10,09	37,29
Інші витрати, тис. грн.	45575	518000	100000	472428	-106122	1036,59	-70,69
Фінансовий результат до оподаткування	237946	-1400720	1653666	-237946	237946	-694,98	-16,82
Податок на прибуток, тис. грн.	54364	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	162039	-1417404	-664321	150443	753083	-9,75	-0,53

Примітка : розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток Г, Д, Е)

Додаток П

Таблиця П

Оцінка загроз та можливостей мікросередовища ** «*****»

Загрози	Чинники	Оцінка спрямованості впливу загрози	Оцінка впливу загрози у балах (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
Конкуренти	Висока якість послуг	+	2	+2
	Широкий асортимент послуг	+	2	+2
	Лояльна та гнучка цінова політика	+	3	+3
	Збільшення кількості конкурентів	-	3	-3
	Підвищення інноваційного рівня конкурентів	-	2	-2
Споживачі	Зниження купівельної спроможності	+	3	+3
	Зростання попиту за кордону	+	2	+2
	Підвищення вимогливості до якості послуг	+	2	+2
	Зміна місця проживання родини	+	3	+3
Постачальники	Можливість зведення договірної ціни	-	2	-2
	Можливість заміни постачальника	-	2	-2
	Можливість заміни перевізника	+	2	+2
	Ріст цін на енергоносії тощо	-	1	-1

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства

Результати аналізу фінансового стану ** «*****»

Модель	Результат	Значення Z-Score	Поріг безпеки	Висновок	Пояснення
Модель Е. Альтмана	0,443	< 1,8	1,8	Високий ризик банкрутства	Z-Score значно нижче порогу безпеки, що вказує на недостатність робочого капіталу та прибутковості.
Модель Е. Стінгелта	-0,144	< 0	0	Високий ризик банкрутства	Від'ємний результат Z-Score підтверджує серйозні фінансові проблеми, особливо у сфері ліквідності та платоспроможності.
Модель Е. Бей	-0,027	< 0,037	0,037	Ризик банкрутства	Низький показник, близький до критичного порогу, вказує на слабку рентабельність активів та капіталу.
Модель Тафлера і Тішоу	0,283	> 0,2	0,2	Середній ризик банкрутства	Хоча Z-Score вище порогу, він все ще близький до критичної межі, що вказує на потенційні фінансові труднощі.
Дискримінантна функція Терещенка	-0,378	< 0		Висока ймовірність банкрутства	Значення дуже низьке, що свідчить про серйозну загрозу банкрутства, особливо враховуючи українські економічні умови.

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз ** «*****»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> Широка мережа відділень — найбільша мережа поштових відділень в Україні, що забезпечує доступ до послуг навіть найвіддаленіших регіонах. Довголітня підтримка — статус стратегічного підприємства, що забезпечує стабільність у складних умовах. Досвід на ринку — багаторічний досвід роботи та визнання бренду серед населення. Диверсифікація послуг — надання не тільки поштових, але й фінансових, логістичних і інших послуг. Цифровізація — впровадження онлайн-сервісів, мобільних застосунків та автоматизація операцій. 	<ul style="list-style-type: none"> Застаріла інфраструктура — частина відділень і обладнання потребують модернізації. Повільна логістика — недостатньо оптимізовані процеси доставки в порівнянні з приватними кур'єрськими службами. Високі операційні витрати — значні витрати на утримання мережі та персоналу. Обмежена фінансова автономія — залежність від державного бюджету та регулювань. Низька якість сервісу — недосконала клієнтоорієнтованість та часті скарги на обслуговування.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> Розширення логістичних послуг — розвиток співпраці з онлайн-магазинами та e-commerce платформами. Модернізація інфраструктури — інвестиції у цифрові технології та оновлення обладнання. Розширення спектра фінансових послуг — надання нових послуг, таких як мікрокредитування чи страхування. Партнерства з міжнародними поштовими операторами — вихід на міжнародний ринок доставки. Залучення інвестицій — через публічні облигації чи приватизацію частини підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> Конкуренція з приватними компаніями — активний розвиток таких операторів, як "Нова Пошта" та "Meest". Економічна нестабільність — інфляція, валютні коливання та інші макроекономічні ризики. Технологічні порушення — відставання у впровадженні новітніх технологій може призвести до втрати клієнтів. Зниження попиту на традиційні поштові послуги — скорочення використання паперової кореспонденції через цифровізацію. Ризики в державному регулюванні — зміни пов'язані з можливими обмеженнями чи реструктуризацією підприємства.

Джерело: розроблено автором

Додаток Т

Таблиця Т

Економічне обґрунтування антикризової стратегії ** «*****»

Логістичні послуги:	Розвиток експрес-доставки та фулфілменту для інтернет-магазинів.	Збільшення доходів від логістичних послуг за рахунок залучення нових клієнтів (інтернет-магазини) та розширення асортименту послуг.
	Скорочення мережі логістичних центрів та сортувальних пунктів.	Скорочення термінів доставки та підвищення якості обслуговування за рахунок оптимізації логістичних процесів.
	Впровадження сучасних систем відстеження посилок та управління доставкою.	Підвищення прозорості та контролю над процесом доставки, що призведе до підвищення довіри клієнтів та зниженню витрат на обробку скарг та претензій.
Фінансові послуги:	Розширення асортименту фінансових послуг (платежі, перекази, кредити).	Збільшення комісійних доходів від надання фінансових послуг.
	Розвиток мобільного банкінгу та онлайн-платформ для оптимізації послуг.	Збільшення кількості користувачів фінансових послуг за рахунок зручності та доступності онлайн-каналів.
	Співпраця з банками та фінансовими установами для надання спільних послуг.	Розширення клієнтської бази та збільшення доходів за рахунок крос-продажів фінансових продуктів.
Електронна комерція:	Створення власної маркетплейс-платформи для продажу товарів українських виробників.	Збільшення доходів від комісій за продаж товарів на платформі та від надання супутніх послуг (доставка, реклама).
	Розвиток партнерських програм з інтернет-магазинами для надання послуг доставки та обробки замовлень.	Збільшення обсягів доставки та доходів від логістичних послуг.
Цифрові послуги:	Розвиток зручного мобільного додатку з можливістю відстеження посилок, оплати послуг, оформлення замовлень.	Підвищення лояльності клієнтів та збільшення кількості користувачів послуг «*****» за рахунок зручності та функціональності мобільного додатку.
	Впровадження електронного документообігу та цифрового підпису для прискорення процесів.	Скорочення витрат на обробку документів, підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження ризиків помилок та втрати даних.
	Надання послуг з цифрової ідентифікації та автентифікації.	Збільшення доходів від надання нових цифрових послуг, підвищення довіри клієнтів та партнерів до «*****» як надійного провайдера цифрових послуг.

Джерело: розроблено автором