

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

На тему: **«УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ»**

Виконав: студент 2-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент
освітньо-наукова програма «Розвиток
бізнесу: управління та консалтинг»
Молодовець Андрій Андрійович

Керівник Гавриленко Т. В.,
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент _____
(Прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена з
оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

«__» _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

_____ Молодовцю Андрію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Управління підприємством в умовах кризи»

керівник роботи _____ Гавриленко Тетяна Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент _____,

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

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

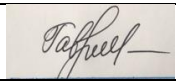
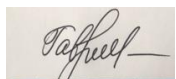
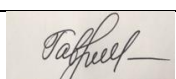
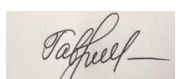
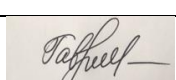
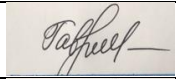
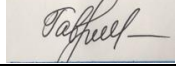
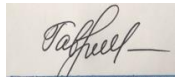
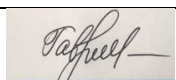
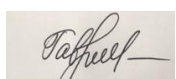
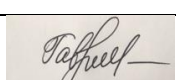
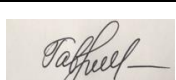
2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, комерційно-виробнича звітність підприємства, бізнес-план, рекламні матеріали.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): виділити сутність, причини та етапи розвитку кризи на підприємстві; визначити нормативно правову основу управління підприємством в умовах кризи; дослідити антикризове управління як інструмент управління підприємством в кризових умовах господарювання; провести загальну характеристику підприємства ТОВ «Нова Пошта» та умов його функціонування на ринку; провести аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта»; провести діагностику ймовірності кризи на підприємстві ТОВ «Нова пошта»; розробити антикризовий план, як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи; розробити реалізацію антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»; провести оцінку ефективності реалізації антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

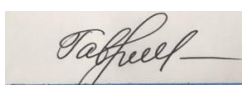
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): *таблиці, діаграми, графіки, рисунки.*

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	08.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	30.11.2022		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	01.11.2022		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	17.12.2022		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	31.03.2023		
	Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління підприємством в умовах кризи		01.02.2023		
	Розділ 2. Діагностика кризи на підприємстві ТОВ «Нова пошта»		01.03.2023		
	Розділ 3. Удосконалення системи управління підприємством в умовах кризи		31.03.2023		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	30.04.2023		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	15.05.2023		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	15.05.2023		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	20.05.2023		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	30.06.23		

Графік узгоджено «15» жовтня 2022 р.

Науковий керівник _____



(підпис)

Гавриленко Т.В.

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____



(підпис)

Молодовець А.А.

(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	7
1.1.Сутність, причини та етапи розвитку кризи на підприємстві	7
1.2.Нормативно-правова основа управління підприємством в умовах кризи...15	
1.3.Антикризове управління як інструмент управління підприємством в кризових умовах господарювання	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	30
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта» та умов його функціонування на ринку.	30
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта».....	45
2.3 Діагностика ймовірності кризи на підприємстві	68
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	74
3.1 Розробка антикризового плану, як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи.	74
3.2 Реалізація антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»	80
3.3 Ефективність реалізації антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»	89
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105
Додаток А	106
Додаток Б	107
Додаток В.....	108
Додаток Г	118
Додаток Д	128
Додаток Ж	129

ВСТУП

У сьогоднішньому динамічному і непередбачуваному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними змінами, які можуть призвести до кризових ситуацій. Кризи можуть виникати через різні фактори, включаючи економічні рецесії, природні катастрофи, глобальні пандемії, технологічні прориви, фінансову нестабільність, політичну нестабільність або інтенсивну ринкову конкуренцію. Здатність ефективно управляти підприємством в таких кризових умовах має вагоме значення для його виживання, стійкості та стабільності функціонування.

Дослідження в сфері антикризового управління є **актуальними** оскільки кризи можуть мати значний вплив на стан та ефективність роботи підприємства. Даний вплив відображається на показниках фінансової стабільності, результатах операційної діяльності, репутації та відносинах з іншими фізичними та юридичними особами. Розуміння того, як необхідно готуватись та врегульовувати наслідки кризових явищ, є надзвичайно важливою складовою управління підприємства, яка дозволить мінімізувати негативні наслідки та збільшити шанси на збереження платоспроможності підприємства.

Також кризові ситуації часто вимагають від лідерів та управлінців прийняття швидких критичних рішень. Тому виникає необхідність вивчення та дослідження практики антикризового управління, яка в результаті може забезпечити цінні уявлення про ефективне прийняття рішень, комунікацію, розподіл ресурсів та адаптацію в бурхливих обставин.

Проблеми антикризового управління, як одної з найважливіших складових управління підприємством, постійно привертають увагу вчених. Значний внесок у розвиток теорії антикризового управління підприємством зробили вітчизняні вчені Абрамова А. С., Гавриленко В. О., Гасанов С. С., Кифяк В. І., Ковалевська А. В., Кривов'язюк І. В., Лігоненко Л. О., Мірошніченко Ю. В., Приймак Я. В., Терещенко О. О.. Серед іноземних науковців ці питання досліджували Л. Бартон, О. Лербінгер, С. Остер, В. Кумбс, С. Фінк. У своїх наукових роботах науковці розглядали теоретика-прикладні аспекти антикризового управління на підприємстві. Однак через постійний розвиток та зміни в світовій економіці

проблеми управління кризами потребують постійного дослідження та удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах кризи.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до вдосконалення процесу управління ТОВ «Нова Пошта» в контексті антикризового управління.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретико-методичні основи антикризового управління та сформулювати прикладні пропозиції щодо управління підприємством ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи.

Завдання дослідження:

- виділити сутність, причини та етапи розвитку кризи на підприємстві;
- визначити нормативно правову основу управління підприємством в умовах кризи;
- дослідити антикризове управління як інструмент управління підприємством в кризових умовах господарювання;
- провести загальну характеристику підприємства ТОВ «Нова Пошта» та умов його функціонування на ринку;
- провести аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта»;
- провести діагностику ймовірності кризи на підприємстві ТОВ «Нова пошта»;
- розробити антикризовий план, як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи;
- розробити реалізацію антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»;
- провести оцінку ефективності реалізації антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Поставлені завдання розв'язувались за допомогою наступних методів: декомпозиції – формування мети та завдань дослідження; теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, аналіз, синтез, методи аналогії і порівняння – для розкриття сутності, причини та етапів розвитку кризи на

підприємстві, дослідження нормативно правової системи управління підприємством в умовах кризи та дослідження антикризового управління як інструменту управління підприємством в кризових умовах господарювання; порівняльний аналіз, графічний, індексний, коефіцієнтний аналізи – для надання загальної характеристики, аналізу внутрішнього середовища та проведення діагностики ймовірності кризи на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»; монографічний, системний, моделювання – для розробки антикризового плану як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи, реалізації та оцінки ефективності антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Наукова новизна. В процесі дослідження автором було запропоновано удосконалення антикризового плану для використання його як інструменту антикризового управління на підприємстві, також запропоновано удосконалення антикризового плану шляхом його поділу на чітко окреслені функціональні сфери роботи підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей та наукових статей, а саме:

1. Гавриленко Т. В., Молодовець А. А. Антикризовий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2023. - №4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8802>
2. Гавриленко Т. В., Молодовець А. А. Причини виникнення та етапи розвитку кризи на підприємстві. Міжнародна науково - практична конференція “Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення”, 18-19 квітня 2023 року.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Магістерська робота виконана у розмірі 128 сторінок, 33 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність, причини та етапи розвитку кризи на підприємстві

Під час своєї діяльності підприємства часто стикаються з кризами, що значно ускладнюють функціонування підприємства, а іноді взагалі призводять до повного припинення їхньої роботи.

За результатами дослідження літератури, «криза» - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує рівню життєстійкості у середовищі, і може виникати як циклічно так і спонтанно. Криза порушує звичні умови роботи підприємств, створює дисбаланс як для внутрішнього так і для зовнішнього середовища підприємства [1]. Такі автори як Ковалевська А. В. [1] чи Мірошніченко Ю. В. [2] стверджують, що криза виникає у результаті змін, що виникають під час так званого розвитку. Також багато авторів у своїх роботах зазначають, що у деяких випадках криза це не тільки погані наслідки, але й новий початок для економіки, перехід до нової стадії розвитку в різних соціально-економічних системах.

Для детальнішого ознайомлення з поняттям «криза» автором сформовано табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «кризи»

Автор	Визначення
А. Чернявський [29, с. 4]	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
В. О. Василенко [5, с. 6]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
Л. Бартон [30, с. 2]	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Автор	Визначення
Ковалевська А. В. [1, с. 7]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі; це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з її боку.
Coombs, W. T. [23]	Криза — це подія або низка подій, які загрожують репутації, фінансовій стабільності та життєздатності організації.
Seeger M. W. [24]	Криза — це велика, непередбачувана подія, яка загрожує завдати шкоди організації та її зацікавленим сторонам і може призвести до потенційно катастрофічних наслідків, якщо з нею не впоратися належним чином
Fink S. [25]	Криза — це ситуація, коли вимоги ситуації перевищують ресурси, доступні для її подолання, що призводить до значних порушень, шкоди чи потенційної шкоди
Oster S. M. [26]	Криза — це несподівана й потенційно небезпечна подія, яка вимагає негайних дій.
Pauchant T. C., Mitroff, I. I. [27]	Криза — це ситуація, коли нормальна діяльність організації та процеси прийняття рішень порушуються, а зацікавлені сторони не впевнені щодо того, що відбувається і що станеться далі.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, 5, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30].

З табл. 1.1. бачимо, що багато авторів стверджують, що криза по своїй суті є непередбачуваною ситуацією або подією, яка виникає неочікувано і може завдати шкоди функціонуванню підприємства. З іншого боку деякі автори зазначають, що криза є наслідком певних дій або змін у соціально-економічній системі, що свідчить про можливість передбачення та підготовки до кризи. Тобто при аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів можна виділити можливі ризики та зміни, які б давали певні прогнози щодо майбутніх криз.

Також варто звернути увагу на вплив кризи, на те чи несе вплив кризи чисто негативні наслідки для підприємства. Такі автори як., Pauchant T. C., Mitroff, I. I. у своїх визначеннях поняття «кризи» стверджують, що наслідки не завжди мають чисто негативний ефект для підприємства, а криза тільки дестабілізує ситуацію і потребує додаткових дій від управління для її подолання. Ковалевська А. В. ж у своїй теорії стверджує, що у разі подолання кризи підприємством, воно може відновити свою роботу і навіть підняти ефективність своєї роботи, оскільки під час введення змін, пов'язаних з подоланням кризи, можуть бути виправлені проблеми в окремих частинах організації [1, с. 7-8].

Виходячи з вище зазначеної інформації, на думку автора, криза на підприємстві – це виникнення дестабілізації в постійній роботі підприємства на будь-якому етапі існування даного підприємства, спричиненої різкими змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Дані зміни можливо спрогнозувати та підготуватись до них.

Кризи на підприємствах можуть проходити двома шляхами: глибоким та легким. Глибокі кризи ведуть до руйнування, вони є надзвичайно запутаними і часто проникають у декілька або й у всі сфери соціально-економічної системи. Легкі кризи протікають набагато лагідніше і послідовніше, не потребують великих затрат і зусиль на їхню ліквідацію. За фактором часу кризи поділяються на затяжні і короткі. Відповідно чим довше триває криза тим болісніше і тяжче з неї вибратись [3]. В даному випадку, при різних факторах групування, вид криз досить сильно взаємопов'язані між собою, легка криза не може мати довготривалий характер, але й глибока криза не може мати короткотривалий характер. За відсутності реакції, легка криза може перерости в глибоку та затяжну кризу, що нанесе підприємству набагато значнішу шкоду.

За структурою відносин в соціально-економічних системах виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних та технологічних криз [3, 5]. Для ознайомлення з групами криз автором було сформовано табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Групи криз

Група	Сутність
Економічні кризи	Виникають внаслідок гострих протиріч в економіці країни чи підприємства. До даної групи криз можна віднести кризи збуту та кризи постачання;
Соціальні кризи	Виникають внаслідок протиріч між різними соціальними групами (працівник і роботодавець, та ін.). Приклад криз – криза управління персоналом;
Організаційні кризи	Виявляються як кризи поділу та інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів системи. Часто є причиною паралічу організаційної діяльності, форми паралічу виявляються в надмірній бюрократії, невиконанні планів, збоях комунікаційних процесів;

Група	Сутність
Психологічні кризи	Виникають внаслідок довготривалої стресової ситуації, що певним чином створює тиск на всіх учасників соціально-економічної системи. На сьогоднішній день українці перебувають між стадіями апогею та початку стабілізації.
Технологічні кризи	Кризи, що виникають внаслідок виникнення нових технологій, а також у вірності їхнього використання. Прикладом такої кризи може бути сьогоднішня ситуація з використанням штучного інтелекту для створення малюнків, логотипів [6];

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3, 4, 5, 6].

В табл. 1.2. наведеній вище продемонстровано 5 груп криз, які мають свої особливі наслідки, стадії та причини. Варто зауважити, що в основному причиною кризи виступає зміна, яка має хороший або негативний вплив на розвиток системи.

Причини виникнення криз прийнято поділяти за декількома характеристиками. За джерелом впливу: зовнішні та внутрішні; за походженням: природні, суспільні, екологічні [1, 7]. Схематично причини виникнення криз автор відобразив на рис 1.1.



Рис. 1.1. Причини виникнення криз

Джерело: формовано автором на підставі [3, 7, 8, 32].

Зовнішні причини пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Зовнішні причини є незалежними від наслідків діяльності підприємства в той час як внутрішні

виникають в наслідок неправильних рішень, прийнятих управлінням підприємства. Внутрішні причини пов'язані з ризиками створеними в наслідок внутрішніх перетворень на підприємстві – ризикована стратегія маркетингу, внутрішні конфлікти, недоліки в організації виробництва, недосконалістю виробництва чи недосконалістю управління [1, 3].

Природні причини – це різкі зміни в природньому середовищі. Наприклад: землетруси, повені, різкі кліматичні зміни. Суспільні – причини, які базуються на результатах поведінки суспільства. Екологічні – причини, що виникають у разі довгого негативного впливу людини на природу.

По при вже наведені причини виникнення кризових ситуацій, Кривовязюк В.І. у своїй праці виділяє діяльність або бездіяльність керівництва та менеджменту як основну причину виникнення кризового стану на підприємстві [4]. З чого випливає, що менеджменту необхідно приділяти достатньо уваги для прогнозування та планування роботи підприємства у разі виникнення кризової ситуації. Що співпадає з трактування причин виникнення криз у іноземного автора L. Barton [31]. За підсумком аналізу роботи можна також виділити зовнішні та внутрішні джерела виникнення кризи. Загалом до внутрішніх причин автор відносить:

1. Невправний менеджмент;
2. Організаційна культура;
3. Людський фактор;
4. Відсутність готовності;
5. Неефективне фінансове управління [31, с. 18-27].

Варто зауважити, що L. Barton відносить до внутрішніх причин виникнення кризи на підприємстві відсутність готовності, тобто автор зазначає, що готовність – це наявність плану врегулювання кризових ситуацій, розробка системи роботи менеджменту при виникненні кризових ситуацій [30, с. 21]. З цього виходить, що при наявності готовності підприємство буде більш стійким до зовнішніх причин виникнення криз.

До зовнішніх причин входять:

1. Стихійні лиха;

2. Економічні спади;
3. Політичні заворушення;
4. Технологічні зміни;
5. Законодавчі та нормативні зміни [30, с. 18-27].

На власну думку автора, контроль і моніторинг внутрішніх факторів виникнення кризи на підприємстві є вагомішими ніж зовнішніх, оскільки внутрішні фактори виникають внаслідок змін і ризиків створених у внутрішньому середовищі робити підприємства, в той час як зовнішні фактори виникають незалежно від підприємства і зовнішні зміни в подальшому впливають на внутрішні зміни в підприємстві. Якщо менеджмент підприємства буде дотримуватись високої ефективності та ліквідності роботи підприємства, вплив зовнішніх факторів буде слабшим і, відповідно, підприємство буде стійкішим. Тобто, якою б важкою або глибокою не була б криза, добре обдумані та прораховані стратегії з відповідними аналізами та діями щодо стадії кризи, дозволять її оминати або, як мінімум, максимально знизити шкоду від переживання кризової ситуації. Виходить, що для підвищення стійкості підприємства необхідно вести менеджмент зі вживання антикризових заходів, а також постійну аналітику, яка б дозволяла зчитувати сигнали наближення або наявності кризи на підприємстві і, відповідно, корегувати плани своєї діяльності.

Щодо сигналів, то серед вчених, які досліджують проблематику криз немає чітко сформованих сигналів чи ознак, які б дозволяли діагностувати та передбачати кризи. Сигнали криз можуть бути різноманітними, наприклад Гасанов С. С. у своїй роботі запевняє, що кожна кризова ситуація будь-якого виду відображається у фінансових показниках і може бути заміченою через аналіз фінансової звітності, перш за все в різких змінах значень статей балансу як у пасивах, так і в активах [9]. Дана теорія, це стандартний метод діагностування кризи. Адже при досконалому вивченні фінансових показників підприємства, можна діагностувати не тільки можливі загрози виникнення чи впливу кризи, але й визначити які частини підприємства є найбільш вразливими до кризи.

Всі кризи мають певні етапи протікання. На основі джерела [4], автором складено схематичний рис. 1.2. розвитку та проходження кризи.

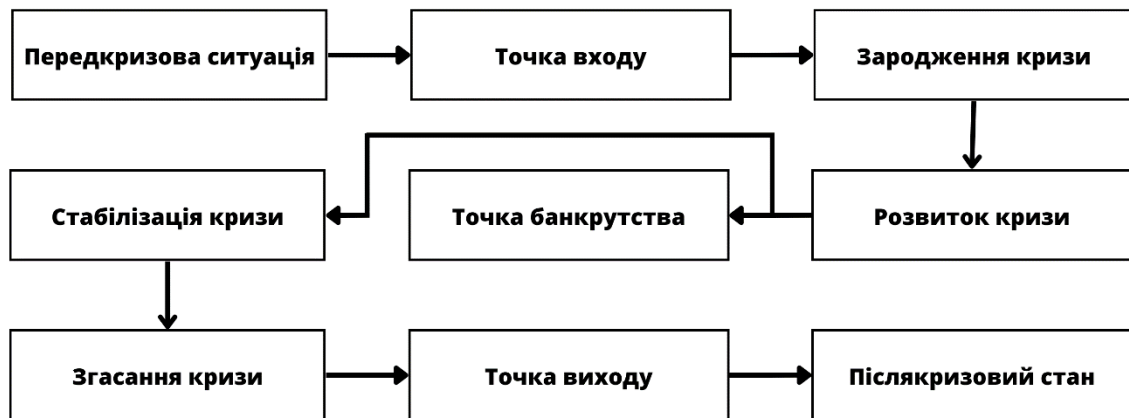


Рис. 1.2. Розвиток та проходження кризи

Джерело: сформовано автором на підставі [4].

Кожен з даних етапів буде мати власний сигнал при аналізі динаміки основних показників. Так передкризова ситуація – дасть слабе і малопомітне погіршення показників; точка входу – знизить показники до критичної норми; зародження кризи – опустить показники нижче норми. Уже під час подальшого розвитку кризи фінансові показники будуть мати тенденцію до зниження. Точка банкрутства – виникає, коли показники досягають мінімум, але при правильному антикризовому менеджменті та плануванні, даного етапу можна уникнути. Стабілізація кризи – відобразиться як стабілізація динаміки фінансових показників, тобто вони перестануть знижуватись; згасання кризи – сигналізується підвищенням фінансових показників до норми; точка виходу – показники в межах норми. Післякризовий стан – сигналізується ростом фінансових показників, стабілізацією ситуації на підприємстві [4].

На думку автора етапи відображені на рис. 1.2. можна згрупувати на три групи: передкризовий стан, кризовий стан та посткризовий стан. Відповідно до передкризового стану можна віднести етапи передкризової ситуації та точки входу, оскільки на даних етап підприємство не піддається сильному ураженню. До кризового стану віднести такі етапи як: зародження кризи, розвиток кризи, точка банкрутства, стабілізація кризи, згасання кризи – оскільки на даних етапах підприємство є найбільш вразливим і піддається найгіршій шкоді від кризи. До посткризового стану віднести етапи виходу і післякризовий стан – оскільки

на даних етапах відбувається найменша шкода для підприємства, його піднесення і початок процвітання.

Також кризу розділяють на етапи в залежності від глибини її протікання. Так Гасанов С. С. розділяє кризу на п'ять етапів [9]:

1. Передкризова ситуація – короточасні симптомами, що відображаються в короткотривалих стагнаціях, або незначних зменшеннях важливих фінансово-господарських показників;
2. Легка криза – стале зниження важливих фінансово-господарських показників;
3. Криза поточної платоспроможності – фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності;
4. Криза боргової платоспроможності – фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання фінансових зобов'язань;
5. Криза майнової платоспроможності – порушення справи про банкрутство.

Як бачимо криза на підприємстві може починатись з ледь помітних знижень фінансово-господарських показників, а завершуватись банкрутством підприємства. З постійним розвитком технологій та еволюцією соціально-економічної системи сутність змін в даній системі не має постійного характеру, що свідчить про необхідність постійного дослідження виникнення і проходження криз. Наявність результатів таких досліджень дозволить сформулювати необхідні норми, яких має притримуватись управління підприємства під час ведення своєї діяльності. Наявність і введення таких норм в соціально-економічну систему дозволить залишатись суб'єктам даної системи у стабільних умовах. Відповідно для контролю за ситуацією на внутрішніх факторах управлінці вводять моніторинг і працюють над ефективністю роботи підприємства, а для контролю за зовнішніми факторами є державні органи та влада, які формують нормативно-правову основу управління підприємствами.

1.2 Нормативно-правова основа управління підприємством в умовах кризи.

Нормативно-правове забезпечення – це основа, якої необхідно дотримуватись усім учасникам соціально-економічної системи. Адже закон регулює відносини між учасниками і спрацьовує у критичних моментах, до яких може призвести невдала боротьба з кризою.

В Україні антикризове управління підприємствами регулюється рядом законодавчих та нормативних актів. Першоджерелом законодавства є «Кодекс України з процедур банкрутства» [10], він же і врегульовує безпосереднє використання антикризових інструментів та механізмів. Серед інших відповідних законів – Закон України «Про акціонерні товариства» [16], Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» [17] та Закон України «Про господарські товариства» [18].

«Кодекс України з процедур банкрутства» встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника-юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи. Перш за все варто звернутись до пояснення банкрутства в даному кодексі: «банкрутство - визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури;» [10]. Сам процес провадження справи про банкрутство і дій під час даної справи продемонстровано на рис. 1.3.

Загалом процес провадження та розгляду справи про банкрутство може бути ініційований кредитором або самим боржником. Господарський суд не пізніше 5 днів з прийому заяви має її розглянути і постановити ухвалу, де зазначить дату проведення підготовчого засідання суду та назначить на розпорядника майна арбітражних керуючих. Боржник до дати проведення підготовчого засідання має надати відзив, якщо боржник не надасть відзив, то провадження все рівно буде відкритим.

