

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління .
Кафедра економіки і підприємництва .

**ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ
до кваліфікаційної роботи**

магістра .

на тему: Управління ефективністю господарської діяльності підприємства в умовах економічної кризи

здобувач ІІ .курсу **групи** УПЕП-24дм.
спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля .

Булгаков А. Р. .  .
(ПІБ здобувача) (підпис)

Керівник роботи доц., к.е.н. Вахлакова В.В .  .
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ) (підпис)

Київ - 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ
ОСВІТИ

Булгаков Артем Романович

1.Тема роботи: "Управління ефективністю господарської діяльності підприємства в умовах економічної кризи»

Керівник роботи:Вахлакова Вікторія Володимирівна , к.е.н., доцент,
затверджений наказом університету від _9.10_____ 20_25_ року №_190/14__

2. Строк подання здобувачем роботи 11 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

3.1. Інформація про сферу діяльності ТОВ «Нова Пошта» та основні техніко-економічні показники за декілька років. 3.2. Відомості про обсяги надання логістичних послуг та динаміку операційної діяльності. 3.3. Дані щодо структури витрат, фінансових результатів та операційної ефективності підприємства. 3.4. Інформація про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток кризових явищ. 3.5. Матеріали щодо системи управління та наявних антикризових інструментів на підприємстві. 3.6. Планові та фактичні показники ефективності діяльності за різні періоди часу. 3.7. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела з питань антикризового управління.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити 4.1. Викладення результатів теоретичних і методичних досліджень щодо сутності, причин та видів криз на підприємстві.м 4.2. Аналіз механізмів та стратегічних основ антикризового управління. 4.3. Розгляд проблематики формування системи антикризового управління підприємства. 4.4. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта». 4.5. Аналіз ефективності діяльності підприємства за кілька років. 4.6. Діагностика кризових явищ та оцінка ймовірності кризи. 4.7. Визначення напрямів антикризового управління на підприємстві. 4.8. Оцінка потенціалу підприємства та виявлення резервів підвищення стійкості. 4.9.

Розробка практичних заходів щодо удосконалення антикризової системи управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач _____  _____ А.Р. Булгаков
(підпис)

Керівник роботи _____  _____ В.В. Вахлакова
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 с., 9 рис., 10 табл., 54 дж

Об'єкт дослідження – господарська діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта» в умовах прояву кризових явищ.

Предмет дослідження – процес формування, функціонування та вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

Мета роботи – визначення шляхів підвищення стійкості підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління на ТОВ «Нова Пошта».

У роботі розглянуто теоретичні засади виникнення криз на підприємствах, механізми та стратегічні інструменти антикризового управління, сучасні методи діагностики кризових явищ. Проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта», здійснено оцінку ефективності його роботи та проведено діагностику ймовірності розвитку кризи. На основі отриманих результатів визначено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стійкість підприємства. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Нова Пошта», запропоновано напрями підвищення ефективності системи антикризового управління, механізми посилення фінансової стабільності, оптимізації витрат та зміцнення стратегічного потенціалу підприємства.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, ДІАГНОСТИКА КРИЗИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТАБІЛІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1 Сутність, причини та види розвитку кризи на підприємстві	8
1.2 Механізми та стратегічні основи антикризового управління підприємством.....	17
1.3 Проблематика і формування системи антикризового управління підприємства	27
Висновки до 1 розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»	37
2.2 Діагностика та аналіз ймовірності кризи на підприємстві.....	47
2.3 Напрями антикризового управління ТОВ «Нова Пошта»	57
Висновок до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	67
3.1 Оцінка потенціалу підприємства та визначення резервів для підвищення його стійкості.....	67
3.2 Розробка практичних рекомендацій і заходів щодо зміцнення системи антикризового управління	74
Висновок до розділу 3	80
ВИСНОВОК	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

У сучасних умовах ринкової економіки кожне підприємство стикається з ризиками, які можуть призвести до виникнення кризових ситуацій. Постійні зміни у політичному, економічному та соціальному середовищі створюють додаткові виклики для стабільного розвитку бізнесу. Саме тому антикризове управління виступає необхідною складовою ефективного менеджменту підприємства.