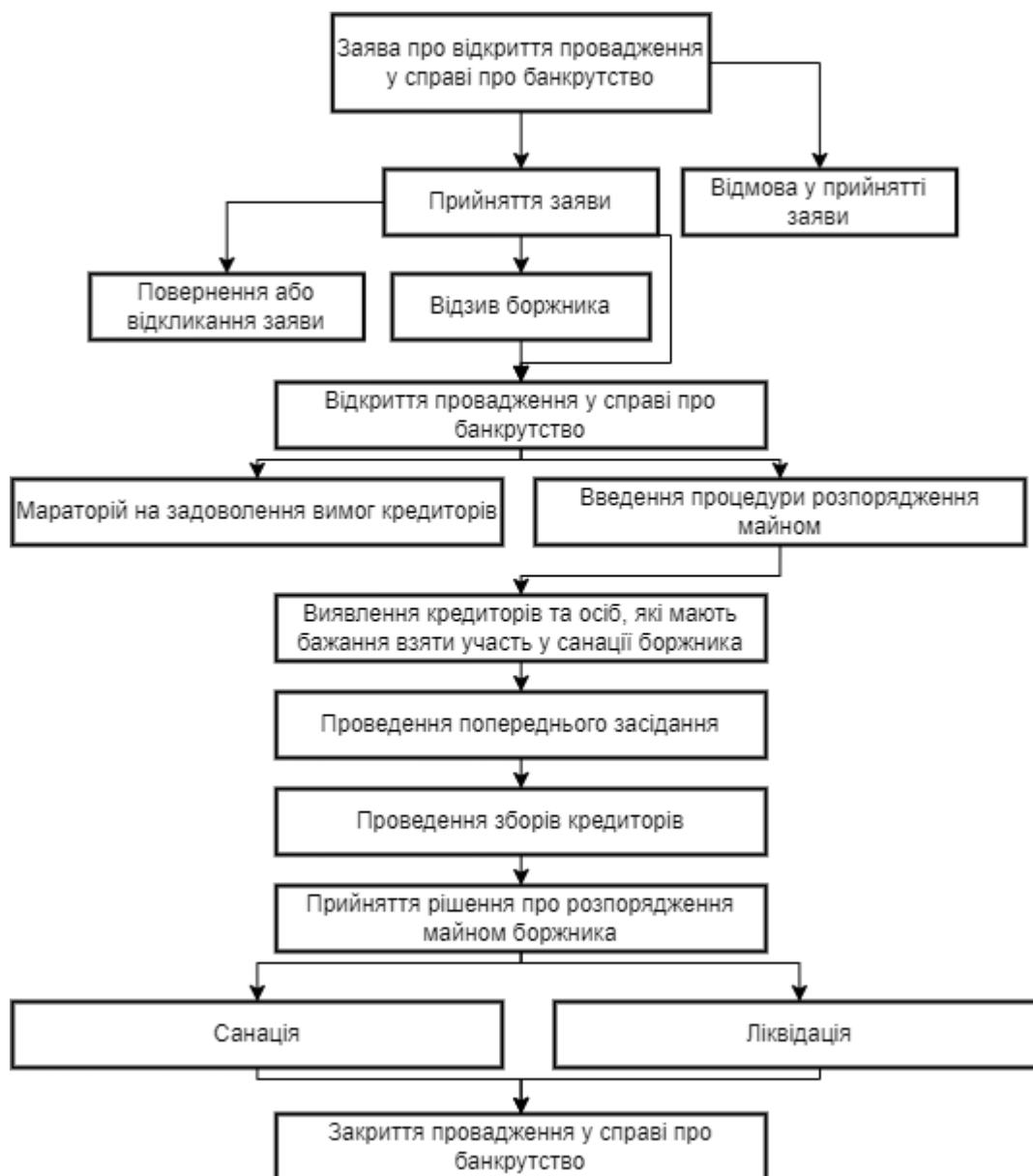


Рис. 1.3 Процес банкрутства підприємства.

Джерело: сформовано автором на підставі [10].

Продовжуючи пояснення на рис. 1.3. бачимо, що з моменту відкриття провадження накладається мараторій на задоволення вимог кредиторів та вводиться процедура розпорядження майном. В ході даної процедуризначається розпорядник майна боржника (його вибирають з бази арбітражних керуючих). Розпорядник майна терміном до 70 днів має знайти всіх кредиторів, які зацікавлені в санації чи ліквідації боржника. При завершенні терміну проводиться попереднє засідання господарського суду, за результатами якого збирають усі вимоги кредиторів і призначають кількість голосів кожному кредитору. Протягом 10 днів після попереднього засідання мають бути проведені збори кредиторів, за результатами яких розпорядник майна і кредитори

визначають чи провести санацію підприємства чи провести ліквідацію підприємства.

У кодексі уточнюється план санації, як саме даний захід необхідно і дозволено проводити. Кредиторам та боржнику або його розпорядником, разом з планом санації, необхідно надати ліквідний аналіз, який буде свідчити про вигідність виконання плану санації у порівнянні з ліквідацією підприємства. Санація підприємства за даним кодексом може бути досудовою та судовою. Різниця в тому, що досудова санація впроваджується власниками та управлінням підприємства, а судова санація вводиться за рішенням розпорядника майна та кредиторів і управляється арбітражним керуючим. Схематично процедуру санації відображено на рис. 1.4.

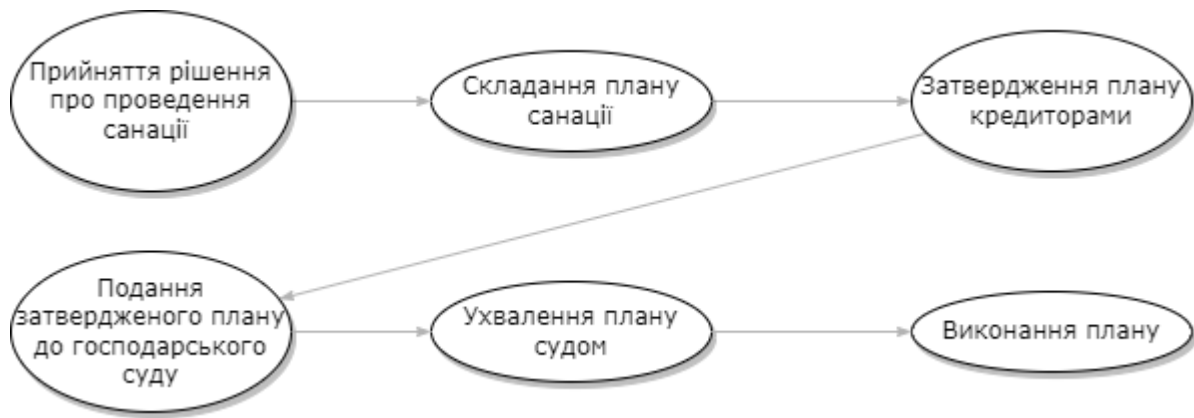


Рис. 1.4. Санація підприємства.

Джерело: сформовано автором на підставі [10].

Для конкретнішого розуміння автором описано кожен етап.

Прийняття рішення про проведення санації проводиться на основі аналізу стану підприємства. Під час складання плану санації в ньому мають зазначити терміни і розміри погашення вимог кредиторів, заходи виконання плану санації та за його виконанням, у випадку досудової санації додатково можливе призначення керуючого санацією та обсяг його повноважень.

Затвердження плану санації кредиторами відбувається в результаті проведення зборів кредиторів. Після схвалення плану санації кредиторами, боржник або його розпорядник подає заяву про затвердження плану санації до господарського суду. Суд приймає дану заяву і протягом одного місяця має

розглянути дану заяву, після чого ухвалює її і план санації вводиться в дію. Результатом виконання плану санації є звіт, який подається до суду.

Щодо самої ефективності санації, то на практиці виявлено, що досудова санація має певну користь для підприємства, в той час як судова санація майже завжди провалюється. Про що у своїй статті описує діючий суддя Господарського суду Чернівецької області. В. В. Дутка [33] акцентує увагу на тому, що досудова санація є досить ефективною при вчасному її застосуванні і є набагато ефективнішою від судової санації через її оперативність, вигідність для кредиторів, списання значної частини податкового боргу та інших судових платежів [33]. Також В. В. Дутка [33] зазначає, що досудова санація є ефективнішою через її виконавців і швидкості підготовки, в той час як при судовій санації назначається розпорядник майна, який не буде з самого початку повністю розуміти процес роботи підприємства. Тобто на практиці затверджується, що судова санація є малоефективною і зазвичай закінчується провалом та ліквідацією підприємства.

У разі неліквідності санації використовують ліквідацію. Схема проведення процедури ліквідації продемонстрована на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Процедура ліквідації боржника.

Джерело: сформовано автором на підставі [10].

З рис. 1.5. бачимо, що починається план ліквідації з ухвалення постанови судом. Господарський суд ухвалює дану постанову на основі результатів кредиторських зборів, які закінчились рішенням про ліквідацію підприємства.

Відповідно суд на офіційних порталах розміщує інформацію про визнання підприємство банкрутом і назначає ліквідатора та терміни ліквідації, які мають максимальну тривалість 12 місяців. Ліквідатор є продає майно підприємства і у затвердженій черзі виплачує борги підприємства.

Ефективність зазначеного Кодексу щодо оздоровлення підприємства через санацію не підтверджена. Автори Пігуль Н. Г. та Семенець В. П. у своїй роботі стверджують, що впровадження санації приводить до покращення становища, але в Україні даний метод не користується великою популярністю. Фактори, що стримують процеси фінансової санації виражаються в недосконалому правовому регулюванні, відсутності належної проінформованості та дефіциті кваліфікованого персоналу [13]. Варто розділяти досудову та судову санації, які мають кардинальні відмінності між собою.

Кодекс України з процедур банкрутства ніяк не захищає і не оздоровлює підприємство під час кризи. Не надає жодних методичних рекомендацій для управління. У випадку загрози платоспроможності підприємства, бюрократизація процесу уповільнює процес оздоровлення, через зазначену судову санацію, що посилює загрозу втрати платоспроможності. Щоб схвалити план санації, необхідно скласти сам план відповідно вимог кодексу, провести збори кредиторів, провести розбір з кредиторами і схвалити даний план, після цього, протягом 5 днів подати заяву про затвердження плану, оплатити судовий збір, потім суд буде розглядати заяву (термін розгляду до одного місяця), провести перше засідання на суді мають прослухати всіх кредиторів. Також, варто зауважити, що в кодексі є велика кількість нюансів, яка може затягнути цей процес на довший термін або взагалі відхилити план санації. Приклад нюансу, це можлива перевірка на навмисне доведення до банкрутства. Доцільність кодексу виражається в регулюванні відносин між боржником та кредитором, оскільки є чіткий план дій уразі втрати платоспроможності першого.

Перевірка на навмисне проведення до банкрутства проводиться за методичними рекомендаціями. Від 19.01.2006 в Україні діють «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак

дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства». В даному документі чітко описано, що необхідно робити для виявлення ознак неплатоспроможності підприємства, у випадку приховування банкрутства. Зазначається, що об'єктом аналізу є фінансово-господарський стан підприємства, а суб'єктом аналізу можуть бути власники, органи, уповноважені управляти майном, або особи, які заінтересовані в отриманні інформації щодо діяльності підприємства (державний орган з питань банкрутства, арбітражний керуючий, органи податкової служби, керівництво)[11]. Наведено конкретні показники, форми звітності що необхідно перевірити. До переліку документів, що необхідно перевіряти входять:

- баланс підприємства ;
- звіт про фінансові результати;
- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про власний капітал;
- примітки до річної фінансової звітності;
- звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос);
- обстеження технологічних інновацій промислового підприємства ;
- звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість;
- звіт з праці;
- звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці;
- звіт про використання робочого часу;
- звіт про виробництво промислової продукції;
- інша інформація, необхідна для проведення аналізу та виявлення резервів виробництва[11].

Для антикризового управління підприємством дані методичні рекомендації дають інформацію про те, як робити не слід. Методичні рекомендації підлаштовані для тих, хто буде перевіряти дійсність неплатоспроможності підприємства. Позитивне в даній ситуації те, що сформовано єдиний підхід до

перевірки підприємств на приховане або фіктивне банкрутство. Інші ж відповідні закони надають тільки часткові базові поняття для антикризового управління.

У законах України «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та «Про господарські товариства» зазначається, що у разі виникнення кризової ситуації необхідно вжити всіх необхідних засобів для запобігання банкрутства компанії. Уточнень, щодо обов'язкових чи рекомендованих заходів немає [16, 17, 18].

В окремих випадках урядом були створені та використані програми, які полегшували існування підприємств в глобальних, особливо тяжких кризових ситуаціях. Яскравим прикладом є програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 - 2022 роки. Метою програми було впровадження протягом 2020 - 2022 років комплексної системи нових можливостей стабілізації та сталого розвитку економіки України і підвищення рівня зайнятості населення шляхом збереження існуючих і стимулювання створення нових високопродуктивних робочих місць з гідними умовами праці. Програма дозволила зменшити податковий тиск на малі та середні підприємства, залучила додаткові інвестиції в державно-приватне партнерство у сферах транспортної інфраструктури, енергетики, житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти, спорту, були розроблені заходи щодо створення 500 тис. нових робочих місць [12]. Загалом було введено 123 заходи для стимуляції розвитку економіки, що полегшило життя підприємствам, і відповідно, полегшило управління підприємством в умовах кризи. Деякі заходи діють і на сьогоднішній день.

Проаналізувавши нормативно-правову базу, формується висновок, що законодавство України більше орієнтоване на ліквідацію підприємства. При дослідженні літератури було виявлено, що не тільки Пігуль Н. Г. та Семенець В. П. [13] у своїй роботі стверджували про орієнтацію законодавства на ліквідацію, але й такі автори як Абрамова А. С., Ковалевська А. В., Кривов'язюк І. В. та Василенко В. О. [1, 4, 5, 14]. Усі автори стверджують, що законодавство України

у сфері антикризового управління є далеким від досконалості.

Кривов'язюк І. В. у своїй роботі підмітив, що чітке законодавчо-нормативне врегулювання процесу є тільки для банкрутства[4]. Гасанов С. С. стверджує, що досвід антикризового управління західних та цивілізованих країн буде цінним для вирішення проблем в Українських організаціях, але варто розуміти, що умови управління зовсім інші. Мета з якою використовували інститут банкрутства в Україні і в країнах Європи зовсім різна. В Україні цілком життєздатні підприємства умисне доводили до банкрутства, а потім віддавали їх за мінімальну ціну. В той же час в західних країнах Європи підприємства, які втрачали свою ліквідність або потребували великих затрат, спочатку піддавали санації, потім оцінювалось експертом, а вже в кінці продавалась приватному капіталу [9].

Загалом, законодавство України у сфері антикризового управління поки що не має стабільної та якісної нормативно-правової бази для антикризового управління у довгостроковій перспективі. Звісно, для підвищення рівня життєстійкості підприємств, часто використовуються постанови та накази, які мають короткострокову дію. Дані дії можуть стимулювати розвиток нормативно-правової бази в перспективі майбутнього. Але якщо підприємство з певних причин не справилось з кризовою ситуацією, то наслідки будуть дуже важкими. Якщо підприємство ставить під загрозу свою платоспроможність, проти нього буде впроваджена справа про банкрутство, це ще сильніше повпливає на фінансові показники і на ефективність роботи, що виразиться в більшому ризику платоспроможності, за той час поки господарський суд, кредитори та розпорядники будуть розглядати справу та розробляти плани санації підприємство може стати банкрутом.

Тому для того, щоб не ставити підприємство під загрозу втрати платоспроможності, управління та власники підприємства повинні самі розробляти і вести антикризове управління. Оскільки так підприємство буде не тільки в безпеці, але й мати стабільніші умови роботи та забезпечення.

1.3. Антикризове управління як інструмент управління підприємством в кризових умовах господарювання

Підприємство, як соціально-економічна система, що постійно розвивається, також піддається кризам, які можуть виникати як і через внутрішні, так і через зовнішні причини. Для підвищення стабільності роботи та контролю криз, менеджмент підприємства, тим чи іншим способом, використовує антикризове управління. В умовах сьогоденної кризової ситуації, антикризове управління стало надзвичайно необхідним інструментом, який дозволяє підприємствам виживати.

На сьогоднішній день в теорії немає чітко сформованого терміну визначення та суті антикризового управління. Значення та особливості антикризового управління постійно розвивається та досліджується великою кількістю авторів. Для ознайомлення та подальшого аналізу автором складено табл. 1.3. в які представлені визначення авторів поняття «антикризового управління».

Таблиця 1.3

Поняття антикризового управління

Автор	Визначення
Кривов'язюк І. В. [4, с. 35]	це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку.
Кульчій І. О. [3, с. 53]	це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ.
Лігоненко Л. О. [20, с. 168]	система гомеостатичного типу, яка забезпечує повернення вихідної системи в стан динамічної стійкості її параметрів при взаємодії із зовнішнім середовищем і утримання її в стані раніше досягнутого рівноваги (до кризи), або переведення системи в новий якісний стан.
Ковалевська А. В. [1, с. 46]	це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.
Василенок В. [5]	управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Автор	Визначення
Терещенко О. О. [34]	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами.
Мельник С. І. [35, с. 251]	передбачає реалізацію заходів щодо гальмування кризових процесів підприємства, недопущення його банкрутства із подальшим відновленням нормальної фінансовогосподарської діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, 3, 4, 5, 20, 34, 35]

З табл. 1.3 бачимо, що в авторів є різні бачення антикризового управління. Наприклад Кривов'язюк І. В., Ковалевська А. В., Василенко В. розглядають це як додаткове управління, яке має за мету передбачення, боротьбу та відновлення після кризової ситуації. В той же час Терещенко О. О. більше зусереджується на фінансовому управлінні ризиками, Лігоненко Л. О. виділяє антикризову управління як систему гомеостичного типу, що означає, що необхідно постійно пристосовуватись до змін задля збереження стабільності. Але є дещо спільне у всіх авторів, це те, що антикризове управління необхідне постійно як до так і під час дії кризи і для відновлення після кризової ситуації. З цієї інформації випливає, що антикризове управління може застосовуватись для передбачення, реагування на кризу та відновлення від наслідків кризи. Тобто антикризове управління відносно моменту його вживання поділяється на три типи: превентивне, реактивне та посткризове [15]. Відповідно превентивне – це управління до настання кризи, з метою її випередження; реактивне – боротьба з прями впливом кризи; посткризове – робота з наслідками кризи.

Крім поділу відносно моменту реалізації антикризових заходів, антикризове управління також поділяється на активне та реактивне, в залежності від швидкості реакції на кризові явища. Активне – найчастіше використовується на невеликих організаціях, де не здійснюється спеціальний моніторинг показників, а реакція починається тільки при явних ознаках кризи. Реактивне, у свою чергу, популярне на великих підприємствах, де керівництву необхідні вагомі докази, що криза наявна, реакція починається з запізненням [4].

Виходячи зі зазначених положень, антикризове управління має покривати увесь процес проходження кризи, а також за необхідності може цей процес сповільнювати або прискорювати. Все залежить від особи, так званого суб'єкта, яка займається антикризовим управлінням.

Варто зазначити що таке суб'єкт, об'єкт та предмет антикризового управління. Суб'єкт – власники, менеджери та зацікавлені особи, до цих осіб також можна і віднести кредиторів. Об'єкт – кризові явища, що впливають на роботу підприємства. Предмет – заходи, що вживаються суб'єктами, для відновлення та забезпечення стабільності роботи підприємства [19]. Щодо суб'єкта, варто зауважити, що – це особи від яких найбільше залежать наслідки використання антикризового управління. Лігоненко В. О. [20] у своїй праці стверджує, що суб'єкту антикризової діяльності мають бути притаманні такі риси як високий рівень інтелекту, активності, інноваційності, креативності, професіоналізму, передбачення результатів діяльності, мобільності, відповідальності. В особистості управлінця має бути такий рівень обізнаності та інтелекту, який дозволяє інтелектуалізувати не тільки власну діяльність, але й діяльність персоналу, що дозволить створити єдиний інтелектуальний та креативний простір, в якому зможуть зароджуватись неординарні ідеї рішення проблем [20]. Перелічені вище риси напряму впливають на результати застосування механізмів антикризового управління.

Суб'єкти в особі стейкхолдерів аналізують об'єкт, в основі якого стоїть криза, і вживають певних заходів для того, щоб виконувати головні цілі та завдання антикризового управління, а іменно[21]:

- передбачення кризи та підготовка до неї;
- перешкоджання впливу небезпечних факторів кризи на діяльність підприємства;
- управління динамікою розвитку кризи;
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів та наслідків кризи для розвитку організації.

Також Гасанов С. С. [9] у своїй роботі розділяє завдання антикризового управління в залежності від глибини протікання кризи. Дані були допрацьовані автором та презентовані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Завдання та заходи антикризового управління під час протікання кризи

Глибина кризи	Головні завдання	Заходи антикризового управління
Передкризова ситуація	Визначення причин розвитку кризи та їх усунення. Забезпечення стабільного росту фінансово-господарських показників.	• Аналіз фінансових показників; • Розробка планів запобігання кризи; • Створення системи моніторингу діяльності підприємства; • Визначення пріоритетних напрямків розвитку.
Легка криза	Усунення причин розвитку кризи. Припинення зниження показників. Мінімізація збитків та вимивання власного капіталу.	• Оптимізація витрат; • Проведення діагностики фінансового стану підприємства; • Пошук додаткових джерел доходів та фінансування.
Криза поточної платоспроможності	Пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства з метою налагодження внутрішніх механізмів генерування коштів.	• Реорганізація підприємства; • Підвищення рентабельності роботи підприємства;
Криза боргової платоспроможності	Пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань. Залучення нового зовнішнього капіталу.	• Проведення перемовин з кредиторами; • Реструктуризація боргів; • Виконання дій щодо забезпечення ліквідності підприємства;
Криза майнової платоспроможності	Мобілізація наявних активів для розрахунку за зобов'язаннями. Проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства	• Розробка плану по реалізації майна; • Реструктуризація бізнес-процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [9].

Перелічені заходи антикризового управління є прикладом і необхідним мінімумом, а вже в залежності від сфери діяльності і причини виникнення кризи підприємству необхідно вживати додаткових заходів. Усі перелічені цілі і завдання можна виконувати по своєму. Зрештою немає чітких методик застосування антикризових заходів та інструментів, які б давали чіткі та однакові результати. Адже кожна криза має свої особливості і по різному може

впливати на підприємство, а кожне підприємство має ще більше факторів від яких залежить на скільки сильно воно вразливе до кризи. Наприклад, загальновідомий факт, що ІТ компанії мали набагато менше втрат під час Covid-19 ніж компанії, в яких люди напряду працювали зі станками чи іншим стаціонарним обладнанням. ІТ компанії змогли просто перейти на онлайн роботу, в той час як компанії в яких необхідно працювати на чітко визначеному місці роботи, не могли вжити таких заходів. Наслідки використання одних і тих же заходів на різних компаніях будуть відрізнятись, в когось антикризове управління буде надзвичайно ефективним, в той час як в інших ефективність буде низькою.

Для оцінки ефективності Лігоненко Л. О. у своїй роботі зазначає 4 критерії [22]:

1. Покращення найважливіших показників у господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства у порівнянні з моменту початку реалізації антикризових процедур;
2. Швидкість позитивних змін за чітко визначену одиницю часу;
3. Економічність отримання позитивних ефектів, співвідношення між приростом результатів та затратами, пов'язаними з їх досягненням;
4. Достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється порівнянням фактичних показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Наведені критерії є універсальними, та можуть стати підґрунтям системи локальних і загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких оцінюватимуться альтернативні антикризові пропозиції та формуватимуться висновки стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством у цілому [22]. Але головним критерієм на думку автора є досягнення головної цілі антикризового управління, це або запобігання кризової ситуації на підприємстві, або вихід з кризової ситуації та відновлення.

Антикризове управління, як інструмент управління підприємством, необхідно застосовувати постійно, не тільки у кризових ситуаціях. Так

підприємство зможе бути готовим до виникнення кризи і з самого початку мати план дій, який дозволить отримувати менше шкоди. Як що ж думати про антикризове управління, як інструмент управління підприємством в умовах кризи, то це найвища необхідність. Без застосування антикризового управління в умовах кризи, підприємство рано чи пізно може втратити свою платоспроможність, збанкрутитися та бути ліквідованим.

Автором запропоновано, один із способів постійного використання антикризового управління – антикризовий план, який включає в свою основу всі 3 типи антикризового управління. Суть антикризового плану в постійному моніторингу ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Не потребує додаткових великих затрат і не має конкретної сфери діяльності в якій може використовуватись.

Основа антикризового плану складається з 6 етапів:

1. Створення антикризової команди;
2. Дослідження можливих криз, які можуть впливати на функціонування підприємства;
3. Оцінка ймовірності виникнення криз та можливої шкоди від їх впливу ;
4. Створення програм запобігання криз та оздоровлення підприємства;
5. Проведення затвердження плану;
6. Проведення щорічної перевірки плану.

Антикризова команда складається відносно основних складових роботи антикризового плану, автором виділено 5 основних складових. Сформовані дані складові на основі напрямків антикризових програм авторів Гаврилко Т. О. та Лабунський Д. О. [36], а саме: маркетингова складова, інвестиційна складова, складова управління персоналом, складова організаційного управління і операційного менеджменту, складова фінансового управління. Дані складові не є фінальними і можуть дороблятися у процесі розробки антикризового плану на конкретному підприємстві.

Автором було обрано дані складові, оскільки, так антикризовий план буде покривати більшість можливих криз, що можуть впливати або виникнути на підприємстві. Так на основі наведених складових антикризова команда

досліджує внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства на можливі кризи, оцінює можливу шкоду від даних криз та способи запобігання даним кризам. На основі проведеного дослідження складаються програми та протоколи роботи різних відділів підприємства під час виникнення кризової ситуації, а на основі програм та протоколів складають антикризовий план.

Надалі антикризовий план працює як інструкція з моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Для актуальності та дієздатності антикризового плану, його слід переглядати і, за необхідності, змінювати раз на рік.

Висновки до розділу 1

1. Шляхом дослідження наукових праць вчених було досліджено та виділено сутність, причини та етапи розвитку криз на підприємстві. При дослідженні було виявлено, що криза є дестабілізацією в роботі підприємства, що може бути спричиненою як внутрішніми так і зовнішніми факторами. Розвиток кризи відображається прямолінійно відображається на фінансових показниках підприємства.

2. При визначенні та аналіз нормативно-правової бази управління підприємством в умовах кризи було виявлено, що законодавство України чітко врегульовує відносини між підприємством боржником та кредитором у випадку втрати або загрози втрати платоспроможності. Також зазначається складність реалізації та мала ефективність нормативно-правових актів при відновленні платоспроможності підприємства.

3. У результаті дослідження антикризового управління інструменту управління підприємством в кризових умовах господарювання було зазначено необхідність даного інструменту. Виділено різновидність антикризового управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта» та умов його функціонування на ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» - підприємство, що спеціалізується на наданні комплексу логістичних послуг. До цього комплексу входять:

- експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та фізичним особам;
- послуги пакування;
- вантажно-розвантажувальні послуги;
- складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Виходячи з вище наведеного комплексу логістичних послуг, ватро звернути увагу і на асортимент послуг, що присутній у ТОВ «Нова Пошта». Компанія займається наданням поштово-транспортних, фінансових та додаткових послуг. Основні послуги, що надає ТОВ «Нова Пошта»: відправка та отримання посилок.

Фінансові та додаткові – це супутні послуги, які зазвичай дозволяють простіше та ефективніше використовувати основні послуги, до яких відносять: До фінансових послуг відносять:

- Сейф сервіс;
- Посилка в кредит;
- Грошовий;
- Online-оплата відправлення за третю;
- Грошовий переказ «Миттєвий»;
- Міжнародні перекази RIA;
- Міжнародні перекази Western Union;

- Оплата рахунків;
- Зняття грошей з картки;

До додаткових послуг відносять:

- Зберігання;
- Доставка в часові інтервали;
- Легке повернення;
- Зворотна доставка документів;
- Переадресування;
- Підйом на поверх;
- Пакування;
- Зміна даних в експрес-накладній;
- Пункт передачі;
- Надійна покупка.

Така велика кількість послуг дозволяє забезпечити одразу комплекс послуг, яким скористається клієнт.

Надалі, для кращого розуміння ефективності функціонування ТОВ «Нова Пошта», варто розглянути основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за період 2019-2021 роки включно. Для початку аналізу на основі джерел або додатків автором складено таблицю основних техніко-економічних показників підприємства за 2019 – 2021 роки, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2019-2022 роки.

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13 453 318,00	16 902 857,00	20 843 502,00	23,31	54,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10 504 342,00	12 877 086,00	16 441 004,00	27,68	56,52
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	782 954,00	991 292,00	2 600 320,00	162,32	232,12
Інші фінансові доходи	493 080,00	687 882,00	1 814 806,00	163,83	268,06
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1 327 835,50	2 730 239,00	4 761 591,50	74,40	258,60

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	4 141 884,00	6 234 231,00	10 399 255,00	66,81	151,08
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	879 933,00	1 729 157,00	3 339 064,00	93,10	279,47
Чисельність працівників, осіб	28 843	30 687	28 537	-7,01	-1,06
Рентабельність активів підприємства, %	18,90%	15,90%	25,00%	-	-
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	88,98%	57,33%	77,88%	-	-
Балансова вартість нових основних засобів, тис. грн.	2 195 831,00	2 080 421,00	3 244 246,00	-	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	70,79%	40,14%	38,50%	-	-
Величина власного капіталу, тис. грн.	1 127 410,00	2 186 904,00	4 491 224,00	105,37	298,37

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта».

Отже, за результатами наведених обчислень можна зробити наступний висновок, чистий дохід підприємства у період з 2019-2021 роки зріс на 54%, це означає, що підприємство продовжує розвиватись, збільшуються об'єми надаваних послуг, підприємство знаходить нових клієнтів. В той же час, собівартість реалізованої продукції зросла на 56%, хоч різниця і не така велика, але це може бути сигналом до зниження ефективності надання послуг. Чистий прибуток зріс на 232,12%, пояснюється це отриманням значної суми дивідендів від дочірніх компаній, що і відображено в інших фінансових доходах, порівняно з 2019 роком даний показник збільшився на 268%. Графічно динаміку основних фінансово господарських показників ТОВ «Нова Пошта» відображено на рис. 2.1.

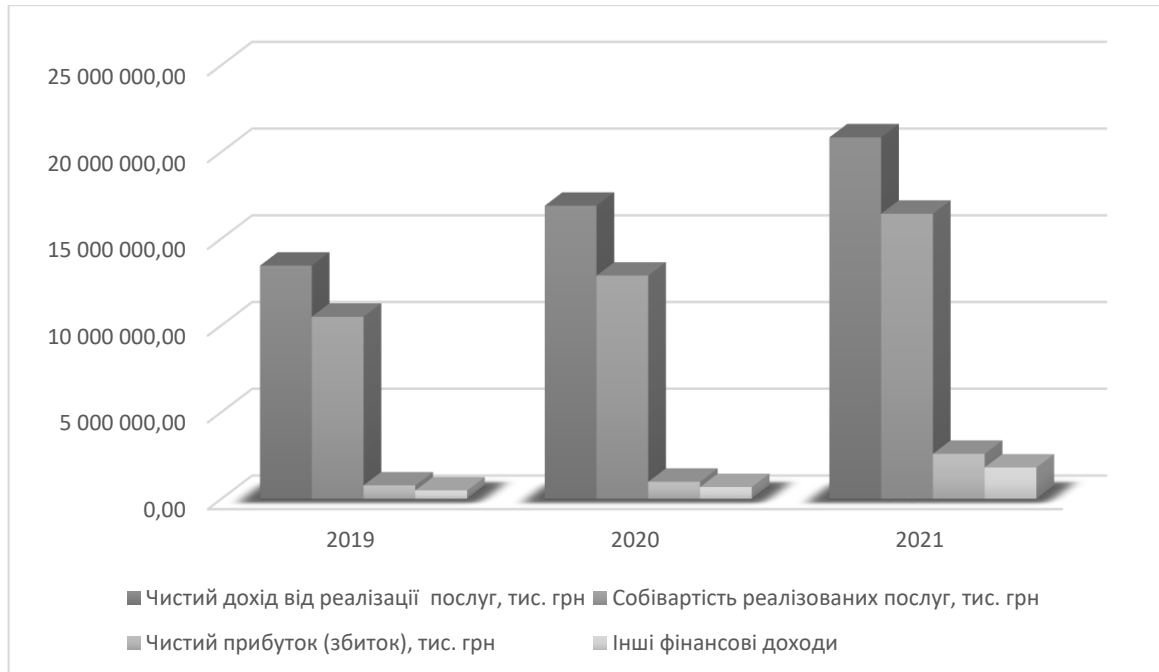


Рис. 2.1 Графічна інтерпретація основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта», тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.1.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Нова Пошта» з 2019 року з кожним роком збільшувалась, у 2021 році у порівнянні з 2019, середньорічна вартість основних засобів виросла на 258,6%, що свідчить про постійне набуття нових основних засобів. У порівнянні з 2019 роком, у 2021 році коефіцієнт оновлення основних засобів знизився на 32%. Тобто основні засоби оновлюються, але з кожним роком на їхнє оновлення відводиться менше фінансів. На думку автора даний показник є досить важливим, і попри тенденцію до зниження витрат на оновлення основних засобів, значення коефіцієнту оновлення 38,50% в 2021 році є досить високим і не може бути причиною загрози для підприємства на даний момент.

Середньорічна вартість активів підприємства у 2021 році значно збільшилась у порівнянні з 2019 роком. Для кращого розуміння розглянемо показники, які зазнали суттєвих змін за 3 роки, табл. 2.2.

Аналіз активів підприємства

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Незавершені капітальні інвестиції	437 370	701 136	1 544 821	120,33	253,21
Основні засоби	2 108 977	3 351 500	6 171 683	84,15	192,64
Інші фінансові інвестиції	100 639	100 639	314 176	212,18	212,18
Відстрочені податкові активи	89 651	131 634	142 680	8,39	59,15
Запаси	96 635	188 871	236 988	25,48	145,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	29 833	5 722	809 390	14045,23	2613,07
Інша поточна дебіторська заборгованість	587 721	848 238	2 473 319	191,58	320,83

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта».

Як бачимо в табл. 2.2, значних змін зазнала стаття «Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів». В даній статті відображається сума нарахованих дивідендів, відсотків, роялті. Найбільше цей показник зріс у 2021 році, що означає, що ТОВ «Нова Пошта» може отримати виплати від дочірніх компаній сумою понад 809 000 000,00 грн. Також розміри інших фінансових інвестицій свідчать про продовження інвестування в дочірні компанії, що в подальшому може впливати на показники активів ТОВ «Нова Пошта». Велике значення мають статті «Основні засоби» та «Інша поточна дебіторська заборгованість». Через різкий ріст даних показників, середньорічна вартість активів за 2021 рік, зросла більше ніж у два рази. Основні засоби в компанії постійно розвиваються і розширюються, як це зазначалось раніше, і з кожним роком основних засобів буде збільшуватись, попри амортизацію чи знос. Щодо іншої поточної дебіторської заборгованості – це ті зобов'язання контрагентів, які будуть погашені в період до 12 місяців.

З табл. 2.1 бачимо, що середньорічна вартість власного капіталу збільшується з кожним роком. Загалом в період з 2019 по 2021 рік, даний показник збільшився на 279%. Вагоме значення в даному випадку має збільшення нерозподіленого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і може використовуватись для фінансування внутрішніх витрат. А

за три роки в даному розділі балансу («Власний капітал») збільшувався тільки показник статті «Нерозподілений прибуток».

Рентабельність активів підприємства за 2019-2021 роки, в підсумку, збільшився на 6,1%, номінальне значення 25%. Це означає, активи підприємства використовуються ефективно. Немає норми щодо показника рентабельності активів підприємства. На думку автора даний показник є достатньо високим, щоб свідчити про ефективне використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу підприємства також досить висока, 77,88% станом на 2021 рік, хоч і досить сильно просіла в 2020 році, до 57,33%, що може бути пов'язаним з впливом кризи через Covid-19. На даний момент даний показник є досить високим і свідчить про те, що компанія веде прибуткову діяльність.

Для оптимізації ефективності надання послуг, ТОВ «Нова Пошта» використовує дивізіональну структуру управління компанією. Даний тип структури є логічним вибором, оскільки підприємство має безліч відділень по всій Україні.

Вся організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» базується на відділах, а вже залежно від завдань і географічного розташування відділів створюються філії. Детальніше ознайомитись з організаційною структурою компанії можна на рис. 2.2. Використання такого типу структури дозволяє оптимізувати швидкість прийняття управлінських рішень при такому великому розгалуженню і кількості відділень. Таким чином за окремий вид діяльності відповідає конкретний відділ, або декілька відділів. Відповідно через швидкість прийняття рішень і піднімається швидкість роботи підприємства, що дозволяє підвищувати конкурентоздатність послуг підприємства.

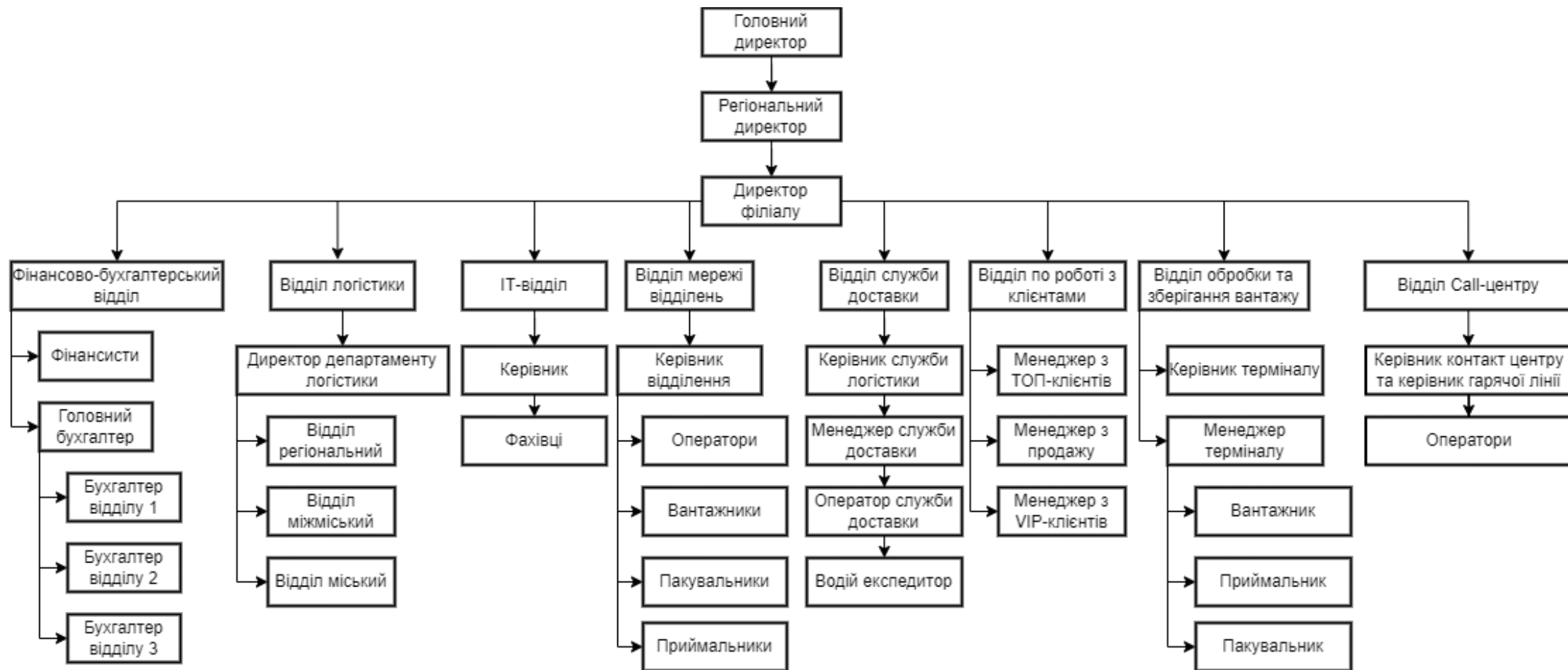


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Дана організаційна структура дозволяє максимально розосередити завдання між відділами ТОВ «Нова Пошта» і позитивно впливає на швидкість навчання та пристосування працівників, а також на ефективність роботи підприємства.

Послуги, що надає «Нова Пошта» були унікальними та новими на ринку України, у часи заснування компанії. Унікальність послуг підприємства ТОВ «Нова Пошта» схематично відображено автором на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Унікальність послуг ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі джерела [25].

На рис. 2.3. продемонстровано яким саме чином створюється унікальність послуг ТОВ «Нова Пошта». Швидкість, якість і доступність – це три головні складові характеристики при наданні послуг з транспортування та доставки. І ці три чинники на найвищому рівні у підприємства «Нова Пошта» в Україні.

Загалом на ринку поштових та кур'єрських доставок в Україні ТОВ «Нова Пошта» вважається лідером, через свою популярність, легкість у наданні послуг та швидкості доставки. Сегменти з якими працює компанія – це eCommerce (B2C), B2B express та C2C. У ніші ринку логістичних перевезень, компанія є популярною для виконання малих та середніх перевезень (до 2 тон або М3), для великих чи масових вантажів – послуги, обмеження та ціни компанії не завжди ставлять її на перше місце у виборі. Для ознайомлення з даною нішею ринку

автором складено графік відображений на рис. 2.4. Графік складений на основі даних державної статистичної служби [37].

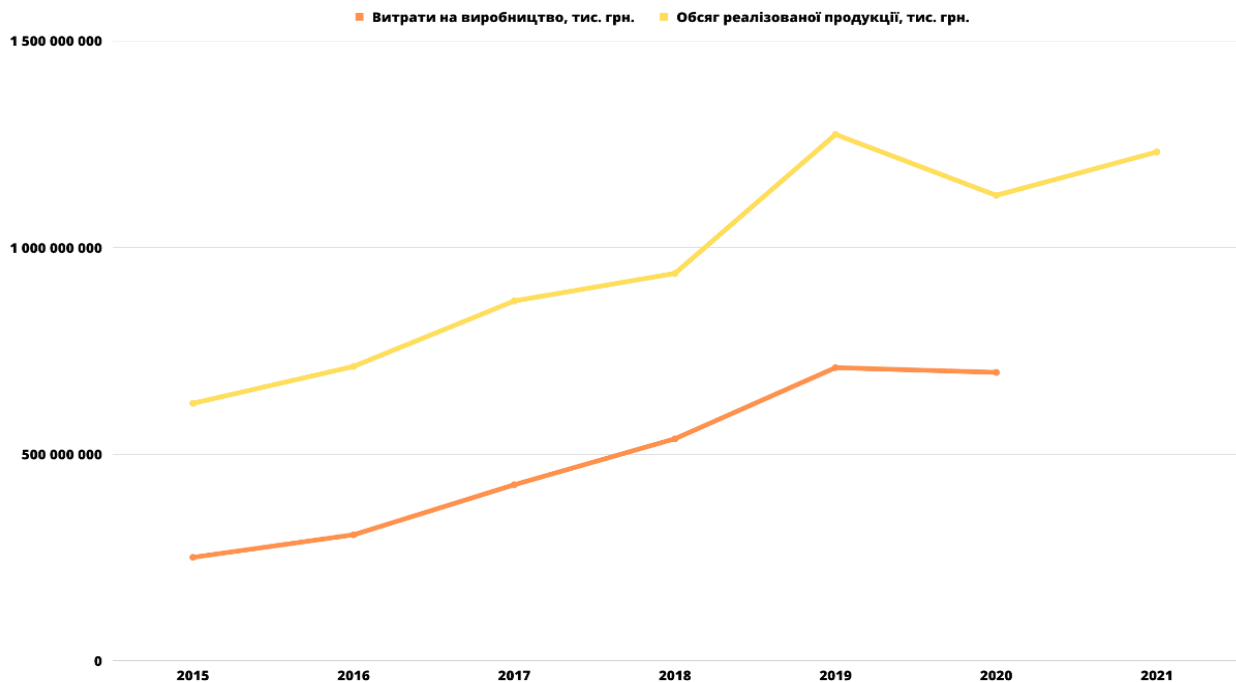


Рис. 2.4. Графік основних статистичних показників дрібних та середніх перевезень в логістичній сфері.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [37].

Згідно з рис. 2.4 бачимо, що з кожним роком показники обсяг реалізованої продукції та витрати на виробництво збільшувались, до 2019, в період 2019 є невеликий спад, як наслідок початку карантинних обмежень під час Covid-19. Також дані показники взаємопов'язані, при більших витратах на надання послуг, збільшується і обсяг реалізованих послуг. Станом на 2021 рік обсяг реалізованої продукції продовжує зростати, що свідчить про його подальший розвиток.

Станом на 2021 рік у даній ніші працювало 3 великі підприємства, 120 середніх підприємств та 14 139 малих підприємств. Два великих підприємства отримали прибуток за фінансовим результатом 2021, а одне було збитковим. Щодо середніх підприємств, то 87% таких мали плюсовий фінансовий результат. Підприємства, що працюють в даній ніші здебільше відновили свою рентабельність у період з 2016 по 2017 роки, це продемонстровано на рисунку 2.5. зробленому автором на основі джерела [37]. Варто зауважити, що дані є середніми показниками по всій Україні, деякі підприємства могли не втратити

рентабельності, але за середніми показниками більшість підприємств втратило рентабельність і мали збиткові фінансові результати.

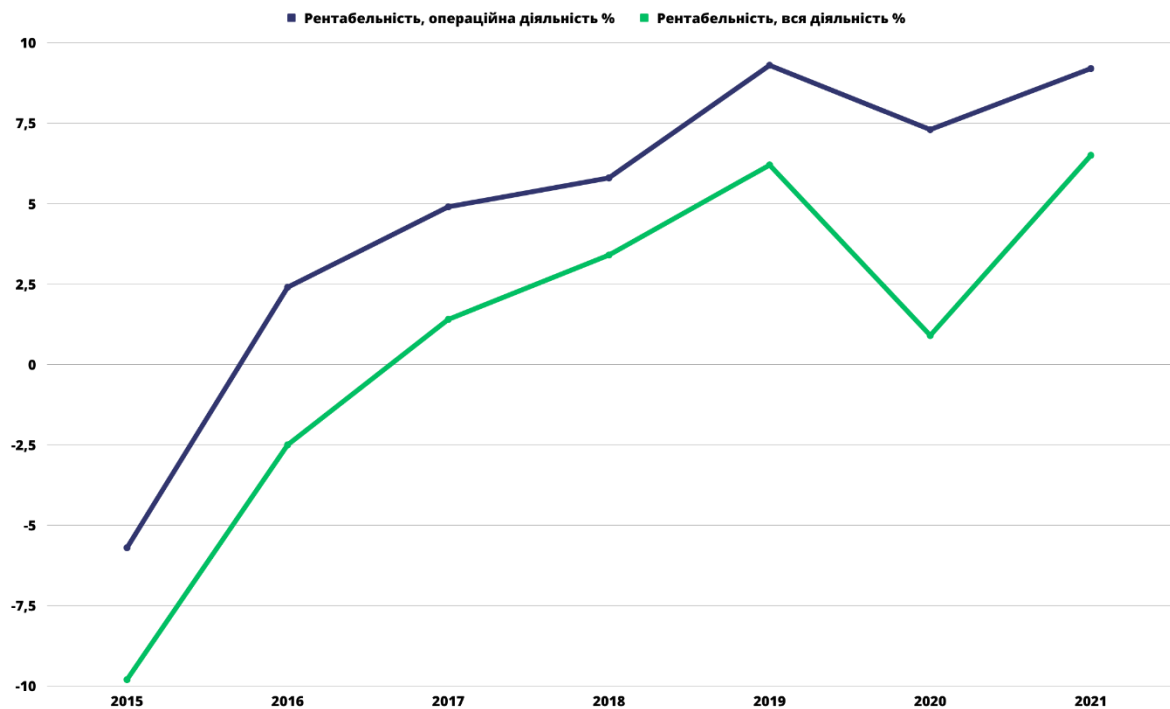


Рис. 2.5. Рентабельність підприємств, що працюють у сфері логістичних послуг.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [37].

Надання послуг в даній ніші ринку відбувається в сегментах B2C, C2C та B2B. У користуванні послугами компанії велику роль відіграють особливості посилок. Приклад особливих характеристик посилок – агрегатний стан, токсичність чи вогнебезпечність. У випадках підвищеної небезпеки посилки, послуги підприємства «Нова Пошта» можуть значно зростати і тоді споживачі звертаються до конкурентів.

На ринку України станом на 2022 рік немає таких конкурентів, які б могли конкурувати з ТОВ «Нова Пошта» одночасно в усіх сегментах ринкової ніші логістичних перевезень та доставок. Абсолютним лідером «Нова Пошта» є у сегменті C2C та eCommerce (B2C). Для порівняння візьмемо 5 основних конкурентів в Україні. До даного списку будуть входити:

- Акціонерне Товариство «Укрпошта» - національна пошта України;
- Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Торговий Дім «МІСТ ЕКСПРЕС»»;
- Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Джаст Ін»;

- Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Делівері»;
- Служби доставки інтернет магазинів «Епіцентр» та «Розетка».

З метою кращого розуміння та порівняння даних компаній з основною, автором, на основі джерел складено табл. 2.3 [38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45].

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика ТОВ «Нова пошта» та його основних конкурентів

Характеристики для порівняння	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Міст Експрес»	«Джаст Ін»	«Делівері»	Служби доставки інтернет магазинів
Найрозвиненіші сегменти	B2C, C2C;	B2C, C2C.	B2C.	B2C, C2C	B2B	B2C
Кількість відділень та поштоматів	>20 000;	>11 000;	>3 000;	>500;	>300;	>500;
Популярність в B2C сегменті	97%	33%	8%	9%	18%	19%
Рейтинг довіри клієнтів (макс. 5)	3,3	2,7	2,1	2,8	2,9	2,1
Заявлена швидкість доставки	До 2 днів	До 3 днів (без урахування дня відправлення)	До 6 днів	24 години	До 4 днів	До 2 днів
Мінімальна ціна за міжбласну доставку, грн.	70	40	45	38	45	безплатно

Джерело: [38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45].

Як бачимо з табл. 2.3, «Нова Пошта» є лідером по кількості відділень та поштоматів, це означає доступність, не потрібно витратити час на те, щоб добратись до точки прийому або видачі. Також компанія є лідером в виборі при оформленні інтернет замовлень, що означає високий рівень довіри і це підтверджується рейтингом за результатами незалежного опитування, показник рейтингу довіри найбільший у ТОВ «Нова Пошта». З заявленою швидкості доставки, компанія посідає друге місце, але з практичних знань підтверджується надзвичайно короткий термін доставки. Компанія «Нова Пошта» має найдорожчі мінімальні розцінки на сьогоднішній день. За даними базових тарифів на інтернет ресурсі, наступне місце в доставці буде коштувати на 40 грн менше [38]. Також ватро підмітити, що тарифи були підняті в лютому 2023 року. На думку

автора є підстави вважати, що інші компанії також піднімуть тарифи в досить короткі терміни.

В підсумку бачимо, що незважаючи на ціни, «Нова Пошта» є лідером в ринковій ніші логістичних перевезень та доставок малих і середніх посилок.

Для збереження стану стабільності будь-якому підприємству необхідно вживати заходів для продовження стабільної роботи за умов змін зовнішнього та внутрішнього середовища роботи. Зовнішнє середовище, або макросередовище, варто охарактеризувати за декількома групами факторів, що можуть змінюватись і впливати на роботу підприємства. До цих груп відноситься:

1. Політико-правові фактори;
2. Економічні фактори;
3. Соціально-демографічні фактори;
4. Науково-технічні фактори;
5. Природні фактори;
6. Міжнародні фактори.

За даними ТОВ «Нова пошта» на наступному етапі визначимо вплив кожної групи факторів на діяльність підприємства. Результати впливу представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Нова пошта»

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
			2020 рік	2021 рік	абсолютне	відносне, %
Політико-правові	Індекс політичної стабільності	Індекс	-1,10	-1,10	0,00	100,00
	Індекс сприйняття корупції	Індекс	-0,80	-0,80	0,00	100,00
Соціально-демографічні	Населення	осіб	41 902 416,00	41 588 354,00	-314 062,00	99,25
	К-сть народжених	осіб	308 817,00	293 457,00	-15 360,00	95,03
	Темп зростання населення	%	99,40	99,00	-0,40	99,60
	Індекс людського капіталу	Індекс	0,78	0,77	-0,01	98,72

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
			2020 рік	2021 рік	абсолютне	відносне, %
Економічні	ВВП	млн. грн	4 222 026,00	5 459 574,00	1 237 548,00	129,31
	Темп інфляції	%	4,50	7,90	3,40	175,56
	Рівень безробіття	%	9,48	9,83	0,35	103,69
	Величина заробітної плати, складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	грн.	13 136,98	14 960,72	1 823,74	113,88
	Валютний курс, грн\дол.	грн.	26,96	27,29	0,33	101,22
Науково-технічні	Витрати на наукові дослідження	млн. грн	17 022,40	12 171,01	-4 851,39	71,50
	Інноваційний індекс bloomberg	Індекс	48,24	47,54	-0,70	98,55
Природні фактори	Індекс екологічної ефективності	Індекс	49,50	49,60	0,10	100,20
	Викиди забруднюючих речовин	тис. Т.	3 675,30	3 788,80	113,50	103,09
	Викиди забруднюючих речовин пересувними джерелами забруднення	тис. Т.	1 436,70	1 546,80	110,10	107,66

Джерела: сформовано автором на основі джерел [37, 46, 47, 48, 49].

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновки, що одним із найвагоміших політико-правових факторів є політична стабільність в країні, де працює підприємство. Чим гірший рівень політичної стабільності, тим більший ризик бере на себе підприємство під час роботи. До прикладу нестабільна робота законів, буде потребувати від менеджменту витрачати додаткові ресурси на бюрократизацію системи, а також на юридичний супровід роботи підприємства. Україна посідає 170 місце в рейтинзі по індексу політичної стабільності в світі з

показником -1.1, за даними світового банку [49]. Даний індекс формується на основі кількох інших індексів Economist Intelligence Unit, Всесвітнього економічного форуму та Political Risk Services тощо. Чим нижчий показник індексу, тим більша ймовірність дестабілізації уряду, чи нормативно правової системи. Політична система України не є бездоганною, потребує подальшого розвитку та удосконалення. Також система є централізованою, що також викликає додаткові труднощі для розвитку та функціонування бізнесу. Закон України не завжди є однозначним, а процеси вимагають сильної бюрократизації, що призводить до посилення корупції. Щодо корупції, варто зазначити, що Україна за індексом сприйняття корупції займає 120 місце у світі, з показником -0,8, що означає високий рівень адміністративної та політичної корупції [49]. Наявність корупції також має негативний вплив на розвиток економіки і формування ринків в цілому, але це також і дестабілізуючий фактор для зовнішнього середовища, в якому працює досліджуване підприємство.

Щодо економічних факторів макросередовища, автором були вибрані показники, що відображають загальний стан економіки і відповідно від загального стану економіки появиться розуміння можливих ризиків для роботи підприємств. Додатково було взято показник величини заробітної плати в галузі роботи ТОВ «Нова Пошта», для розуміння ситуації з робочою силою в даній галузі. Загалом, показники не демонструють різких змін за рік, є як позитивні зміни так і негативні. ВВП за 2021 рік зросло на 29,3%, що є позитивним і демонструє, що в плані міжнародної торгівлі, для України 2021 рік був прибутковим. В той же час, зросли темпи інфляції з 4,50 до 7,90, показники не критичні, інфляція що проходить з такими темпами називається повзучою, але при тривалому рості це може негативно відобразитись в соціально-економічній системі. Наприклад при неочікуваному рості більше 10%, інфляція вже буде викликати дискомфорт для суб'єктів системи, тим самим буде змінюватись їхня поведінка і наслідки буде важче передбачити. Рівень безробіття як і валютний курс не зазнали сильних змін. Хоча рівень безробіття дещо завищений і може викликати додатковий дисбаланс в системі, безробітні не працюють, не беруть участі в розвитку економіки, живуть на свої заощадження, в підсумку чого

біднішають, що викликає проблеми в подальшому. Величина заробітної плати в галузі складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту з 2020-2021 роки не зазнала сильної зміни, що означає, що в соціально-економічній системі є достатня кількість працівників для даної галузі.

Соціально-демографічні показники демонструють нам спад, чисельність населення у 2021 році знизилось на 314 000 або 0,75% в порівнянні з минулим роком, кількість народжених знизилась на 5%, темпи зростання населення знизились 0,40%. Також показник індексу людського капіталу знизився на 1,3%. Індекс людського капіталу демонструє професійний та розумовий потенціал громадян, тобто те на скільки продуктивна в середньому є одна особа. Хоча даний індекс і досить високий, але за 2021 рік він знизився, як і інші демографічні показники, це означає, що економічна система України буде повільніше розвиватись, або навіть стагнувати, що означає погіршення умов існування в такій системі.

Науково-технічні фактори також демонструють спад, у 2021 році витрати на наукові дослідження в Україні знизились на 28,5%, а індекс інноваційності знизився на 1,55%, що свідчить про зниження розвитку інновацій в Україні. Дані факти є негативними, оскільки все це vede до заповільнення вивчення та розробки інновацій.

Природні фактори були виділені за екологічністю та забрудненням, оскільки в Україні немає особливо небезпечних природніх умов, також рідко трапляються катаклізми. Підприємство не залежить від природніх ресурсів країни, але досить сильно залежить від екологічних стандартів України. Тому було обрано індекс екологічної ефективності, що демонструє екологічну політику держави, а також було взято до уваги викиди забруднюючих речовин, в тому числі викиди від пересувних джерел забруднення, якими підприємство активно користується. Показник індексу екологічної ефективності в 49,6 балів, свідчить що в Україні є певне регулювання кількості викидів, але оцінюються дані заходи як малоефективні, що означає, що в майбутньому стандарти можуть змінюватись. Також про малоефективність екологічної політики свідчать

викиди, які з 2020 року зросли на 3,09% у 2021 році, а в показнику викиди забруднюючих речовин пересувними джерелами забруднення зросли на 7,66%.

Щодо міжнародних факторів, ТОВ «Нова Пошта» цільовою аудиторією вважає українців та працює на ринку України. Також підприємство займається міжнародними переправленнями. Зовнішньоекономічна політика України немає прямого впливу на діяльність підприємства, також підприємство не співпрацює з міжнародними інституціями. Міжнародні перевезення ТОВ «Нова Пошта» регулюються внутрішніми правилами, про які буде згадано в подальшому аналізі підприємства.

Надалі після детального огляду та аналізу зовнішнього середовища підприємства необхідно детальніше розглянути внутрішнє середовище підприємства.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта»

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», як зазначається в звіті про фінансовий стан, є інша допоміжна діяльність у галузі транспорту, але в управлінській звітності зазначається, що основною діяльністю підприємства є надання комплексу логістичних послуг (поштово-кур'єрські послуги). З метою аналізу діяльності галузі, що впливає на фінансовий стан ТОВ «Нова пошта», на наступному етапі визначимо динаміку основних показників іншої допоміжної діяльності у галузі транспорту.

Таблиця 2.5

Показники в сфері іншої допоміжної діяльності у галузі транспорту

Показник	2018	2019	2020	2021
Витрати на виробництво, тис. грн.	53 743 114,00	70 955 352,80	69 796 326,20	-
К-сть діючих підприємств	13 050,00	14 053,00	14 100,00	14 262,00
Великі	3,00	4,00	4,00	3,00
Середні	112,00	128,00	121,00	120,00
Малі	12 935,00	13 921,00	13 975,00	14 139,00

Показник	2018	2019	2020	2021
Капітальні інвестиції, тис. грн.	6 794 318,00	6 334 849,00	4 114 969,00	5 001 900,00
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	93 754 313,10	127 362 905,60	112 618 110,60	123 129 327,40
Рентабельність операційної діяльності, %	5,76	9,30	7,29	9,22
Рентабельність діяльності підприємства, %	3,37	6,20	0,87	6,47
Чистий прибуток, тис. грн.	3 091 109,00	7 910 744,50	971 658,80	7 219 739,40

Джерело: Побудовано на основі джерела [37].

За результатами аналізу табл. 2.5 можна сказати, що дана сфера розвивалась набагато повільніше, але показники демонструють добре розвинений ринок, на якому є розвиненні постачальники та покупці. Станом на 2021 рік, є 3 великі підприємства, що працюють у даній сфері. Рентабельність від діяльності у даній сфері є досить високою, обсяг реалізованої продукції з кожним роком зростає, що говорить про подальший розвиток ринку.

Таблиця 2.6

Показники в сфері поштової та кур'єрської діяльності

Рік	2018	2019	2020	2021
Витрати на виробництво, тис. грн.	-	1 581 309,90	1 760 069,70	-
К-сть діючих підприємств	889,00	1 006,00	3 306,00	3 187,00
Великі	0,00	0,00	0,00	0,00
Середні	12,00	12,00	12,00	11,00
Малі	877,00	994,00	3 294,00	3 176,00
Капітальні інвестиції, тис. грн.	-	27 276,00	30 303,00	-
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1 923 245,10	-	-	3 962 984,30
Рентабельність, операційна діяльність	-	-1,50	4,28	0,34
Рентабельність, вся діяльність	-	-1,37	1,53	-0,33
Чистий прибуток, тис. грн.	-	-25 598,20	33 321,60	-9 977,10

Джерело: побудовано на основі джерела [37].

Як бачимо з табл. 2.5 та 2.6, на даний момент інформації щодо сфери діяльності інша допоміжна діяльність в галузі транспорту дещо більше. Також варто зауважити, що кількість діючих підприємств у дані сфері більше і відповідно наявний більший рух коштів. Судячи з кількості діючих підприємств та обсягу реалізованої продукції, сфера поштово кур'єрської діяльності за

останні 4 роки розвивалась набагато продуктивніше ніж сфера іншої допоміжної діяльності в галузі транспорту. За останні 4 роки у сфері поштової та кур'єрської діяльності значно збільшилась кількість малих підприємств, у 3,62 рази або на 262%, обсяг реалізованої продукції зріс на 106%, все це свідчить про високі темпи розвитку галузі. Хоча рентабельність досить мала, у 2021 році це було 0,34, поки що ринок є недостатньо розвиненим, в підсумку чого робота у даній сфері є мало прибутковою.

В обох сферах економічної діяльності проводяться капітальні інвестиції. Структура даних інвестицій наведена автором у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура інвестицій у сферах інша допоміжна діяльність у галузі транспорту й поштова та кур'єрська діяльність.

Показник	Значення показника. тис, грн	Відсоток від загальної суми інвестицій, %
інша допоміжна діяльність у галузі транспорту, 2020 рік		
Капітальні інвестиції, тис. грн.	4 114 969,00	
у матеріальні активи	4 045 854,00	98,320
у землю	8 447,00	0,205
в існуючі будівлі та споруди	203,00	0,005
у будівництво та перебудову будівель	900 307,00	21,879
у машини та обладнання	2 527 779,00	61,429
у нематеріальні активи	69 115,00	1,680
у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	620,00	0,015
у придбання програмного забезпечення	54 981,00	1,336
поштова та кур'єрська діяльність, 2020 рік.		
Капітальні інвестиції, тис. грн.	30 303,00	
у матеріальні активи	28 118,00	92,789
у землю	0,00	0,00
в існуючі будівлі та споруди	0,00	0,00
у будівництво та перебудову будівель	124,00	0,409
у машини та обладнання	21 153,00	69,805
у нематеріальні активи	2 185,00	7,211

Продовження табл. 2.7

Показник	Значення показника. тис, грн	Відсоток від загальної суми інвестицій, %
поштова та кур'єрська діяльність, 2020 рік.		
у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	0,00	0,00
у придбання програмного забезпечення	959,00	3,165

Джерело: побудовано автором на основі джерела [37].

Як бачимо, в обох сферах, найбільша частина інвестицій, а це більше 60% іде на транспорт і обладнання, тобто відбувається постійне оновлення та ремонт обладнання. Інвестиції у нематеріальні активи нижче 10%, оскільки нематеріальні активи у даних сферах майже не використовуються, тому немає необхідності постійного впровадження чи оновлень технологій, здебільша удосконалюють транспорт та іншу техніку.

У підсумку можна сказати, що галузь в якій працює ТОВ «Нова Пошта» на 2021 рік знаходиться на стадії розвитку, тому, що з кожним роком об'єми реалізації в даній галузі збільшуються, кількість діючих підприємств також повільно зростає.

Як уже зазначалось раніше ТОВ «Нова Пошта» є лідером в обраній сфері діяльності. В підприємства немає конкурентів, які б перевершували досліджувану компанію, за обсягом реалізації продукції, за кількістю обслуговуваних клієнтів чи за географічним покриттям.

Оскільки основним конкурентом на ринку для ТОВ «Нова пошта» є АТ «Укрпошта», на наступному етапі проведемо порівняння основних фінансових показників вищезазначених підприємств у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансових показників основних гравців на ринку інша допоміжна діяльність у галузі транспорту

Показники	Значення показників		Відхилення	
	ТОВ "Нова Пошта"	АТ "Укрпошта"	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середньорічна вартість балансу, тис. грн	10 399 255	10 338 548,5	60 706,5	0,59
Середньорічна величина власного капіталу, тис. грн	3 339 064	2 620 127,5	718 936,5	27,44
Середньорічна величина довгострокових зобов'язань і забезпечення, тис. грн	2 767 861	874 621	1 893 240	216,46
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20 843 502	11 181 868	9 661 634	86,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	16 441 004	9 536 425	6 904 579	72,40
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1 611 195	201 481	1 409 714	699,68
Інші фінансові доходи, тис. грн	1 814 806	104 904	1 709 902	1629,97
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2 600 320	183 582	2 416 738	1316,44
Рентабельність продажу, %	12,48%	1,64%	10,84%	-

Джерело: побудовано автором на основі джерел [38, 39].

За результатами аналізу основних фінансових показників діяльності основних гравців на ринку інша допоміжна діяльність у галузі транспорту, можна зробити висновки, що ТОВ «Нова Пошта» як мінімум більша від АТ «Укрпошта», за рахунок доходів. Фінансовий результат ТОВ «Нова Пошта» більший від того ж показника АТ «Укрпошта» майже у 7 разів. Чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» більший від чистого доходу АТ «Укрпошта» на більше ніж 86%, при умові того, що витрати на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Нова Пошта» на 72,40% вища від АТ «Укрпошта». Відповідно рентабельність від діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 10,83% більше.

Внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» найкраще охарактеризувати за основними функціональними підсистемами:

- Виробнича;
- Маркетингова;

- Економічна;
- Соціально-психологічна.

Виробнича підсистема найкраще характеризується кількістю послуг та рентабельністю виробництва компанії. Послуги ТОВ «Нова Пошта» є достатньо диференційованими. Щодо затрат, автором складено табл. 2.9 на основі фінансової звітності підприємства, з метою ознайомлення та аналізу витрат підприємства на виробництво продукції.

Таблиця 2.9

Структура витрат ТОВ «Нова пошта»

Елемент витрат	Сума, тис. грн				Структура витрат, %		
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Абсолютне відхилення, %	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн
Матеріальні витрати	1 439 947	2 133 966	694 019	48,20%	9,27%	10,98%	1,71%
Витрати на оплату праці	4 529 567	5 742 731	1 213 164,00	26,78%	29,16%	29,55%	0,38%
Відрахування на соціальні заходи	951 549	1 213 180	261 631	27,50%	6,13%	6,24%	0,12%
Амортизація	930 615	1 406 127	475 512	51,10%	5,99%	7,23%	1,24%
Інші витрати	7 679 615	8 939 137	1 259 522	16,40%	49,45%	45,99%	-3,45%

Джерела: побудовано на підставі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта».

Загалом за 2021 рік витрати на операційну діяльність підприємства зросли майже на 4 млрд. грн., тобто вирости на 25%, при цьому чистий дохід збільшився на 23%, що говорить про зменшення ефективності надання послуг і відповідно зниження рентабельності. Вагомих змін в структурі витрат не зазнав жодний показник, найбільша в структурі витрат зміна це зменшення інших витрат на 3,45%. Елемент інших витрат також займає найбільшу частку в структурі витрати підприємства, пов'язано це з тим, що під час надання послуг компанія використовує додаткові послуги інших (дочірніх) компаній. Відповідно необхідно оплачувати послуги, що надають ці компанії. За 2021 рік, також значного збільшення зазнали елементи матеріальних витрат та амортизації.

Матеріальні витрати компанії зросли на 48,2% за 2021 рік, що може викликати певні сумніви в стабільності та ефективності роботи підприємства. Для перевірки ефективності використання матеріалів розрахуємо коефіцієнт співвідношення темпу росту обсягів виробництва і матеріальних витрат. Визначається даний коефіцієнт через відношення індексу валового прибутку до індексу матеріальних витрат. Валовий прибуток підприємства в 2021 році становив 4 025 771 тис. грн. – на початку року, та 4 402 498 тис. грн. – на кінець року. Індокси ж розраховуються як співвідношення показників на початок та кінець року. Якщо коефіцієнт буде зростати, це свідчить про підвищення ефективності матеріальних витрат виробництва, зниження – про спад ефективності використання матеріалів.

$$K_{тр} = \frac{ВП_{кін}/ВП_{поч}}{М_{кін}/М_{поч}} * 100; \quad (2.1)$$

ВП_{кін} – валовий прибуток на кінець звітного періоду;

ВП_{поч} – валовий прибуток на початок звітного періоду;

М_{кін} – матеріальні витрати на початок року;

М_{поч} – матеріальні витрати на кінець року;

За даними фінансової звітності підприємства автором розраховано коефіцієнти та продемонстровано результати в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Коефіцієнт співвідношення темпу росту обсягів виробництва і
матеріальних витрат**

Елемент витрат	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Матеріальні витрати, тис. грн	1 328 450,00	1 439 947,00	2 133 966,00
Валовий прибуток, тис. грн	2 948 976,00	4 025 771,00	4 402 498,00
Ктр, %		125,94%	73,79%

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Значення коефіцієнту співвідношення темпу росту обсягів виробництва і матеріальних витрат станом на 2021 рік менше 100%, що означає, що виробництво є матеріаломістким, а сам процес може бути ефективнішим. У порівнянні з 2020 роком показник знизився на 52,16%. Одна із можливих причин

збільшення витрат – епідемія, що дестабілізувала ринок та економічні процеси в 2019-2020.

Елементи відрахування на соціальні заходи та витрати на оплату праці збільшились у зв'язку з підняттям заробітної плати працівників, оскільки загальна чисельність працівників у порівнянні з 2020 знизилась. Елемент амортизації збільшився, у зв'язку зі збільшенням вартості основних засобів, а також оновлення основних засобів.

Через постійне збільшення витрат на операційну діяльність ТОВ «Нова Пошта» збільшує і ціни на свої послуги, про що автор згадував раніше.

Не менш важливою є функціональна система маркетингу підприємства, для успішного надання послуг необхідно не тільки налагодити виробництво, створити пропозицію, але й систему надання цих послуг, виділити свою послугу серед послуг конкурентів, зробити так, щоб товар був унікальним і конкурентоздатним.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» варто почати зі сегментів ринку на яких працює доставка. Підприємство працює у сегментах: B2B – поставка посилок між юридичними особами, наприклад пересилання завіреної бухгалтерської звітності або поставка сировинних матеріалів; B2C або ecommerce – доставка посилок від продавця до споживача, оформлення доставки замовлення через «Нову Пошту» інтегроване у всі популярні платформи ecommerce України; C2C – пересилання посилок між фізичними особами, наприклад просте листування або пересилання інших предметів.

Важливо зазначити, що за всіма переліченими сегментами ТОВ «Нова Пошта» є найдорожчою на сьогоднішній день. Попри таку цінову політику, якість надання послуг також на високому рівні. Управління підприємства розуміє, що клієнтам необхідні якість, доступність та швидкість. При використанні «Нової Пошти» отримувач впевнений, що посилка прийде у зазначений час, на зазначене відділення чи адресу і буде цілою. Також велика кількість пунктів видачі, відділень та поштоматів роблять послуги доступнішими. Велика кількість точок контакту постійно нагадує споживачам

про дану транспортну компанію та демонструє її розміри. Коли споживач думає про відправлення посилки, він зразу ж згадує про ті відділення, які він бачив.

Якісним показником дієвості маркетингової стратегії підприємства є його продажі, те скільки посилок було переправлено за звітній період і скільки коштів від даної діяльності отримало підприємство. У 2021 році компанія надала більше 372 млн. послуг з пересилки, у 2020 році компанія транспортувала більше 300 млн. посилок, тобто у порівнянні з попереднім роком кількість наданих послуг зросла на 24%, що є досить високим показником. За рік кількість наданих послуг зросла майже на чверть, тобто кількість клієнтів росте, і попри високу цінову політику і попри розвиток інших конкурентів.

Основною перевагою комунікаційної системи підприємства є його бренд з простими кольорами та назвою, що легко запам'ятовується. Сама назва «Нова Пошта» викликає у клієнтів більше довіри, слово «Нова» зазвичай символізує «краще», тобто краща пошта. Також оформлення доставки «Новою Поштою» інтегроване на більшість інтернет магазинів України. У підприємства наявний свій імідж новітньої та прогресивної компанії, інформацію про компанії часто можна побачити на зовнішній рекламі, ТОВ «Нова Пошта» веде власні сторінки в багатьох соціальних мережах, також наявний сайт, який дозволяє конкретно ознайомитись з компанією.

Щодо економічної функціональної підсистеми підприємства варто виділити декілька основних наборів показників і розрахунків, що дадуть розуміння ефективності управління підприємством. Розділимо дані показники на 4 групи:

1. Ліквідність;
2. Фінансова стійкість;
3. Ділова активність;
4. Рентабельність;

До групи ліквідності віднесемо розрахунки та аналіз ліквідності активів, а саме коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності. Дані коефіцієнти розраховуються як відношення між активами та пасивами підприємства. Саме завдяки ним буде зрозуміло чи здатне підприємство погасити свої заборгованості у визначені терміни.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає можливості покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів підприємства і розраховується, як співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань.

$$K_{\text{пл.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає можливість погашення поточної заборгованості в короткий термін.

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{\text{ДЗ+ПФІ+ГК}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

ДЗ – Дебіторська заборгованість;

ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ГК – грошові кошти

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, відображає можливість підприємства погасити короткострокову заборгованість за рахунок найбільш ліквідних активів.

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{ГК+ПФІ}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

ГК – Грошові кошти;

ПФІ – Поточні фінансові інвестиції;

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту представлені автором у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для аналізу ліквідності активів ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення по роках		
	2019	2020	2021
Грошові кошти, тис. грн.	921 223,00	917 065,00	827 839,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	445 265,00	678 593,00	704 235,00
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	-	-	-
Оборотні активи, тис. грн.	2 287 962,00	2 716 690,00	5 192 636,00
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2 829 555,00	3 475 057,00	5 109 603,00

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

За даними фінансової звітності підприємства автором розраховано коефіцієнти та продемонстровано результати в табл. 2.12.

Аналіз ліквідності активів ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Нормативне значення	Значення по роках			Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
		2019	2020	2021	2019 /2020	2020 /2021	2019 /2020	2020 /2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2,5	0,809	0,782	1,016	-0,027	0,234	-3,34	29,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,483	0,459	0,3	-0,024	-0,159	-4,97	-34,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,1-0,2	0,326	0,264	0,162	-0,062	-0,102	-19,02	-38,64

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Як бачимо з табл. 2.12, коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Нова Пошта» у 2020 році знизився, що означає що у підприємства були труднощі з виплатою зобов'язань, але у 2021 році даний показник був більше одиниці, що означає, що підприємство здатне виплатити свої поточні зобов'язання, але може мати труднощі з фінансуванням після виплати.

Коефіцієнт швидкої ліквідності нижчий норми, що свідчить про труднощі з виплатою поточних зобов'язань у випадок настання критичної ситуації. І з кожним роком знижується, можливо це наслідки впливу постійної критичної ситуації, яка виникла у 2013 році, через різкі зміни у зовнішньому середовищі роботи підприємства, та посилюється кризою через пандемію Covid-19 у 2019 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вищий норми, що свідчить про можливість підприємства погасити більше 16% короткострокових зобов'язань в день, за рахунок найбільш ліквідних активів.

Загалом показники ліквідності свідчать про нестійкість підприємства до непередбачуваних ситуацій і про високу ймовірність виникнення труднощів з виплатою заборгованість при настанні сильної необхідності.

Наступна група показників – це показники фінансової стійкості. До уваги взято коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової автономії,

коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт довгострокових вкладень, коефіцієнт покриття боргів.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає можливість підприємства зберігати свою платоспроможність у довгостроковій перспективі.

$$K_{\text{фін. ст.}} = \frac{BK + ДЗ}{СП} \quad (2.5)$$

БК – Власний капітал;

ДЗ – Довгострокові зобов'язання;

СП – Сума пасивів;

Коефіцієнт автономії відображає незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума активів}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає яка частина власного капіталу задіяна в обороті, тобто якою частиною капіталу можна легко маневрувати.

$$K_{\text{ман.}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання забезпечення} - \text{необоротні активи}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання забезпечення}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт довгострокових вкладень відображає частину основних коштів та інших необоротних активів профінансованих зовнішніми інвесторами, а не власниками підприємства.

$$K_{\text{дв.}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання забезпечення}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання забезпечення}} \quad (2.8)$$

Коефіцієнт покриття боргів відображає можливість покриття наявних боргів з доходу від діяльності підприємства.

$$K_{\text{пб.}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання забезпечення} + \text{Поточні зобов'язання забезпечення}}{\text{Фін.результат від операційної діяльності} + \text{Фін. витрати} - \text{Фін.доходи} + \text{Амортизація}} \quad (2.9)$$

Вихідні дані для розрахунку наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Дані для аналізу фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення по роках		
	2019	2020	2021
Необоротні активи, тис. грн.	2 880 117,00	4 583 693,00	8 305 491,00
Сума активів, тис. грн.	5 168 079,00	7 300 383,00	13 498 127,00
Власний капітал, тис. грн.	1 271 410,00	2 186 904,00	4 491 224,00
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1 067 114,00	1 638 422,00	3 897 300,00
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	2 829 555,00	3 475 057,00	5 109 603,00
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1 024 144,00	1 538 307,00	1 611 195,00
Фінансові доходи, тис. грн.	493 080,00	687 882,00	1 814 806,00
Фінансові витрати, тис. грн.	429 857,00	533 590,00	630 813,00
Амортизація, тис. грн.	675 301,00	930 615,00	1 406 127,00

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Результати розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості продемонстровані в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Нормативне значення	Значення по роках			Відхилення			
		2019	2020	2021	Абсолютне		Відносне, %	
					2019 /2020	2020 /2021	2019 /2020	2020 /2021
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,452	0,524	0,621	0,072	0,097	15,93	18,51
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,246	0,3	0,333	0,054	0,033	21,95	11,00
Коефіцієнт маневреності	0,6-0,8	-0,232	-0,198	0,01	0,034	0,208	-14,66	-105,05
Коефіцієнт довгострокових вкладень	< 0,5	1,666	1,337	1,074	-0,329	-0,263	-19,75	-19,67
Коефіцієнт покриття боргів	1-1,5	2,382	2,209	4,913	-0,173	2,704	-7,26	122,41

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Коефіцієнт фінансової стійкості станом на 2021 рік складає 0,621, що є нижче норми і свідчить про те що підприємство є недостатньо фінансово стійким

в довгостроковій перспективі. Даний показник зазвичай змінюється, оскільки під час роботи підприємство постійно формує короткострокові зобов'язання. Хорошим показником є те, що фінансова стійкість підприємства з кожним роком росте, що означає, що ТОВ «Нова Пошта» набуває фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової незалежності, значення якого на 2021 рік – 0,333, свідчить про фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Про що і свідчить коефіцієнт довгострокових вкладень, який станом на 2021 рік – 1,074. Зміни обидвох коефіцієнтів з 2019 року свідчать про помірне набуття фінансової незалежності підприємством ТОВ «Нова Пошта». Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє, що до 2021 року підприємство не мало вільних коштів для маневрів, весь власний капітал підприємства був в обороті, що може викликати деякі ризики і вразливість до кризових ситуацій. У 2021 році у підприємства був 1% вільного власного капіталу.

Коефіцієнт покриття боргів вищий норми, станом на 2021 рік – 4,913, свідчить, що підприємство здатне розрахуватись зі своїми боргами, високе значення показника свідчить, що підприємство має потенціал до набуття стабільнішої фінансової стійкості.

Наступний етап розрахунок показників ділової активності підприємства. Основними показниками, що характеризують ділову активність підприємства є: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту капіталу, скільки разів за певний термін відбувається повне проходження циклу виробництва. Загалом значення даного показника показує на скільки ефективно реалізуються активи підприємства.

$$Ko. a. = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.10)$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає скільки раз за досліджуваний період обернулися кошти. Тобто скільки товару було продано в дебіторський розрахунок.

$$Ko. \partial. = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}} \quad (2.11)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає скільки товару підприємство купило у кредит.

$$Ko. \kappa. = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}} \quad (2.12)$$

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів відображає на скільки ефективно використовували матеріальні запаси за досліджуваній період.

$$Ko. m. = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}} \quad (2.13)$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів відображає ефективність використання основних засобів підприємства.

$$Ko. o. z. = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.14)$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу підприємства.

$$Ko. v. k. = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна величина власного капіталу}} \quad (2.15)$$

Вихідні дані для обрахунку представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Дані для аналізу показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення по роках		
	2019	2020	2021
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	13 453 318,00	16 902 857,00	20 843 502,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10 504 342,00	12 877 086,00	16 441 004,00
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4 141 884,00	6 234 231,00	10 399 255,00
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	1 414 771,50	1 426 780,00	2 854 504,50
Середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис. грн.	1 166 606,50	1 394 114,50	1 724 853,50
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	105 131,50	142 753,00	212 929,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1 327 835,50	2 730 239,00	4 761 591,50
Середньорічна величина капіталу, тис. грн.	879 933,00	1 729 157,00	3 339 064,00

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Результати обрахунку показників ділової активності підприємства наведено автором в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення по роках			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
	2019	2020	2021	2019 /2020	2020 /2021	2019 /2020	2020 /2021
Коефіцієнт оборотності активів, об	3,248	2,711	2,004	-0,537	-0,707	-16,53	-26,08
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об	9,509	11,847	7,302	2,338	-4,545	24,59	-38,36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об	9,004	9,237	9,532	0,233	0,295	2,59	3,19
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об	3,248	2,711	2,004	-0,537	-0,707	-16,53	-26,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів, об	10,132	6,191	4,377	-3,941	-1,814	-38,90	-29,30
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об	15,289	9,775	6,242	-5,514	-3,533	-36,07	-36,14

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

За результатами розрахунків коефіцієнт оборотності активів в період з 2019 року по 2021 рік помірно знижувався, що свідчить про зниження ефективності використання активів. Якщо на 2019 рік значення було 3,248, що означає, що на 1 грн. активів підприємство отримувало 3,248 грн. чистого доходу, то на 2021 значення знизилось до 2,004, тобто на 1 грн. активів заробляли 2,004 грн.

З коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості бачимо також спад, якщо в 2019 році дебіторська заборгованість проходила 9,509 обертів за рік то в 2021 – 7,302, хоча був і скачок до 11,847 у 2020 році. Варто зазначити, що чим довше підприємство чекає за розрахунками по дебіторській заборгованості, тим більших збитків воно може отримати. Оскільки за довший термін валюта має особливість втрачати свою реальну цінність при нестабільній економічній ситуації. Щодо коефіцієнту обороту кредиторської заборгованості, то даний

показник не зазнав сильних змін за 3 роки, і виріс на 0,528 за три роки. Тобто підприємство не зазнавало сильних труднощів за останні 3 роки і завжди мало кошт на вчасний розрахунок за кредиторську заборгованість.

Наступні три показники, а саме: коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів та коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчать, що з кожним роком ефективність використання запасів, оборотних активів та власного капіталу знижується. Зниження ефективності використання матеріалів уже сигналізувались і попередніми коефіцієнтами, що свідчить про необхідність змін у виробничому або збутовому ланцюгах. Показник оборотності основних засобів також знизився через досить великі зміни в основних засобах, за останні 3 роки підприємство витрачало досить багато коштів на оновлення основних засобів. Щодо оборотності власного капіталу, то показник також значно знизився за останні 3 роки, але чистий дохід підприємства збільшувався за останні 3 роки, це свідчить, що зростає частка кредитних коштів. В перспективі велика частка кредитних коштів може негативно впливати на функціонування підприємства і на його фінансову стійкість.

До показників рентабельності підприємства відносять наступні коефіцієнти: рентабельність активів, рентабельність використаного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продаж та рентабельність продукції (послуг).

Рентабельність активів відображає прибутковість підприємства відносно до всіх ресурсів, якими володіє підприємство.

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} * 100 \quad (2.16)$$

Рентабельність використаного капіталу відображає віддачу від всього залученого капіталу підприємства та довгостроково залучених коштів.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}} * 100 \quad (2.17)$$

EBIT – прибуток до сплати відсотків та податків.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу.

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість власного капіталу}} * 100 \quad (2.18)$$

Рентабельність продаж відображає ефективність діяльності підприємства, як господарської одиниці.

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} * 100 \quad (2.19)$$

Рентабельність продукції (послуг) відображає прибутковість від основної діяльності підприємства.

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{Валовий прибуток} - \text{Адміністративні витрати} - \text{Витрати на збут}}{\text{Собівартість продукції} + \text{адміністративні витрати} + \text{Витрати на збут}} * 100 \quad (2.20)$$

Вихідні дані для обрахунку представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Дані для розрахунку показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення по роках		
	2019	2020	2021
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4 141 884,00	6 234 231,00	10 399 255,00
Власний капітал, тис. грн.	1 271 410,00	2 186 904,00	4 491 224,00
Середньорічна величина капіталу, тис. грн.	879 933,00	1 729 157,00	3 339 064,00
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1 067 114,00	1 638 422,00	3 897 300,00
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	13 453 318,00	16 902 857,00	20 843 502,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10 504 342,00	12 877 086,00	16 441 004,00
Валовий прибуток, тис. грн.	2 948 976,00	4 025 771,00	4 402 498,00
Адміністративні витрати, тис. грн.	1 244 681,00	1 469 141,00	1 923 703,00
Витрати на збут, тис. грн.	1 024 144,00	416 263,00	561 844,00
Фінансові витрати, тис. грн.	429 857,00	533 590,00	630 813,00
Фінансовий прибуток до оподаткування, тис. грн.	868 357,00	1 090 142,00	2 794 933,00
Чистий прибуток, тис. грн.	782 954,00	991 292,00	2 600 320,00

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Результати обрахунку показників ділової активності підприємства наведено автором в табл. 2.18.

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення по роках			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
	2019	2020	2021	2019 /2020	2020 /2021	2019 /2020	2020 /2021
Прибуток до сплати відсотків та податків (EBIT), тис. грн.	1 298 214,00	1 623 732,00	3 425 746,00	325 518,00	1 802 014,00	25,07	110,98
Рентабельність активів (ROA), %	18,9	15,9	25	-3,00 в.п.	9,10 в.п.	-	-
Рентабельність використаного капіталу (ROCE), %	55,51	42,45	40,84	-13,06 в.п.	-1,61 в.п.	-	-
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	88,98	57,33	77,88	-31,65 в.п.	20,55 в.п.	-	-
Рентабельність продаж (ROS), %	5,82	5,86	12,48	0,04 в.п.	6,62 в.п.	-	-
Рентабельність продукції (Rp), %	5,32	14,5	10,13	9,18 в.п.	-4,37 в.п.	-	-

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

З табл. 2.14 бачимо, що діяльність підприємства за останні 3 роки була прибутковою, що вже є плюсом. У порівнянні з 2020 роком у 2021 році такі показники як рентабельність використаного капіталу та рентабельність продукції знизились на 2% і 4% відповідно. Зниження показника рентабельності використаного капіталу (ROCE) означає, що компанія отримує менший прибуток від капіталовкладень. Це може бути наслідком прийняття неправильних управлінських рішень. Це також може свідчити про те, що компанія неефективно використовує свої ресурси, і їй, можливо, доведеться переглянути свою інвестиційну стратегію. Зниження показника рентабельності продукції свідчить про зниження ефективності надання послуг, тобто у співвідношенні витрати і прибутку, компанія витрачає більше коштів на виробництво і при цьому отримує ті ж самі кошти від реалізації. Інші ж показники у порівнянні з 2020 роком виросли. Показник рентабельності активів виріс на 9,10%, що свідчить про ріст прибутку відносно активів, якими вона володіє. Показник рентабельності власного капіталу на 2021 рік зріс на 25,33%, що свідчить про підвищення

ефективності використання власного капіталу компанії. Показник рентабельності продаж зріс на 6,62% що свідчить про те, що компанія стає більш ефективною в управлінні своїми витратами та отриманні прибутку, що можна пояснити такими факторами, як покращення ціноутворення на продукцію, збільшення обсягу продажів і краще управління витратами.

Заключна функціональна підсистема управління – це соціально-психологічна. Соціально-психологічна підсистема управління — це набір політик, практик і процедур, спрямованих на сприяння позитивним соціальним і психологічним результатам для працівників і організації в цілому.

Аналіз підсистеми слід почати з організаційної структури. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» – дивізіональна з генеральним директором на вершині, за яким йдуть керівники відділів, менеджери та інші співробітники. Компанія працює через мережу регіональних і місцевих філій, кожна філія має власну команду керівництва. Компанія також має централізовану структуру підтримки, включаючи відділи кадрів, фінанси та маркетинг. Попередньо автором представлено схематичний рисунок з організаційною структурою компанії на рис. 2.1. Для конкретнішого аналізу організаційної структури розглянемо кожен відділ.

Фінансово-бухгалтерський відділ, те без чого не може обійтись жодна компанія. Бухгалтерія забезпечує чіткий облік відповідно до законодавства України. Фінансисти ж у свою чергу займаються контролем показників, контролем виконання бізнес процесів підприємства. Також фінансисти на основі складених облікових даних проводять додаткові перевірки стійкості та змін на підприємстві.

Відділ логістики поділяється на 3 підвідділи: термінальні, міжміські та міські. Необхідні дані відділи для задоволення логістичних потреб компанії. Як відомо деякі посилки можть відправлятись в межах міста, деякі в межах області чи регіону, а деякі по всій Україні.

ІТ-відділ, займається розробкою та контролем інформаційних технологій ТОВ «Нова Пошта». В компанії є своя операційна система для ведення внутрішнього обліку посилок, також є власний додаток, який значно спрощує

процеси відправлення та отримання посилок. Все це потребує постійної підтримки, а також оновлення, чим і займається даний відділ.

Відділення мережі філії. Відділення, яке і виконує роботу яку всі бачать, тобто отримує або видає посилки. Основні завдання відділення:

1. Отримання та видача посилок;
2. Упаковка посилок;
3. Прийом інформації про отримання та передачу посилок;
4. Робота з споживачами послуг.

Відділ служби доставки використовується для транспортування вантажу, а іменно в обов'язки входять:

1. Перевезення посилок між відділеннями;
2. Доставка та забір посилок.

Відділ по роботі з клієнтами працює з клієнтами. Є чіткий поділ між постійними та спонтанними клієнтами. Завданнями даного відділу є оформлення договорів та зв'язків з клієнтами, пошук нових клієнтів.

Відділ обробки та зберігання вантажу займається оформленням маршруту та складанням логістики для всіх посилок ТОВ «Нова Пошта». В терміналах можуть певний час зберігатись посилки, причини зберігання можуть бути різними, від тимчасового утримування до простого надання складських послуг.

Відділ Call-центру, виконує стандартні обов'язки Call-центру, а точніше:

1. Прийом вхідних дзвінків;
2. Консультація клієнтів;
3. Поширення інформації про компанію;
4. Здійснення збору інформації про клієнтів.

Варто зазначити, що така організаційна структура є необхідною для ТОВ «Нова Пошта», оскільки методи за якими посилка транспортується, а також через те як обробляється інформація про клієнтів і посилки потребує чіткості та економності. Чим ефективніший процес доставки і обробки інформації, тим дешевше буде коштувати послуга і тим якісніше вона буде надаватись.

Будь-яка посилка, яка сьогодні пересилається ТОВ «Нова Пошта», проходить один ланцюг обробки. Спочатку вона приймається в відділенні

компанії, потім транспортується в регіональний термінал, в залежності від адреси отримання, з терміналу, посилка може бути транспортована у відділення отримувача напряму (якщо точка відправлення і отримання знаходяться в одній області) або до іншого терміналу (якщо відділення отримувача знаходиться в іншій області). Уже з терміналу посилка транспортується до відділення отримувача. Даний тип роботи є досить стандартизованим і популярним у компаній, що займаються кур'єрською та поштовою діяльністю в межах цілої країни.

В цілому організаційна структура «Нової Пошти» розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективну роботу та ефективне управління службами доставки. Станом на 2021 рік в компанії працювало 28 537 осіб, з них 2 632 особи на керівних посадах. Кадрова політика компанії базується на дотриманні законодавства України, 10ти принципів Глобального договору ООН і соціальній відповідальності. Відносини між працівниками і керівництвом компанії регламентуються Кодексом корпоративної етики та Колективним договором [38]. Загалом дані документи регламентують наступні питання відносин:

- Взаємодія всередині компанії;
- Принципи охорони праці та техніки безпеки на робочому місці;
- Принципи збереження довкілля;
- Використання ресурсів компанії;
- Принципи недопущення конфліктів;
- Правила отримання та передачі подарунків, організації розважальних заходів;
- Взаємовідносини з контрагентами, клієнтами ринку, державними органами і ЗМІ [38].

Дана інформація свідчить, що в компанії лояльна до працівників кадрова політика. Також кадрова політика компанії спрямована на постійний розвиток своїх працівників і веде власну систему навчання і розвитку. Для розвитку керівників в компанії є корпоративний університет, головним завданням якого є розвиток менеджерських навичок у керівників.

Система та структура оплати праці компанії визначається положеннями про оплату праці та преміювання. Преміювання – система матеріального стимулювання працівників, введене з метою підвищення ефективності роботи працівників, премії вручаються за результатами роботи за місяць, квартал і рік.

За результатами дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища роботи підприємства автором було проведено SWOT аналіз діяльності підприємства. До розгляду було взято всі наведені вище аналізи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Результати аналізу представлені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широке покриття мережі; 2. Великий асортимент послуг; 3. Інноваційні технології; 4. Розвинені дочірні компанії; 5. Постійне оновлення основних засобів; 6. Сильна репутація бренду; 7. Висока якість надаваних послуг; 8. Добре навчений і професійний персонал.	1. Низькі показники фінансової стійкості; 2. Зниження ефективності надання послуг; 3. Висока цінова політика; 4. Обмежена міжнародна присутність; 5. Залежність доходів і зростання від українського ринку.
Можливості	Загрози
1. Розвиток на міжнародному ринку; 2. Продовження розвитку сегменту B2C; 3. Розвиток сфери поштово кур'єрських відправлень; 4. Зміна ланцюгів доставки посилок; 5. Диверсифікація у суміжні галузі, такі як складування та розподіл; 6. Розробка нових технологій і систем логістики для підвищення ефективності та зниження витрат.	1. Нестабільна політична система; 2. Високий рівень корупції; 3. Нестабільна економічна система; 4. Розвиток жорсткої конкуренції; 5. Посилення тиску щодо скорочення викидів вуглекислого газу та впровадження екологічних практик.

Джерело: побудовано автором.

За результатами аналізу, наведеного в табл. 2.19, можна зробити наступні висновки, ТОВ «Нова Пошта» є достатньо розвиненим та успішним підприємством, яке має достатньо ресурсів для стабільного функціонування на території України. Підприємство постійно оновлює свої основні засоби та піклується про професійальні навички працюючого персоналу. Сигналами слабкості підприємства є його показники фінансової стійкості, також варто наголосити на зниженні ефективності роботи підприємства за 2019-2021 роки.

Також недоліком підприємства є його цінова політика, яка станом на 2021 рік, була найвищою серед конкурентів.

Підприємство має великі можливості. Перш за все підприємству необхідно продовжувати закріплення в сегменті B2C. Розвиток сфери поштово кур'єрських відправлень в Україні також є сильною можливістю, оскільки підприємство може інтегрувати провідні іноземні технології в сферу поштово-кур'єрських доставок в Україні, прикладом може бути складська логістика або нові системи автоматизації сортування, чим збільшить свою конкурентоздатність. Основними загрозами для підприємства є його робота в Україні, в якій на даний момент політична та економічна ситуація описується як нестабільна. Через нестабільність зовнішнього середовища підприємству необхідно витратити велику кількість ресурсів для контролю та аналізу ситуації. Різкі зміни, що виникають у наслідок кризових явищ змушують підприємство постійно підлаштовуватись під ситуацію. Також варто зауважити, що на ринку поштово-кур'єрських перевезень почали розвиватись нові гравці, які можуть стати гідними конкурентами ТОВ «Нова Пошта». Для розуміння стійкості підприємства перед загрозами звернемось до діагностики ймовірності виникнення кризи на підприємстві.

2.3 Діагностика ймовірності кризи на підприємстві

Діагностувати ймовірність кризи на підприємстві можливо на основі фінансових показників підприємства. Для розрахунку та оцінки ймовірності настання кризової ситуації на підприємстві автором буде використано наступні комплексні методи: модифікована модель Альтмана, , модель Фулмера, модель Спрінгейта, формула Ліса, формула Таффлера, та модель Терещенка. Такий комплекс методів дозволить надати більш точну оцінку ймовірності виникнення кризи та силу її впливу на підприємство.

1) Модель Альтмана відображає ймовірність банкрутства підприємства, для аналізу модель буде прорахована за 2019, 2020 та 2021 роки.

Сама модель складається з 5 факторів, кожен з яких має своє значення. Значення підсумку факторів Z демонструє можливість банкрутства підприємства. Норми значення $Z > 2,9$ – означає фінансову стійкість і низьку загрозу банкрутства, $1,23 < Z < 2,9$ – зона невизначеності і $Z < 1,23$ – зона фінансового ризику. Формула моделі наведена далі.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5 \quad (2.21)$$

$$X_1 = \frac{\text{Середньорічна вартість оборотного капіталу}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.22)$$

$$X_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.23)$$

$$X_3 = \frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.24)$$

$$X_4 = \frac{\text{Середньорічна величина власного капіталу}}{\text{Середньорічна сума зобов'язань}} \quad (2.25)$$

$$X_5 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.26)$$

2) Модель Фулмера складається з 9 факторів. Значення підсумку факторів H демонструє можливість банкрутства підприємства, якщо $H < 0$ – то підприємство є потенційним банкрутом, якщо $H > 0$ – підприємству не загрожує банкрутство. Формула моделі продемонстрована нижче.

$$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075 \quad (2.27)$$

$$X_1 = \frac{\text{Середньорічна вартість нерозподіленого прибутку}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.28)$$

$$X_2 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.29)$$

$$X_3 = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (2.30)$$

$$X_4 = \frac{\text{Грошовий потік}}{\text{Середньорічна вартість зобов'язань}} \quad (2.31)$$

$$X_5 = \frac{\text{Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.32)$$

$$X_6 = \frac{\text{Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.33)$$

$$X_7 = \log \text{Середньорічна вартість матеріальних активів} \quad (2.34)$$

$$X_8 = \frac{\text{Середньорічна вартість оборотного капіталу}}{\text{Середньорічна вартість зобов'язань}} \quad (2.35)$$

$$X_9 = \log\left(\frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування} + \text{нараховані відсотки}}{\text{виплачені відсотки}}\right) \quad (2.36)$$

Оскільки підприємство не виплачує відсотки, то значення фактору X_9 буде дорівнювати 0.

3) Модель Спрінгейта складається з 4 факторів. Значення підсумку факторів Z демонструє можливість банкрутства підприємства, якщо $Z < 0,862$ – то платоспроможність підприємства під загрозою, якщо $Z > 2,45$ – підприємству не загрожує втрата платоспроможності. Формула моделі продемонстрована нижче.

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (2.37)$$

$$X_1 = \frac{\text{Середньорічна вартість робочого капіталу}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.38)$$

$$X_2 = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.39)$$

$$X_3 = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань}} \quad (2.40)$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.41)$$

4) Формула Ліса також складається з 4 факторів. Значення підсумку факторів Z демонструє можливість банкрутства підприємства, $Z < 0,037$ – це свідчить про критичну ситуацію на підприємстві. Формула та складові продемонстровано далі.

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad (2.42)$$

$$X_1 = \frac{\text{Середньорічна вартість оборотного капіталу}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.43)$$

$$X_2 = \frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.44)$$

$$X_3 = \frac{\text{Середньорічна вартість нерозподіленого прибутку}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.45)$$

$$X_4 = \frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Середньорічна вартість позичкового капіталу}} \quad (2.46)$$

5) Формула Таффлера складається з 4 факторів. Критичне значення підсумку $Z \leq 0,2$, що буде свідчити про загрозу втрати платоспроможності підприємства. Формула та складові продемонстровано далі.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (2.47)$$

$$X_1 = \frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.48)$$

$$X_2 = \frac{\text{Середньорічна вартість оборотних активів}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.49)$$

$$X_3 = \frac{\text{Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.50)$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.51)$$

6) Модель Терещенка складається з 6 факторів. Значення підсумку факторів Z демонструє стабільність роботи підприємства при $Z > 2$, порушення стабільності при значенні $1 < Z < 2$ і загроза втрати платоспроможності при значенні $Z < 1$. Формула та складові моделі продемонстровано далі.

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 - 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (2.52)$$

$$X_1 = \frac{\text{Грошовий потік}}{\text{Середньорічна вартість зобов'язань}} \quad (2.53)$$

$$X_2 = \frac{\text{Середньорічна вартість активів}}{\text{Середньорічна вартість зобов'язань}} \quad (2.54)$$

$$X_3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.55)$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (2.56)$$

$$X_5 = \frac{\text{Середньорічна вартість виробничих запасів}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (2.57)$$

$$X_6 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.58)$$

Вихідні дані для розрахунку та розрахунків показників ймовірності банкрутства наведений в Додатку Д. Результати розрахунків представлені в Додатку Ж.

Відповідно до розрахованих показників можна хробити висновки, що деякі результати моделей відрізняються, оскільки в деяких випадках результати свідчать про збільшення кризостійкості підприємства, в саме модель Фулмера та модель Терещенка, а в деяких випадках результати свідчать про погіршення ситуації і збільшення ймовірності виникнення кризи на підприємстві, а саме модель Альтмана, модель Спрінгейта та формула Тафлера. Окремий випадок в Формулі Ліса, де остаточний показник не зазнавав сильних змін в період з 2019 по 2021 роки.

Для підготовки висновку з наведених розрахунків автором було згруповано результати розрахунків в окрему табл. 2.20.

Результати розрахунку показників ймовірності банкрутства

Назва моделі	Рік	Результат	Нормативне значення	Висновок
Модель Альтмана	2019	4,251	>2,9	Станом на 2021 рік підприємство знаходилось в зоні невизначеності
	2020	3,694		
	2021	2,869		
Модель Фулмера	2019	1,084	>0	Підприємство фінансово стійке
	2020	1,140		
	2021	1,144		
Модель Спрінгейта	2019	2,133	>2,45	Підприємство в зоні невизначеності
	2020	1,742		
	2021	2,023		
Формула Ліса	2019	0,031	>0,037	Є загроза втрати платоспроможності
	2020	0,032		
	2021	0,031		
Формула Тафлера	2019	0,820	>0,2	Підприємство фінансово стійке
	2020	0,708		
	2021	0,527		
Модель Терещенка	2019	3,035	>2	Підприємство працює стабільно
	2020	2,568		
	2021	3,615		

Джерело: побудовано за результатами розрахунків.

З табл. 2.20 можна зробити наступні висновки щодо впливу кризи на підприємство. За моделями Альтмана та Спрінгейта станом на 2021 рік підприємство знаходиться в зоні невизначеності. За моделлю Альтмана підприємство з кожним роком втрачало стабільність, в той же час за моделлю Спрінгейта, підприємство стало фінансово стійкішим у 2021 році у порівнянні з 2020 роком. За формулою Ліса підприємство знаходиться під загрозою банкрутства з 2019 року і значних змін за 3 роки дана формула не продемонструвала. За моделями Фулмера та Терещенка та формулою Тафлера підприємство є фінансово стійким і не є під загрозою втрати платоспроможності.

Варто додати, що в 2020 році підприємство як і ринок на якому воно працює зазнали деяких змін у зв'язку з кризовою ситуацією, що виникла внаслідок поширення епідемії Covid-19. Це яскраво відображається на показниках більшості моделей стабільності роботи підприємства у табл. 2.22. Це свідчить, що підприємство дійсно піддалось кризі, яка виникла у 2020 році, але

воно справилось з нею і продовжило функціонувати. Деякі моделі, а саме модель Терещенка та модель Спрінгейта, демонструють це відновлення за результатами обрахунків.

Зважаючи на результати розрахунків наведених в табл. 2.20. можна припустити, що підприємство має всі шанси пережити виникнення кризової ситуації, але ймовірність виникнення такої ситуації зростає протягом останніх 3 років (2019-2021). Оскільки більшість показників мають тенденцію до зниження. Тобто фінансова стійкість підприємства з кожним роком знижувалась, що і дає підстави для суджень про те, що підприємство стає вразливішим до кризових ситуацій.

Висновки до розділу 2

1. При проведенні загальної характеристики підприємства ТОВ «Нова Пошта» та умов його функціонування на ринку було визначено, що ТОВ «Нова Пошта» є провідною поштовою та кур'єрською компанією в Україні, що зосереджена в першу чергу на сегменті B2C. Компанія стикається з складним зовнішнім середовищем через різні фактори, включаючи політичні, правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні впливи.

2. При проведенні аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта» було виявлено що компанія працює достатньо ефективно. Однак підприємство стикається з проблемами мінливої ліквідності та рентабельності і не має фінансової стабільності та автономії, що робить її вразливою до зовнішніх змін.

3. В результаті проведення діагностики ймовірності кризи на підприємстві ТОВ «Нова пошта» шляхом розрахунку моделей було виявлено потенціал кризової ситуації на підприємстві, ймовірність зростає з кожним роком. Деякі модельні розрахунки вказують на низьку фінансову стабільність, та автономію і на підвищену вразливість до криз з 2019 по 2021 рік. Хоча компанія має фундамент для виживання в кризах, необхідні активні заходи для вирішення нових ризиків та підтримки стабільності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Розробка антикризового плану, як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи.

Функціонування підприємства, як суб'єкта соціально-економічної системи, потребує постійного пристосування до змін в умовах цієї системи. У різних випадках суб'єкту необхідно по різному реагувати на зміни, що відбуваються. А також не у всіх підприємств, особливо на початку зародження, є кошти та ресурси на повноцінну роботу над антикризовим управлінням чи для послуг консультантів. Тому автором запропоновано антикризовий план, як гнучкий і зручний інструмент антикризового управління на підприємстві. Як зазначалось автором в першому розділі, умовами виникнення криз є зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі роботи підприємства, відповідно антикризовий план, як інструмент систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи, необхідно складати відповідно до того, що зміни можуть відбуватись в різних середовищах. Базова основа антикризового плану – це аналіз ситуації та оцінка можливих ризиків, які загрожують роботі компанії. Для цього необхідний постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуації, який дозволить виявити можливі збудники кризи.

Метою антикризового плану – є готовність підприємства до змін, оздоровлення так контроль внутрішнього середовища та готовність до змін у зовнішньому середовищі. Схематично роботу антикризового плану продемонстровано на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Алгоритм роботи антикризового плану.

Джерело: сформовано автором

З рис. 3.1 варто пояснити, що антикризовий план складається з 4 основних елементів роботи. Моніторинг – аналіз та нагляд за змінами як у внутрішньому так і зовнішньому середовищах. Превентивні заходи – при сигналах виникнення змін, відбувається реагування на зміни, та підготовка до пристосування до змін. Реакція та врегулювання – управління підприємства реалізовує заходи щодо пом'якшення впливу кризи на підприємство. Стабілізація – відновлення підприємства в посткризовому стані. Варто зазначити, що для кожного етапу алгоритму роботи антикризового плану, управління підприємства готує базові показники та заходи, які будуть вживатись майже автоматично. План не є обов'язковим до виконання крок в крок, оскільки передбачити ситуацію повністю не є можливим, саме тому для покращення плану варто вносити зміни в передбачені заходи і час від часу переглядати їх.

Робота антикризового плану базується на системі моніторингу, яка буде демонструвати роботу підприємства загалом, а також тенденції до підвищення або зниження ефективності роботи, що буде сигналізувати про вплив кризової ситуації.

Далі для розподілу обов'язків та завдань, а також структуризації інформації план необхідно розділяти на 5 підфункціональних сфер діяльності підприємства, а саме:

- Маркетингова;
- Інвестиційна;

- Управління персоналом;
- Організаційне управління та операційний менеджмент;
- Фінансове управління.

На далі на основі даних підфункціональних сфер обираються відповідальні особи, показники моніторингу та планування заходів. При великих розмірах підприємства, можуть бути створені команди.

Показники моніторингу обираються відповідальними особами. Для кожної сфери є певний набір якісних та кількісних показників, які слід проаналізувати в першу чергу. Детально дані показники описує автор Гавриленко В. О. у своїй статті [50]. На основі показників зазначених у даній статті автором складено табл. 3.1

Таблиця 3.1

Показники для проведення аналізу

Сфера	Кількісні показники	Якісні показники
Маркетингова	Обсяг продажів, частка ринку, кількість клієнтів, рентабельність продажів, результативність маркетингових заходів.	Інноваційність, якість обслуговування, якість маркетингових досліджень, діяльність конкурентів, ринкові дослідження, розвиток та репутація бренду.
Інвестиційна	Питома вага інвестицій, прибутковість інвестицій, рентабельність інвестицій, оборотність капіталу, коефіцієнт ризику, оборотність запасів.	Стратегія інвестицій, диверсифікація, терміни окупності, стійкість підприємства.
Управління персоналом	Виробіток, структура кадрів, плинність кадрів, рівень заробітної плати, кількість скарг на працівників.	Процедура відбору кадрів, система мотивації, система підвищення кваліфікації, рівень задоволеності працівників.
Організаційне управління та операційний менеджмент	Наявність стратегічних планів, кількість проведених аудитів та їх результати, кількість проектів зі зниження витрат, кількість відкритих відділень, кількість технічних оновлень, кількість автоматизацій системи.	Якість надаваних послуг, рівень виконання планів, рівень взаємодії між підрозділами та відділами, рівень дотримання стандартів безпеки, швидкість виконання планів.
Фінансове управління	Валові накопичення, рентабельність, структура доходів, структура витрат, динаміка середніх доходів, фінансова стійкість.	Джерела грошових надходжень, взаємовідносини з державними органами, ступінь взаємодії з банками та іншими фінансовими установами.

Джерело: Допрацьовано автором на основі [50].

З табл. 3.1 розуміємо, що дані показники дадуть загальне поняття того, що відбувається на підприємстві та середовищі в якому працює дане підприємство. Відповідно при зниженні або погіршенні показників, буде зрозуміло, що результативність роботи в тій чи іншій сфері знизилась і необхідно акцентувати увагу на дану сферу, особливо, якщо були проведені внутрішні або трапились зовнішні зміни. Результатами системи моніторингу будуть показники, які будуть сигналізувати та показувати значимість змін у середовищах.

Надалі за алгоритмом роботи плану йдуть елементи превентивних заходів, реакції та врегулювання і стабілізація. Превентивні заходи - аналіз діяльності підприємства і визначення можливих загроз, що будуть мати вплив на роботу підприємства і спричиняти кризову ситуацію. Також превентивні заходи – це проведення робіт з підготовки та оздоровлення підприємства. Коли загрози на етапі реалізації необхідно ввести антикризові заходи, тобто зреагувати на виникнення кризової ситуації та врегулювати її наслідки. Після врегулювання ситуації на підприємстві, проводяться стабілізаційні заходи, закріплення змін пройдених компанією та оцінки швидкості та ефективності впровадження антикризових заходів. Всі ці елементи необхідно продумати при створенні антикризового плану.

Створення антикризового плану буде трудомістким та поетапним процесом, реалізацію якого схематично відображено на рис. 3.2.

З рис. 3.2 бачимо, що для створення антикризового плану необхідно провести набір команди, яка буде займатись створенням системи моніторингу, дослідженням можливих криз та плануванням заходів щодо врегулювання даних криз. Відбір до команди слід проводити за складовими функціональної підсистеми підприємства, а саме: маркетингова складова, інвестиційна складова, складова управління персоналом, складова організаційного управління і операційного менеджменту, складова фінансового управління. Важливою характеристикою для учасників команди є розуміння всіх етапів роботи підприємства, для того, щоб розуміти де і з якими ризиками стикається підприємство.



Рис. 3.2. Етапи розробки антикризового плану

Джерело: створено автором

Після створення антикризової команди слід визначити кризи, що загрожують стабільному функціонуванню підприємства. Обрані особи проводять аналіз середовища роботи підприємства і повинні висунути гіпотези змін, які можуть завдавати довготривалої та вагомої шкоди підприємству. Аналіз слід також проводити за сферами діяльності підприємства, наведеними в табл. 3.1. Аналіз за даними сферами дозволить виявити всі можливі кризи, що можуть загрозовувати підприємству.

На наступному етапі необхідно провести оцінку криз. В залежності від джерела та характеру кризи управлінці можуть обирати між методами оцінки, а також, в деяких випадках, звертатись до спеціалістів за консультативною допомогою.

Варто зазначити, що під час роботи з виявлення та оцінки криз необхідно скласти систему моніторингу, яка буде сигналізувати про загострення ситуації. Додатково, за результатами аналізу роботи підприємства, відповідальні особи можуть запропонувати плани щодо необхідності оздоровлення підприємства, для підвищення показників його кризостійкості.

Проводити усі роботи з виявлення та оцінки криз слід за п'ятьма функціональними сферами, згідно яких складалась і система моніторингу.

У сфері маркетингу необхідно продумати, які саме заходи необхідно реалізувати на даний момент для зміцнення кризостійкості та яких заходів необхідно вжити при реалізації кризових явищ. Необхідно відповідно обґрунтувати дані заходи, для того, щоб всі учасники команди розуміли алгоритм роботи заходів, необхідність реалізації та поетапність реалізації.

В інвестиційній сфері учасники команди аналізують інвестиційні активи підприємства на даний момент, та згідно з результатами аналізу посилюють інвестиційну діяльність підприємства. Наприклад можливо позбавитись від інвестицій, ризики яких занадто високі або збільшення коштів інвестиційної діяльності для їх раціонального використання.

У сфері управлінні персоналом необхідно проаналізувати дійсну ефективність та продуктивність роботи персоналу, та за необхідності впровадити заходи для підвищення показників. Також необхідно продумати та аргументувати заходи по роботі з персоналом у випадку впливу кризи на підприємство, для того, щоб утримувати показники ефективності та продуктивності навіть під час впливу кризових явищ.

У сфері операційного управління необхідно проаналізувати операційну діяльність підприємства, проаналізувати доходи та витрати від операційної діяльності. Створити та реалізувати заходи з підвищення ефективності роботи операційної діяльності. Також потрібно продумати заходи з забезпечення ефективності операційної діяльності у результаті впливу кризових явищ.

У фінансовій сфері необхідно проаналізувати фінансове становище підприємства, його фінансові показники. У результаті аналізу можливо запропонувати заходи до підвищення показників фінансового стану

підприємства. Додатково у фінансовій сфері команді необхідно розробити заходи врегулювання проблем в цій сфері, які виникатимуть в результаті впливу криз.

Аналіз, зміцнення та підготовка цих функціональних сфер дозволять не тільки підготувати підприємство до врегулювання можливих криз, але й підняти показники його загальної кризостійкості. Надалі ж антикризовий план необхідно затвердити та приступити до його реалізації.

Останнім етапом складання плану буде його затвердження. Назначені особи повинні обдумати антикризові заходи та плани дій, які будуть реалізовуватись у випадку спрацьовування сигналів. Для підтвердження пропозицій мають бути складені протоколи, які будуть реалізовуватись в моменти, коли це буде необхідно. Наявність протоколів в антикризовому плані дозволяє реалізовувати антикризові заходи якнайшвидше, що прибавляє ефективності самому антикризовому управлінні на підприємстві. Усі протоколи та систему моніторингу необхідно ще раз ретельно переглянути, а після цього антикризовий план в якому затверджені протоколи роботи та системи моніторингу може бути введений в роботу.

Для підвищення актуальності плану, його необхідно перевіряти щороку, оскільки підприємство і соціально-економічна система мають тенденцію до повільних змін, через ці зміни ймовірність виникнення, фактори виникнення або шкідливість криз можуть змінюватись.

3.2 Реалізація антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

У випадку реалізації антикризового плану на такому великому підприємстві як ТОВ «Нова Пошта» необхідно розуміти, що дане підприємство працює по всій Україні, має багато відділень і, відповідно, буде потребувати більших витрат як часових так і ресурсних.

Для реалізації плану необхідно вибрати та сформувати команди, які зможуть провести аналіз роботи підприємства. Автором пропонується провести вибір наступним чином:

- Маркетингова сфера – відділ маркетингу та продажів, представник – керівник відділу маркетингу;
- Інвестиційна сфера – фінансово бухгалтерський відділ з керівниками інших відділів, представники фінансисти;
- Управління персоналом – відділ кадрів, представник – керівник відділу кадрів;
- Організаційне управління та операційний менеджмент – відділ логістики та транспорту, відділ обробки та зберігання вантажу, відділ Call-центру, відділ мережі відділень, представники – керівники відділів;
- Фінансове управління – фінансово-бухгалтерський відділ, представник – фінансист.

Таким чином команда антикризового плану буде складатись з 8 постійних учасників, які є представниками відділів. Інші ж працівники, будуть додатковими консультантами з відділів підприємства.

Надалі перед командами постає три завдання:

1. Створення системи моніторингу;
2. Підготовка та реалізація заходів з оздоровлення та підвищення ефективності роботи підприємства;
3. Пошук, аналіз та підготовка до можливих кризових ситуацій.

1. Система моніторингу.

Для системи моніторингу автором пропонується вибрати декілька основних показників для кожної підфункціональної сфери. Показники наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники системи моніторингу

Сфера	Показники
1	2
Маркетингова	Рентабельність продажу; Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; Частка ринку; Коефіцієнт освоєння нової техніки; Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання;

1	2
Інвестиційна	Коефіцієнт оборотності запасів; Коефіцієнт інвестиційного ризику; Рентабельність інвестицій; Прибутковість інвестицій; Чиста теперішня вартість
Управління персоналом	Коефіцієнт плинності кадрів; Коефіцієнт кількості пропусків; Продуктивність роботи; Рівень задоволення працівників; Різноманітність та залучення працівників;
Організаційне управління та операційний менеджмент	Середній час доставки; Точність доставок; Кількість наданих послуг; Вартість надання послуг; Індекс ефективності використання засобів;
Фінансове управління	Фінансова стійкість; Рівень ліквідності; Оборотність активів; Оборотність дебіторської заборгованості; Оборотність кредиторської заборгованості;

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, на основі даних показників моніторингу можна виявити зміни в роботі підприємства, загальну ефективність роботи підприємства. Дані показники обрані автором через можливість швидкого і частого обрахунку.

2. Підготовка та реалізація заходів з оздоровлення та підвищення ефективності роботи підприємства;

З попереднього аналізу підприємства автором було визначено, що в період з 2019 по 2021 рік показники автономії підприємства були нижче норми, хоч і мали тенденцію до росту, також на 2021 р. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився. Також показники рентабельності є досить мінливими, що свідчить про те, що загальна ефективність роботи компанії знижується, а також компанія має підвищену вразливість до криз.

Для підвищення автономії підприємства автором пропонується продовжити зберігання нерозподіленого прибутку ТОВ «Нова Пошта». А саме нарощувати власний капітал за рахунок нерозподіленого прибутку. Таким чином компанія зменшить свою залежність від кредиторів, а також збільшить їхню довіру. Також компанія може прискорити виплати дебіторської заборгованості ввівши активну політику дебіторської заборгованості.

Для вирішення питання рентабельності автором пропонується ввести програму покращення управління логістикою, в тому числі і складською. Мета програми – оптимізація та збільшення ефективності складської та транспортної логістики ТОВ «Нова Пошта». Щодо методів реалізації даної програми є декілька пропозицій:

1. Оптимізація транспортних перевезень. Як відомо в підприємства наявна велика кількість відділень та поштоматів по всій Україні, для забору та доставки посилок на ці відділення використовується автотранспорт, який споживає паливо, а також зноситься з часом використання. Автором ж пропонується аналіз та пошук методів скорочення кількості маршрутів, з метою зменшення витрат на паливо, а також зменшення витрат пов'язаних зі зносом транспорту.

2. Оптимізація використання складських приміщень. Як відомо посилки можуть зберігатись на складах ТОВ «Нова Пошта» на безоплатній основі до 7 календарних днів, а палети до 3. Зберігання потребує більших затрат площі складського приміщення, а відповідно і плати за площу даних приміщень. Автором пропонується переглянути тарифи платного зберігання та терміни безоплатного зберігання, оскільки концепція послуг компанії базується на швидкій доставці і короткотривалому зберіганні. Таким чином компанія зможе знизити витрати або підвищити рентабельність зберігання посилок. Також автором пропонується розширити складську логістику за допомогою зберігання посилок на підвищених стелажах, попередньою комплектацією та підготовкою посилок до транспорту.

Також для підвищення рентабельності ТОВ «Нова Пошта» необхідно ввести політику скорочення витрат, оскільки рентабельність складається з собівартості та ціни продукту. Ціни на продукт компанія не може піднімати, у зв'язку з і так високою ціновою політикою, а це свідчить що необхідно знижувати собівартість послуг. Досягти зниження витрат на собівартість можливо за допомогою наступних заходів:

- Переговори про контракти з постачальниками: компанія може перекласти про свої контракти із постачальниками, щоб знизити вартість поставок і

матеріалів, а також знайти альтернативних постачальників з кращими умовами і нижчими цінами.

- Зменшення споживання енергії: впроваджувати енергоефективні заходи, такі як використання світлодіодного освітлення, модернізація до енергозберігаючого обладнання, а також скорочення непотрібного енергоспоживання в своїх об'єктах.

- Підвищення продуктивності та свідомості співробітників: впроваджувати навчальні програми, схеми стимулювання та компенсації за результатами, щоб мотивувати працівників працювати більш ефективно та знижувати витрати на працю.

3. Пошук, аналіз та підготовка до можливих кризових ситуацій.

Завданням кожного відділу буде провести конкретний аналіз в їхній сфері. В деяких випадках за сферу відповідає тільки один відділ, який і функціонує в даній сфері, а в деяких відповідальність розділяється між декількома відділами. Наприклад інвестиційна сфера це завдання фінансово-бухгалтерського відділу, але дане завдання необхідно узгоджувати з іншими відділами, оскільки мова іде не тільки про інвестиції, але й про необхідність фінансування для створення додаткових запасів чи для відкриття і ведення нового проекту.

У маркетинговій сфері перш за все необхідно зайнятись аналізом ринку. Провести дослідження відносно змін на ринку за останні 5 років. Головними пунктами аналізу ринку будуть: аналіз ринкових тенденцій, аналіз потреб та попиту, аналіз ефективності витрат на надання послуг. Одним із можливих результатів аналізу маркетингової сфери є неефективність використання основних засобів надання послуг. Оскільки ТОВ «Нова Пошта» має за ціль зробити свої послуги максимально доступними то і відділення підприємства є сильно розгалуженими, що збільшує витрати на надання послуг.

У інвестиційній сфері важливо провести ретельний аналіз поточної інвестиційної стратегії підприємства та оцінити потенційні ризики та можливості. Основні складові аналізу: інвестиційний портфель, тенденції на ринку, управління інвестиційними ризиками, планування капіталу. Одним з можливих результатів аналізу в інвестиційній сфері є необхідність перегляду

інвестиційного портфеля для зменшення ризиків і забезпечення того, щоб портфель відповідав загальним цілям компанії. Крім того, компанії може знадобитися переглянути свої стратегії капітального планування та управління ризиками, щоб краще захистити свої інвестиції.

У сфері управління персоналом важливо проаналізувати людські ресурси компанії та оцінити потенційні ризики та можливості. Аналіз повинен зосередитися на наступних областях: планування робочої сили, управління ефективністю, набір та утримання, навчання та розвиток працівників. Одним з можливих результатів аналізу в сфері управління персоналом є необхідність перегляду стратегії планування персоналу для забезпечення того, щоб у компанії були правильні співробітники з правильними навичками на правильних посадах. Крім того, компанії може знадобитися поліпшити свою систему управління продуктивністю та стратегії набору та утримання, щоб залучити та зберегти топ-таланти. Нарешті, компанії може знадобитися інвестувати в підготовку та розвиток співробітників, щоб забезпечити наявність у працівників необхідних навичок для адаптації до мінливих вимог роботи.

У сфері організаційного управління та операційного управління важливо проаналізувати організаційну структуру компанії та операційні процеси для виявлення потенційних ризиків та можливостей для поліпшення. В першу чергу необхідно проаналізувати: організаційну структуру, ланцюги поставок управління якістю, управління інформацією. Одним з можливих результатів аналізу є необхідність поліпшення процесів управління ланцюгами поставок, щоб зменшити час проведення та витрати на інвентаризацію. Компанії також може знадобитися інвестувати в процеси управління якістю, щоб забезпечити підтримку високих стандартів якості. Також компанії може знадобитися поліпшити свої процеси управління інформацією для кращого використання даних та поліпшення процесів прийняття рішень.

У сфері фінансового менеджменту важливо провести аналіз фінансової діяльності компанії для виявлення потенційних ризиків та областей для поліпшення. Це може включати в себе перегляд фінансової звітності компанії, включаючи її баланс, звіт про прибуток та звіт про грошові потоки, щоб

визначити тенденції доходів, витрат та грошових потоків. Ще одним важливим аспектом фінансового управління є оцінка фінансового становища компанії, включаючи її ліквідність, платоспроможність та прибутковість. Це включає в себе оцінку здатності компанії виконувати свої короткострокові та довгострокові фінансові зобов'язання, такі як оплата рахунків і боргів, а також оцінку загального стану бізнесу. Одним з можливих результатів аналізу в сфері фінансового менеджменту є виявлення областей, де компанія може знизити витрати або збільшити доходи. Це може включати в себе оптимізацію цінової стратегії компанії, виявлення нових джерел доходу або скорочення непотрібних витрат. В цілому, ефективне фінансове управління є необхідним для забезпечення довгострокової стійкості та успіху компанії ТОВ "Нова Пошта".

Проводячи аналізи, управління компанії ТОВ «Нова Пошта» зможе виявляти ряд потенційних кризових явищ:

1. Порушення системи поставок. Причини якої може бути ескалація воєнних дій на території України, стихійні лиха та інші несподівані дії;

2. Порушення кібербезпеки: ТОВ «Нова Пошта» зберігає багато конфіденційної інформації про своїх клієнтів, а порушення кіберзахисту може призвести до пошкодження репутації, юридичних дій та фінансових втрат;

3. Економічні спади: Під час економічних спадів споживачі можуть скоротити свої витрати, що може призвести до зниження попиту на доставку та логістичні послуги.

Загальні положення та коротко характеристика криз продемонстрована автором в табл. 3.3.

У результаті дослідження діяльності підприємства, автором було виявлено декілька проблем функціонування підприємства в теперішньому та кризи, які можуть мати вплив на роботу підприємства у майбутньому. Для групування усієї інформації, автором складено схематичне зображення реалізації антикризового плану, відображене на рис. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика та рекомендації з врегулювання найбільш ймовірних криз

Криза	Причини	Ймовірність	Наслідки	Рекомендації з підготовки та врегулювання
Порушення системи поставок	1. Ескалація воєнних дій на території України	Середня	1. Шкода бренду; 2. Збільшення непередбачуваних витрат; 3. Зменшення ефективності роботи; 4. Втрата частки ринку;	1. Підготовка системи сповіщення клієнтів, чиї посилки може бути затримано; 2. Моніторинг постачальників та логістики; 3. Моніторинг додаткової інформації зовнішнього середовища; 4. Підготовка додаткових, екстрених маршрутів; 5. Пошук додаткових логістичних компаній, які зможуть забезпечити підтримку; 6. При наростанні можливості ескалації конфлікт, підготовка додаткових запасів.
	2. Стихійні лиха	Низька, міжсезонна		
Порушення кібербезпеки	1. Кібер-атаки	Середня	1. Додаткові фінансові витрати; 2. Шкода бренду; 3. Можливі подальші проблеми з довірою клієнтів; 4. Проблеми нормативно-правового характеру;	1. Імплементация кіберзахисту - використання додаткового програмного забезпечення для підвищення захисту; 2. Регулярна оцінка безпеки - регулярні тести на витоки інформації та на загальну стійкість системи; 3. Підготовка та встановлення рівнів доступу для співробітників; 4. Розробка плану відповіді на інцидент - компанія повинна розробити план відповіді, який описує кроки, які слід зробити в разі порушення кібербезпеки. Цей план повинен включати процедури для виявлення, стримування та пом'якшення наслідків порушення, а також для повідомлення зацікавлених сторін та органів влади; 5. Захист критичних даних - резервація даних, без віддаленого доступу.
	2. Халатність персоналу	Низька, міжсезонна		
Економічні спади	1. Затягування воєнних дій на території України	Висока	1. Зниження попиту на послуги; 2. Зниження доходів; 3. Збільшення ризику невиконання зобов'язань;	1. Підготовка плану зі зниження операційних витрат; 2. Управління грошовими потоками - запровадження суворої політики оплати, стимулювання швидких платежів, стеження за платежами клієнтів; 3. Моніторинг економічних показників;
	2. Різкі зовнішні зміни;	Середня	4. Зниження рентабельності;	
	3. Структурні недоліки економіки;	Середня		

Джерело: створено автором.

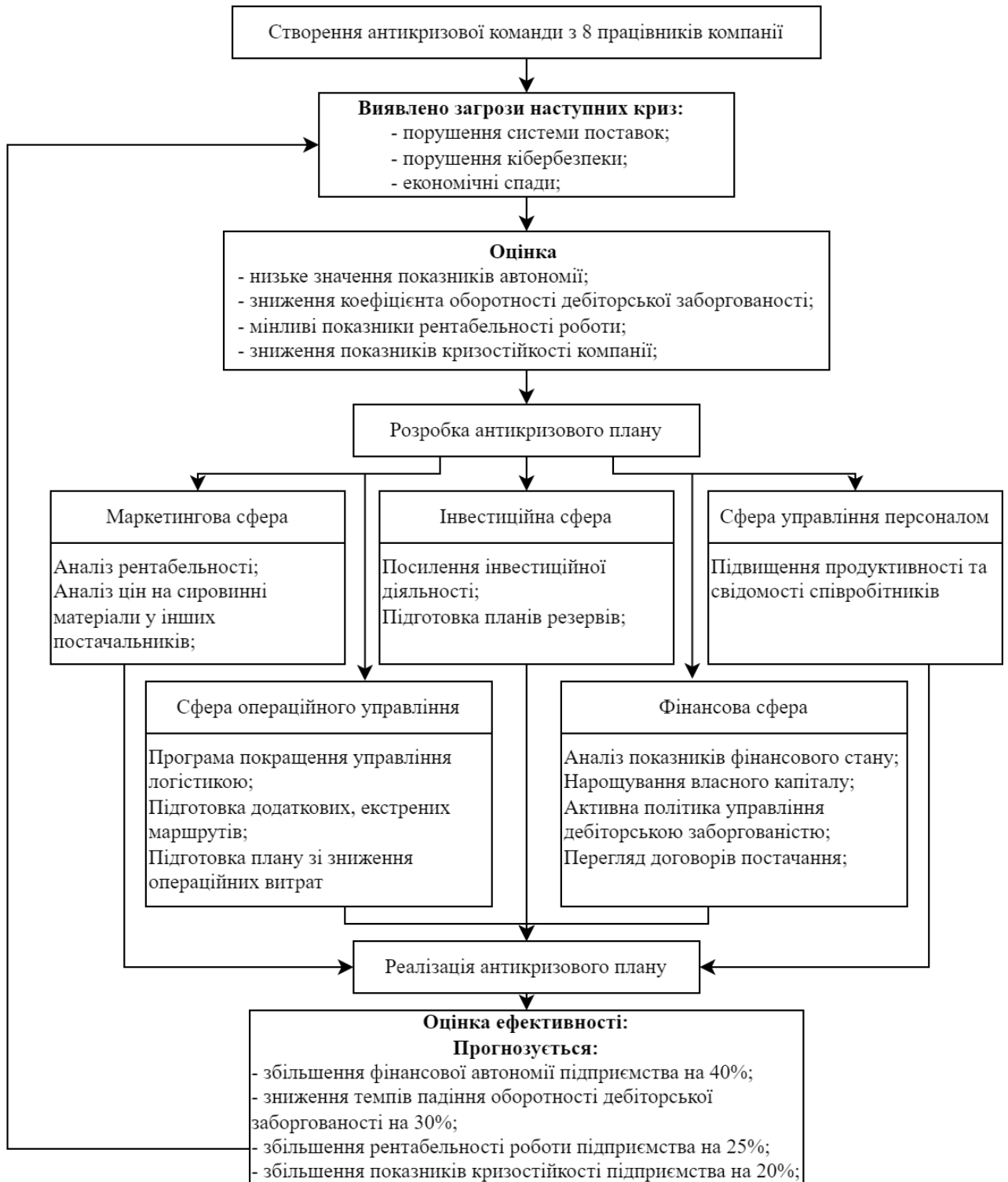


Рис. 3.3. Реалізація антикризового плану на ТОВ «Нова Пошта».

Джерело: створено автором

На рис. 3.3. зображено процес реалізації антикризового плану на ТОВ «Нова Пошта». Що є результатом дослідження фінансової звітності компанії та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища роботи компанії. На основі досліджень автором запропоновано антикризовий план головними завданнями якого є

стабілізація роботи підприємства у короткостроковій перспективі та підготовкою до врегулювання кризових явищ у майбутньому. Схему на рисунку створено на основі пропозицій автора. Очікується, що пропозиції покращать показники кризостійкості компанії. Також очікується підвищення показників загальної ефективності роботи компанії.

3.3 Ефективність реалізації антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

При створенні антикризового плану автором пропонується проводити попереднє оздоровлення та підвищення ефективності роботи підприємства. Виконання даного етапу значно збільшить кризостійкість компанії та ефективність її роботи.

Так автором було запропоновано виплату зобов'язань та збереження частини прибутку для підвищення фінансової стійкості; перегляд та оптимізацію логістики в компанії, зниження споживання енергії та додаткова підготовка працівників для збільшення рентабельності роботи.

Отже, як вже зазначалось для підвищення автономії підприємству необхідно власний капітал рахунок прибутку. Для виходу до норм фінансової стабільності підприємству в продовж 4 років необхідно щорічно збільшувати свій власний капітал на 60% від прибутку, що на 2021 рік становило 1 560 192,00 тис. грн. З такими помірними кроками компанія зможе вийти на норми фінансової автономії через 4 роки.

Друге питання, яке є нестабільним у функціонуванні підприємства – це оборотність дебіторської заборгованості. Автором запропоновано ввести активну політику виплат дебіторської заборгованості. Необхідно вжити наступних заходів, що дозволять контролювати дебіторську заборгованість та зменшити її:

- Аналіз дебіторської заборгованості з метою визначення відтермінування платежу;
- Впровадження правил та термінів виплати заборгованості;

- Розробка системи знижок, які будуть заохочувати до якнайшвидшої сплати заборгованості;

- Розробка методів оцінки надійності та відповідальності покупця.

Додатково пропонується провести рефінансування дебіторської заборгованості. Як засобів рефінансування заборгованості, яких може вжити ТОВ «Нова Пошта», відносяться:

- Взаємозалік – погашення заборгованостей у випадку наявності боргів в обох контрагентів;

- Вексельна форма розрахунку;

- Факторинг;

Оцінку доцільності рефінансування дебіторської заборгованості можна провести за формулою чистого грошового потоку, який виникне у наслідок рефінансування:

$$\text{ЧГП} = \sum \text{ГНі} - \text{ДВі} - \text{ППі} \quad (3.1)$$

Де, ГНі – це грошові кошти, що надходять в результаті рефінансування;

ДВі – це додаткові витрати проведені у зв'язку з процедурою рефінансування;

ППі – додаткові витрати, сума яких може бути обумовлена в домовленості рефінансування;

Згідно звітності компанії доцільним буде рефінансування 50% та 70% заборгованості. Тобто якщо станом на 2021 рік, сума дебіторської заборгованості становила 4 112 283 тис. грн., то рефінансувати доцільно або 2 056 142 тис. грн., або 2 878 598 тис. грн.

Тоді чистий грошовий потік буде вираховуватись наступним чином:

$$\text{ЧГП}_{50} = 2\,056\,142 - 2\,056\,142 \cdot 15\% - 2\,056\,142 \cdot 25\% = 1\,233\,685 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧГП}_{70} = 2\,878\,598 - 2\,878\,598 \cdot 15\% - 2\,878\,598 \cdot 25\% = 1\,669\,587 \text{ тис. грн.}$$

Надалі слід розрахувати коефіцієнт втрат та коефіцієнт ефективності вивільнених коштів, для економічної оцінки доцільності рефінансування.

Коефіцієнт втрат (Кв) продемонструє, яка частина коштів втрачається при рефінансуванні.

$$K_b = 1 - \frac{ЧП}{Дзб} \quad (3.2)$$

Де, Дзб – балансова оцінка дебіторської заборгованості

Коефіцієнт ефективності вивільнених коштів (Кевк) продемонструє, наскільки ефективно кошти виводяться.

$$K_{евк} = \frac{ЧП}{Дзб * P} \quad (3.3)$$

де, Р – це ставка рефінансування

К_в та К_{евк} для рефінансування 50% будуть розраховуватись наступним чином:

$$K_b = 1 - (1\,233\,685 / 2\,056\,142) = 0,4$$

$$K_{евк} = 1\,233\,685 / (2\,056\,142 * 0,5) = 1,2$$

К_в та К_{евк} для рефінансування 50% будуть розраховуватись наступним чином:

$$K_b = 1 - (1\,669\,587 / 2\,878\,598) = 0,42$$

$$K_{евк} = 1\,669\,587 / (2\,878\,598 * 0,7) = 0,83$$

Наведені вище розрахунки свідчать про ефективніші результати при рефінансуванні 50% дебіторської заборгованості. Таким чином, при умові надання кредиту дебіторам можливо скоротити дебіторську заборгованість на 2 056 142 тис. грн., а цю суму витратити на розрахунки за поточними зобов'язаннями підприємства.

Результатом запропонованих дій стануть наступні зміни в балансі, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Агрегований баланс підприємства

Статті балансу	Фактичне значення 2021 р.	Прогнозоване значення	Відхилення
1	2	3	4
Актив:			
Дебіторська заборгованість	4 112 283,00	2 056 141,50	-2 056 141,50
Гроші та їх еквіваленти	827 839,00	2 388 031,00	1 560 192,00
Баланс	13 498 127,00	13 002 177,50	-495 949,50

1	2	3	4
Пасив:			0,00
I. Власний капітал			0,00
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 654,00	4 654,00	0,00
Додатковий капітал	27 301,00	27 301,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 459 269,00	6 019 461,00	1 560 192,00
Усього за розділом I	4 491 224,00	6 051 416,00	1 560 192,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 897 300,00	3 897 300,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	5 109 603,00	3 053 461,50	-2 056 141,50
Баланс	13 498 127,00	13 002 177,50	-495 949,50

Джерело: розраховано автором.

Наступне питання що виникає, це збільшення рентабельності роботи компанії. Автором пропонується підвищити ефективність використання ресурсів на підприємстві. Що дозволить скоротити витрати на паливо, оренду та інші витрати. Для розрахунку заходів зі збільшення рентабельності роботи компанії автором використано наступні дані, що зазначені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку ефективності заходів з підвищення рентабельності.

Показник	Значення показника у 2021 році	Частка витрат, %
1	2	3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16 441 004,00	
З них:		
Винагорода партнерам, тис. грн.	3 168 830,00	19,27
Автопослуги, тис. грн.	2 663 357,00	16,20
Послуги обрешетування, тис. грн.	179 068,00	1,09
Послуги зв'язку, тис. грн.	118 827,00	0,72
Матеріальні витрати на паливо, тис. грн.	2 069 203,00	12,59
Компенсація комунальних витрат, тис. грн.	306 031,00	1,86
Оренда, тис. грн.	336 990,00	2,05
Адміністративні витрати, тис. грн.	1 923 703,00	
З них:		
Послуги сторонніх організацій, тис. грн.	120 881,00	6,28
Послуги зв'язку, тис. грн.	5 666,00	0,29
Матеріальні витрати на паливо, тис. грн.	30 881,00	1,61
Оренда, тис. грн.	11 688,00	0,61

1	2	3
Інші витрати, тис. грн.	30 353,00	1,58
Витрати на збут	561 844,00	
З них:		
Матеріальні витрати на паливо, тис. грн.	33 882,00	6,03
Фінансові витрати	630 813,00	
З них:		
Витрати за договорами оренди	285 145,00	45,20

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

З табл. 3.5 бачимо, що не всі дані займають великому частки від обраних статей розходів, але тим не менш зміна в даних витратах, буде мати вагомий вплив на сумарні витрати підприємства.

Першою пропозицією є оптимізація логістичної складової компанії. Цілі оптимізації – скорочення витрат на паливо, автопослуги та оренду. Зменшення витрат на оренду приміщень та використання транспорту на 10% дасть результат в збільшення рентабельності продукції на 3%, що дозволить компанії наблизитись до показників рентабельності 2020 року, а саме 14,50%.

Наступна пропозиція має комплексний характер. Загалом запропоновано переглянути наявні цінові пропозиції з постачання для ТОВ «Нова Пошта», зменшити споживання енергії та ввести систему додаткового мотивування та інформування працівників.

Перегляд контрактів з постачальниками буде мати за мету зменшити, в середньому, ціни на постачання на 5%. Також запропоновано зменшити споживання енергії на 3%, за допомогою переходу на світлодіодне освітлення та загальної економії енергії.

Наступна пропозиція, щодо підвищення рентабельності є робота з працівниками, що дозволить втримувати цінову політику компанії на високому рівні, і тим же самим дозволить тримати рентабельність компанії на попередньому рівні. Мета даної роботи – мотивація до продуктивного виконання обов'язків та економія офісних та комунальних ресурсів. В подальшому результатом роботи з працівниками може мати позитивні наслідки у вигляді зменшення використання інших витрат на 5%.

Таким чином від реалізації пропозицій очікується наступні зміни в статтях витрат підприємства, продемонстрованій в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані статті витрат

Показник	Значення показника		Відхилення
	2021	Прогнозовані значення	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16 441 004,00	15 867 850,17	-573 153,83
З них:			
Винагорода партнерам, тис. грн.	3 168 830,00	3 010 388,50	-158 441,50
Автопослуги, тис. грн.	2 663 357,00	2 530 189,15	-133 167,85
Послуги обрешетування, тис. грн.	179 068,00	170 114,60	-8 953,40
Послуги зв'язку, тис. грн.	118 827,00	112 885,65	-5 941,35
Матеріальні витрати на паливо, тис. грн.	2 069 203,00	1 862 282,70	-206 920,30
Компенсація комунальних витрат, тис. грн.	306 031,00	296 850,07	-9 180,93
Оренда, тис. грн.	336 990,00	286 441,50	-50 548,50
Адміністративні витрати, тис. грн.	1 923 703,00	1 909 499,05	-14 203,95
З них:			
Послуги сторонніх організацій, тис. грн.	120 881,00	114 836,95	-6 044,05
Послуги зв'язку, тис. грн.	5 666,00	5 382,70	-283,30
Матеріальні витрати на паливо, тис. грн.	30 881,00	27 792,90	-3 088,10
Оренда, тис. грн.	11 688,00	9 934,80	-1 753,20
Інші витрати, тис. грн.	30 353,00	27 317,70	-3 035,30
Витрати на збут	561 844,00	558 455,80	-3 388,20
З них:			
Матеріальні витрати на паливо, тис. грн.	33 882,00	30 493,80	-3 388,20
Фінансові витрати	630 813,00	588 041,25	-42 771,75
З них:			
Витрати за договорами оренди	285 145,00	242 373,25	-42 771,75

Джерело: розраховано автором

За прогнозом результатом введення комплексу заходів витрати за статтями «Винагорода партнерам», «Автопослуги», «Послуги обрешетування», «Послуги зв'язку», «Послуги сторонніх організацій» знизяться на 5%, статті «Матеріальні витрати на паливо» та «Інші витрати» - 10%, стаття «Компенсація комунальних витрат» - 3%, «Оренда» - 10%.

Результати змін в статтях витрат будуть відображатись на рентабельності роботи підприємства відображено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Прогнозовані значення рентабельності

Показник	Значення показника		Відхилення
	2021 рік	Прогнозне	
Рентабельність активів (ROA), %	25,00	30,67	+5,67 в.п.
Рентабельність використаного капіталу (ROCE), %	40,84	47,88	+7,04 в.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	77,88	95,53	+17,65 в.п.
Рентабельність продаж (ROS), %	12,48	15,30	+2,83 в.п.
Рентабельність продукції (Rp), %	10,13	13,68	+3,55 в.п.

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.6 бачимо, що запропоновані заходи є достатньо ефективними у відношенні підвищення рентабельності роботи підприємства. Найбільших відносних змін уданому випадку зазнає показник рентабельності продукції, а найменших показник рентабельності використаного капіталу.

Результати змін у фінансовій звітності підприємства наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Агрегований звіт про фінансові результати

Стаття	Фактичне значення 2021	Прогнозовані значення	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	20 843 502,00	20 843 502,00	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16 441 004,00	15 867 850,17	-573 153,83
Валовий прибуток, тис. грн.	4 402 498,00	4 975 651,83	+573 153,83
Адміністративні витрати, тис. грн.	1 923 703,00	1 909 499,05	-14 203,95
Витрати на збут	561 844,00	558 455,80	-3 388,20
Інші операційні витрати	508 590,00	508 590,00	
Інші операційні доходи	202 834,00	202 834,00	
Фінансовий результат	1 611 195,00	2 201 940,98	+590 745,98
Інші фінансові доходи	1 814 806,00	1 814 806,00	
Фінансові витрати	630 813,00	588 041,25	-42 771,75
Інші витрати	255,00	255,00	
Фінансовий результат до оподаткування	2 794 933,00	3 428 450,73	+633 517,73
Витрати з податку на прибуток	194 613,00	238 725,25	+44 112,25
Чистий прибуток	2 600 320,00	3 189 725,48	+589 405,48

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.8 бачимо, що прогнозованим результатом змін у витратах підприємства є збільшення чистого прибутку на 589 405,48 тис. грн.

Однак для перевірки загальних змін кризостійкості підприємства варто перевірити його кризостійкість враховуючи прогнозовані показники. Для перевірки перерахуємо формули кризостійкості, результати розрахунку наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Аналіз змін кризостійкості з врахуванням рекомендацій

Модель	Норма	2020	2021	Прогнозовані	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020/2021	2021/прогноз	2020/2021	2021/прогноз
Модель Альмана, Z	>2,9	3,694	2,869	2,614	-0,825	-0,254	-22,33	-8,87
Модель Фулмера, H	>0	1,140	1,144	1,775	0,004	0,631	0,38	55,10
Модель Спрінгейта, Z	>2,45	1,742	2,023	2,045	0,281	0,022	16,13	1,08
Формула Ліса, Z	>0,037	0,032	0,031	0,043	-0,001	0,012	-3,89	38,25
Формула Тафлера, Z	>0,2	0,708	0,527	0,444	-0,181	-0,083	-25,61	-15,73
Модель Терещенка, Z	>2	2,568	3,615	4,002	1,047	0,386	40,79	10,69

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.9 бачимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів результати моделей Альмана, Спрінгейта та Тафлера будуть нижчими вказаних норм, що буде свідчити про низькі параметри кризостійкості підприємства. Але варто зауважити що попри низькі показник, падіння даних показників сповільнилось. Формула Ліса своїм результатом демонструє вихід показника вище норми, тобто підприємство виходить з під загрози втрати платоспроможності. Моделі Фулмера та Терещенка свідчать, що підприємство як було фінансово стабільним так і залишилось фінансово стабільним, але показники стійкості вирости на 55,10% і 10,69% відповідно.

Хоч запропоновані заходи не продемонстрували вихід на норми у всіх моделях, але продемонстрували сповільнення спаду в деяких моделях, вихід на норму в одній формулі та підвищення показників у двох моделях. Тому запропоновані рекомендації можна вважати ефективними за результатами економічної оцінки.

Важливо відзначити, що ефективність антикризового плану не може бути продемонстрована відразу після його реалізації. Потрібен час, щоб побачити повний вплив плану на підприємство. Тому рекомендується встановити довгостроковий процес моніторингу та оцінки, щоб постійно оцінювати ефективність плану та вносити будь-які необхідні коригування.

Висновок до розділу 3

1. В результаті розробки антикризового плану, як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи було продемонстровано алгоритм роботи плану. Запропоновано план створення інструменту на основі команди, яка буде аналізувати ситуацію на основі функціональних сфер роботи підприємства.

2. Результатом розробки реалізації антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» автором було запропоновано систему моніторингу для сигналізації впливу кризового явища на роботу підприємства. Також було запропоновано перелік заходів та способи їх реалізації для підвищення показників фінансової стабільності та ефективності роботи компанії. Розроблено схему створення антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» з врахуванням його діяльності. Додатково на основі діяльності компанії було визначено кризові ситуації, що можуть мати вплив на компанію, та методи їх врегулювання.

3. Під час проведення оцінки ефективності реалізації антикризового плану на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» було визначено ефективність запропонованих автором заходів. Визначення ефективності проводилось за допомогою перерахунків показників діяльності компанії з використанням прогнозування.

ВИСНОВКИ

На основі проведених у магістерській роботі досліджень здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано ряд заходів та інструмент для вирішення питань управління підприємством в умовах кризи.

За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки:

1. Дослідження наукової літератури дозволило розкрити на суть, причини і стадії розвитку криз на підприємствах. Зазначається, що криза являє собою дестабілізацію в діяльності підприємства, що виникає внаслідок внутрішніх або зовнішніх факторів. Фінансові показники компанії безпосередньо відображають глибину розвитку кризи.

2. Аналіз правової бази, що стосується управління підприємством в умовах кризи, показав що в українському законодавстві наявні чіткі документи, що регулюють відносини між боржником і кредитором у випадках банкрутства або потенційного банкрутства. Однак реалізація цих нормативних правових актів виявилася складною та неефективною у відновленні платоспроможності підприємства.

3. Дослідження про антикризове управління як інструмент управління підприємством в економічно складних умовах підкреслило його необхідність, виділивши різні типи підходів до управління кризами.

4. Загальна характеристика компанії ТОВ «Нова Пошта» та її ринкової діяльності показала провідну позицію компанії як поштової та кур'єрської компанії, що обслуговує в першу чергу сегмент B2C в Україні. Але компанія стикається з складним зовнішнім середовищем і перебуває під впливом політичних, правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних факторів.

5. Внутрішній аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта» показав її загальну ефективність. Однак компанія стикається з проблемами щодо коливання ліквідності та прибутковості, а також у низьких показниках фінансової стабільності та автономії, що робить її більш вразливою до зовнішніх змін.

6. Діагностика ймовірності виникнення кризи в компанії ТОВ «Нова Пошта», проведена за допомогою модельних розрахунків, викрила вразливість компанії до кризових ситуацій. Деякі модельні розрахунки вказували на низьку фінансову

стабільність, автономію та підвищену вразливість до криз. Хоча компанія має всі шанси до збереження платоспроможності, необхідні використовувати активні заходи для підготовки та врегулювання до наявних криз та криз, що загрожують.

7. Розробка антикризового плану як інструменту систематизації та прогнозування дій компанії в кризових умовах включала демонстрацію алгоритму роботи плану. Запропонований план передбачає формування команди, відповідальної за аналіз ситуації та введенні заходів на основі функціональних сфер підприємства.

8. Реалізація антикризового плану в компанії ТОВ «Нова Пошта» включала в себе пропозицію автора щодо системи моніторингу для виявлення впливу кризового явища на діяльність компанії і створення схеми реалізації антикризового плану на підприємстві. Також було представлено перелік заходів та методів їх реалізації для підвищення фінансової стабільності та операційної ефективності. Крім того, проаналізовані потенційні кризові ситуації, які можуть виникнути під час роботи компанії та методи їх вирішення.

9. Оцінка ефективності реалізації антикризового плану на ТОВ «Нова Пошта» включала оцінку ефективності запропонованих заходів. Ефективність оцінювалася за допомогою розрахунків показників продуктивності з використанням техніки прогнозування.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити показники ефективності операційної діяльності компанії, а ,також, показники фінансової стійкості компанії.

Використання антикризового плану як інструменту систематизації та прогнозування дій підприємства в умовах кризи дозволить компанії реалізувати превентивне, реактивне та посткризове управління кризами на підприємстві. Реалізація запропонованої схеми дозволить підприємству підвищити прибутки та зберегти платоспроможність при виникненні дестабілізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством / Алла Володимирівна Ковалевська. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
2. Мірошніченко Ю.В., Вдовіченко А.С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. Вип. 25. С. 119-132. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.119>.
3. Кульчій І.О., к. держ. Упр., доц. кафедри держ. Управління і права. К 90 Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. І переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.,
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник. / В.О. Василенко – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
6. Xiang C. Художники повстають проти штучного інтелекту на ArtStation [Електронний ресурс] / Chloe Xiang // VICE. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vice.com/en/article/ake9me/artists-are-revolt-against-ai-art-on-artstation>. (дата звернення: 11.05.2023).
7. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. - : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с.
8. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
9. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. К.: ДННУ «Акад. Фін. Управління», 2012. 301 с.
10. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII : станом на 15 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 11.05.2023).

11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : НАКАЗ від 19.01.2006 р. : станом на 26 жовт. 2010 р.

12. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 – 2022 роки : ПОСТАНОВА від 27.05.2020 р.

13. Пігуль Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення: 08.03.2022 р.)

14. Абрамова А.С., Духніч О.В. Основні причини банкрутства підприємств України та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності. Молодий вчений. 2017. № 11(51). С. 1092–1095. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/262.pdf> (дата звернення: 21.03.2022).

15. Пушкар А. І. Антикризове управління: моделі, стратегії, механізми: нав. Вид. / А. І. Пушкар, А. Н. Трідед, А. Л. Колос. – Харків: ТОВ «Модель Всесвіту», 2001. – 452 с.

16. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 11.05.2023).

17. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 11.05.2023).

18. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII : станом на 31 берез. 2023 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата
11.05.2023).

звернення:

19. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>. Doi: 10.32702/2307-2105-2021.10.96

20. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161–170.

21. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2021. - №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686>

22. Лігоненко, Л.О. Антикризове управління підприємством : навч. Посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 376 с

23. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding SAGE Publications. 2011.

24. Sellnow T. L., Ulmer R. R., Seeger M. W. Communication and Organizational Crisis. Praeger Publishers, 2003. 312 с.

25. Fink S. Crisis management: planning for the inevitable. Lincoln, Neb : iUniverse.com, 2000. 245 с.

26. Oster S. M. Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases. New York : Oxford University Press, 1995. 350 с.

27. Pauchant T. C. Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 255 с.

28. Lerbinger O. The crisis manager: facing risk and responsibility. Mahwah, N.J : Erlbaum, 1997. 384 p.

29. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. Посіб. —К.: МАУП, 2006. —256 с.: іл. —Бібліогр.: 242–245.

30. Barton L. Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati : South-Western Pub. Co., 1993.
31. Barton L. Crisis in organizations II. 2nd ed. South-Western College Pub, 2000. 304 p.
32. Бабіна Н. О. Антикризисний фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Бабіна // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 5. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua (дата звернення: 21.07.2015). – Назва з екрана.
33. Дутка В. В. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. Економіка та право. 2021. № 1. С. 96–101.
34. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств [Текст] : підручник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
35. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. – 384 с
36. Гаврилко Т. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи / Т. О. Гаврилко, Д. О. Лабунський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 26. – С. 1–8.
37. Держстат України. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
38. Офіційний сайт. Термінова і експрес доставка: транспортно-логістичні послуги в Києві та по всій Україні – служба доставки №1 «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
39. Укрпошта | Головна пошта країни. Ukrposhta. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 12.05.2023).
40. Meest Україна Поштові & Транспортні послуги. ► Meest 【Україна】. URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 12.05.2023).
41. Сучасний оператор доставки Justin. Сучасний оператор доставки Justin. URL: <https://justin.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
42. Головна – Delivery. Головна – Delivery. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index> (дата звернення: 12.05.2023).

43. Епіцентр К. Епіцентр • Національна мережа торговельних центрів.
URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
44. Інтернет-Магазин ROZETKA. Офіційний сайт.
URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
45. Сайт проведення та збору відгуків. Відгуки про послуги компаній.
URL: <https://top20.ua/ru/kyiv/transportnyie-uslugi/sluzhbyi-dostavki/justin-pochtovaya-kompaniya-3.html> (дата звернення: 12.05.2023).
46. Національний банк України. Національний банк України.
URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2023).
47. Environmental Performance Index | Environmental Performance Index. Welcome | Environmental Performance Index. URL: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi> (дата звернення: 12.05.2023).
48. Інформаційний портал Bloomberg. Company Bloomberg.
URL: <https://www.bloomberg.com/> (дата звернення: 12.05.2023).
49. Відкрита база даних Світового Банку. World Bank Open Data.
URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 12.05.2023).
50. Гавриленко В. О. KRIZIS-діагностика в антикризовому управлінні. Modern Economics: електрон. Наук. Фахове вид. з екон. Наук Миколаїв. Аграрного ун-ту. Вип. 6. Миколаїв, 2017. С. 43–51 (0,67 друк. Арк.) (включено до: DOAJ, ResearchBib (Japan), Journal Factor (USA), Directory of Research, Journals Indexing, The Journals Impact Factor, Scientific Indexing Services).

ДОДАТКИ

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4>

Економічні науки

УДК 65.0011.3:65.016

Гавриленко Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Havrylenko Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the

Department of Enterprise Marketing and Business Management

National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID: 0000-0002-2454-661X

Молодовець Андрій Андрійович

магістр кафедри маркетингу та управління бізнесом

Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Molodovets Andrii

Master's Student of the Enterprise Marketing and Business Management

National University of Kyiv-Mohyla Academy

**АНТИКРИЗОВИЙ ПЛАН ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ
AN ANTI-CRISIS PLAN AS AN EFFECTIVE MECHANISM FOR THE
FUNCTIONING OF AN ENTERPRISE IN A CRISIS**

Анотація. Вступ. На основі результатів аналізу більшості вітчизняних підприємств можна зробити висновок, що у зв'язку зі стрімким наростанням кризової ситуації виникли значні труднощі у веденні діяльності, що безпосередньо вплинуло на ефективність роботи підприємств. Спостерігається значна дестабілізація в соціально-економічній системі, що призводить до зниження рівня економічних,

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4>

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Молодовець Андрій Андрійович
Здобувач вищої освіти другого рівня
освітньо-наукової програми «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності та нестабільності, що може призвести до кризових ситуацій для підприємств будь-якого розміру та галузей. Для досягнення високої ефективності в антикризовому управлінні необхідно досконало розуміти поняття, причини виникнення та етапи розвитку кризи на підприємстві.

СУТНІСТЬ КРИЗИ

переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування;

крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі;

ситуація, коли нормальна діяльність організації та процеси прийняття рішень порушуються, а зацікавлені сторони не впевнені щодо того, що відбувається і що станеться далі;

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ НА ПІДПРИЄМСТВІ



ЕТАПИ РИЗВИТКУ ТА ПЕРЕБІГУ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ



ВИСНОВКИ

У сучасному непередбачуваному бізнес-середовищі криза може виникнути в будь-який момент, а без належного управління це може призвести до значних збитків і навіть загрожувати виживанню підприємства. Тому розуміння причин та етапів розвитку криз є необхідним для ефективного управління кризою. Розуміючи сутність кризи, керівництво може краще оцінити ситуацію та визначити відповідну відповідь. Крім того, готовність до кризової ситуації та розуміння її джерел і впливу на діяльність компанії може допомогти зменшити ризики та мінімізувати втрати.

ДЖЕРЕЛА

1. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с.: іл. — Бібліогр.: 242-245.
2. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко. — [2-е вид., виправл. і доп.]. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
3. Pauchant T. C., Mitroff I. Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. Jossey-Bass, 1992.
4. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. — Ohio: South-Western, 1993.

ФОРМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЗА 2020 РІК

		Коди		
		2021	01	01
Дата (рік, місяць, число)				
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29		
Середня кількість працівників: 27176				
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		v		

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 485	108 324
первісна вартість		1001	195 854	199 978
накопичена амортизація		1002	(91 369)	(91 654)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	437 370	701 136
Основні засоби	15	1010	2 108 977	3 351 500
первісна вартість		1011	3 101 898	5 182 319
знос		1012	(992 921)	(1 830 819)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	89 651	131 634

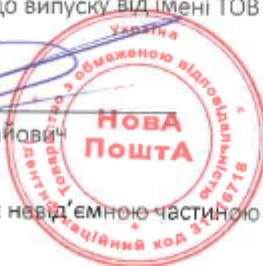
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	38 995	190 460
Усього за розділом I		1095	2 880 117	4 583 693
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	96 635	188 871
Виробничі запаси		1101	96 635	188 221
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	-	650
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	445 265	678 593
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	172 415	53 432
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	21 600	10 741
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	29 833	5 722
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	587 721	848 238
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	921 223	917 065
Готівка		1166	4 144	47
Рахунки в банках		1167	680 375	790 419
Витрати майбутніх періодів	23	1170	13 270	14 028
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 287 962	2 716 690
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	5 168 079	7 300 383

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	1 243 657	2 154 949
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	1 271 410	2 186 904
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	907 094	1 241 240
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 067 114	1 638 422
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	28	1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 179 572	1 447 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	612 206	802 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	343 819	408 141
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 458	62 466
розрахунками зі страхування		1625	38 619	57 009
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	285 201	336 162
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	42 888	39 173

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	39 440	43 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	282 302	333 356
Доходи майбутніх періодів		1665	1 150	1 193
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	4 358	6 251
Усього за розділом III		1695	2 829 555	3 475 057
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	5 168 079	7 300 383

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 26 березня 2021 року.

Булб'я Олександр Миколайович
Директор



Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
(найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

Коди		
2021	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2020 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	16 902 857	13 453 318
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(12 877 086)	(10 504 342)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 025 771	2 948 976
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	166 643	145 518
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 469 141)	(1 244 681)
Витрати на збут	9	2150	(416 263)	(337 356)
Інші операційні витрати	10	2180	(768 703)	(488 313)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 538 307	1 024 144

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	687 882	493 080
Інші доходи		2240		-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(533 590)	(429 857)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(602 457)	(219 010)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	1 090 142	868 357
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(98 850)	(85 403)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	991 292	782 954
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	991 292	782 954

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці		2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи		2510	951 549	824 113

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	930 615	675 301
Інші операційні витрати		2520	7 679 615	5 544 309
Разом		2550	15 531 193	12 574 692

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Будьба Олександр Миколайович
Директор



Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		Коди		
Підприємство "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
		31316718		
(найменування)		за ЄДРПОУ		

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

За 2020 рік

Форма N3-н Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	1 090 142	-	868 357	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	930 615	-	675 301	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	51 054	-	-	1 769
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	-	-	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	448 165	-	179 546	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	63 223
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	96 918	-	12 773
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	233 328	59 949	-
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	168 821	232 759	-
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	2 327
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	-	3 715	-	7 028
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	195 440	-	116 071	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	52 314	-	57 557	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	18 390	-	16 168	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	50 961	-	-	12 205
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	43	-	490	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	2 392	-	-	446
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	2 336 734		2 106 427	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	128 825	-	117 239
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 207 909		1 989 188	-
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	-	-	-	-
необоротних активів	3205	4 898	-	406	-
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	47 928	-	74 166	-
дивідендів	3220	642 465	-	423 000	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	68 800	-	226 063	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	-	-	-	-
необоротних активів	3260	-	1 400 447	-	997 651
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	583 324	-	397 120
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	151 465	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		1 371 145		671 136

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	4 202			
Отримання позик	3305	1 929 000	-	1 020 000	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	1 437 236	-	625 817
Сплату дивідендів	3355	-	75 940	-	142 560
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	388 305	-	244 061
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	872 643	-	617 771
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		840 922		610 209
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(4 158)	-	707 843	-
Залишок коштів на початок року	3405	921 223	-	213 380	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	917 065	-	921 223	-

Будьба Олександр Миколайович
Директор



Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

ФОРМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ЗА 2021 РІК

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія: Київська	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	31316718
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КОПФГ	8036100000
Середня кількість працівників: 29790	за КВЕД	240
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24		52.29
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Приміт ки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	10 741	24 360
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	2 186 904	4 491 224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 638 422	3 897 300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	43 500	10 000

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Тимофєєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

Дата (рік, місяць, число)

(найменування)

за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 600 320	991 292

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Тимофєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
31316718		

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

За 2021 рік

Форма N3-н Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	2 794 933	-	1 090 142	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	1 406 127	-	930 615	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	56 881	-	51 054	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	5 746	-	-	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	630 813	1 814 551	533 590	85 425
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів:	3550	-	175 593	-	499 067
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	48 117	-	96 918
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	37 686	-	233 328
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	89 790	-	168 821
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань:	3560	372 162	-	315 825	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	221 332	-	191 725	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	77 453	-	52 314	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	20 877	-	18 390	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	44 138	-	50 961	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	1 193	43	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	9 555	-	2 392	-
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	3 276 518		2 336 734	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	206 606	-	128 825
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 069 912		2 207 909	-
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	-	-	-	-
необоротних активів	3205	65 753	-	4 898	-
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	21 452	-	47 928	-
дивідендів	3220	990 066	-	642 465	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	311 500	-	68 800	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	-	213 537	-	-
необоротних активів	3260	-	2 724 790	-	1 400 447
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	1 965 963	-	583 324
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	48 015	-	151 465
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		3 563 534		1 371 145

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	-	4 202	-
Отримання позик	3305	2 910 901	-	1 929 000	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	777 792	-	1 437 236
Сплату дивідендів	3355	-	329 500	-	75 940
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	332 438	-	388 305
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	1 064 756	-	872 643
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	406 415	-		840 922
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-	87 207		4 158
Залишок коштів на початок року	3405	917 065	-	921 223	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		2 019	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	827 839	-	917 065	-


 Бульба Олександр Миколайович
 Директор

Тимофеева Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

Вихідні дані для розрахунку оцінки ймовірності банкрутства з різними
моделями

Показник	2019	2020	2021
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	-237 497,50	-649 980,00	-337 667,00
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4 132 884,00	6 234 231,00	10 399 255,00
Середньорічна величина власного капіталу, тис. грн.	879 933,00	1 729 157,00	3 339 064,00
Середньорічна сума зобов'язань, тис. грн.	3 252 951,00	4 505 074,00	7 060 191,00
Середньорічна вартість нерозподіленого прибутку, тис. грн.	852 180,00	1 699 303,00	3 307 109,00
Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань, тис. грн.	915 228,50	1 352 768,00	2 767 861,00
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань, тис. грн.	2 337 722,50	3 152 306,00	4 292 330,00
Середньорічна вартість матеріальних активів, тис. грн.	2 535 572,50	4 590 404,00	7 301 211,50
Середньорічна вартість робочого капіталу, тис. грн.	-237 497,50	-649 980,00	-337 667,00
Середньорічна вартість позичкового капіталу, тис. грн.	3 252 951,00	4 505 074,00	7 060 191,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2 100 225,00	2 502 326,00	3 954 663,00
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2 032 659,00	3 731 905,00	6 444 592,00
Середньорічна вартість виробничих запасів, тис. грн.	104 622,00	142 428,00	206 308,00
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13 453 318,00	16 902 857,00	20 843 502,00
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1 024 144,00	1 538 307,00	1 611 195,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	868 357,00	1 090 142,00	2 794 933,00
Чистий прибуток, тис. грн.	782 954,00	991 292,00	2 600 320,00
Грошовий потік, тис. грн.	921 223,00	917 065,00	827 839,00

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Нова Пошта»

Додаток Ж

Результати розрахунку оцінки ймовірності банкрутства

	Рік					Рік		
Значення	2019	2020	2021		Значення	2019	2020	2021
Модель Альтмана					Формула Ліса			
X1	-0,057	-0,104	-0,032		X1	-0,057	-0,104	-0,032
X2	0,189	0,159	0,250		X2	0,248	0,247	0,155
X3	0,248	0,247	0,155		X3	0,206	0,273	0,318
X4	0,271	0,384	0,473		X4	0,271	0,384	0,473
X5	3,255	2,711	2,004		Z	0,031	0,032	0,031
Z	4,251	3,694	2,869		Формула Тафлера			
Модель Фулмера					X1	0,248	0,247	0,155
X1	0,206	0,273	0,318		X2	0,508	0,401	0,380
X2	3,255	2,711	2,004		X3	0,566	0,506	0,413
X3	0,987	0,630	0,837		X4	3,255	2,711	2,004
X4	0,283	0,204	0,117		Z	0,820	0,708	0,527
X5	0,221	0,217	0,266		Модель Терещенка			
X6	0,566	0,506	0,413		X1	0,283	0,204	0,117
X7	6,404	6,662	6,863		X2	1,271	1,384	1,473
X8	-0,073	-0,144	-0,048		X3	0,189	0,159	0,250
X9	0,000	0,000	0,000		X4	0,058	0,059	0,125
H	1,084	1,140	1,144		X5	0,008	0,008	0,010
Модель Спрінгейта					X6	3,255	2,711	2,004
X1	-0,057	-0,104	-0,032		Z	3,035	2,568	3,615
X2	0,210	0,175	0,269					
X3	0,371	0,346	0,651					
X4	3,255	2,711	2,004					
Z	2,133	1,742	2,023					

Джерело: побудовано за результатами розрахунків.