Динамічний розвиток логістичної галузі в Україні, поєднаний із високим рівнем конкуренції, вимагає від підприємств оперативного реагування на зовнішні загрози та внутрішні проблеми. Навіть лідери ринку, такі як ТОВ «Нова Пошта», змушені впроваджувати сучасні механізми антикризового менеджменту, які дозволяють забезпечити стабільність роботи, зберегти конкурентоспроможність і підвищити ефективність функціонування в умовах невизначеності.

Дослідження оптимізації діяльності підприємств під час економічних коливань та кризових періодів привертає значну увагу науковців і практиків. Питання формування, запобігання та подолання кризових явищ розглядаються у численних наукових працях.

Серед авторів, чий напрацювання стали основою сучасного розуміння антикризового управління, варто відзначити Грищук К., Афанасьєву О., Василенка В., Васильєву Т., Войтович Д., Кириченко В., Коваленка В., Воронкову Т., Глебову А., Гука О., Давиденка В., Джеджулу В., Докуніну К., Борох Ю., Буцьку О.Ю., Дянкова І., Еша С., Єпіфанову І., Жданова В., Камнєву А., Гринько Т.

Їхні дослідження дали змогу краще зрозуміти сутність, причини та типи криз у соціально-економічних системах і визначити підходи до їх подолання. Однак, у сучасних умовах швидких змін ринку та цифровізації логістичних процесів тема антикризового управління потребує подальшого поглибленого аналізу, особливо на прикладі компаній, подібних до ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти побудови ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Мета і завдання дослідження.

Мета роботи полягає у вдосконаленні системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і значення антикризового управління у системі менеджменту підприємства;
- визначити основні чинники, причини та етапи розвитку кризових процесів;
- охарактеризувати антикризове управління як ефективний інструмент стабілізації діяльності підприємства;
- провести загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та умов його функціонування на ринку логістичних послуг;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- провести діагностику ризиків і виявити потенційні кризові загрози у діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити пропозиції та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

Методи дослідження включають аналіз і синтез теоретичних джерел, системний підхід, методи фінансово-економічного аналізу, порівняльний аналіз зарубіжних практик, статистичні та графічні методи дослідження.

Структура та обсяг роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота містить таблиці, рисунки та аналітичні матеріали, що ілюструють результати проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність, причини та види розвитку кризи на підприємстві

Підтримання стабільного та ефективного функціонування економічної системи є одним із ключових завдань будь-якої держави, підприємства чи організації. У сучасних умовах глобальної конкуренції, економічної нестійкості та зростаючих ризиків питання забезпечення сталого розвитку набуває особливої актуальності. Економічна безпека підприємства, його здатність адаптуватися до змін, протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам — це не просто бажані характеристики, а необхідні умови для виживання в динамічному ринковому середовищі[4].

В умовах постійних коливань кон'юнктури ринку, впливу воєнних, політичних, екологічних та фінансових чинників, забезпечення стійкості економічних процесів стає не лише актуальним, але й нагальним завданням. Кожне підприємство стикається з необхідністю пошуку ефективних механізмів управління, які дозволяють запобігати кризам, мінімізувати втрати та забезпечувати розвиток навіть у нестабільних умовах.

Сам термін «криза» має багатозначне походження і глибокий зміст. Його коріння сягає давньогрецького слова *krisis*, що означає «вирішення», «судження» або «поворотний момент». У медицині цей термін використовувався для позначення кульмінаційної фази хвороби, коли стан пацієнта або різко погіршувався, або навпаки — починав покращуватись. Згодом це поняття перейшло у соціально-економічну сферу, де почало описувати критичні стани у розвитку системи, що потребують прийняття важливих рішень[9].

У економічному контексті криза визначається як період різкого погіршення основних показників діяльності, коли наявні ресурси, стратегії та механізми управління перестають бути ефективними. Вона є своєрідним «лакмусовим папірцем» слабких місць у структурі економіки чи управління підприємством. Сучасні економісти розглядають кризу не лише як негативне явище, а й як каталізатор оновлення — рушійну силу, що спонукає до модернізації, пошуку нових рішень та оптимізації процесів.

Причини виникнення криз можуть бути різними — від внутрішніх управлінських помилок до глобальних макроекономічних потрясінь. На рівні підприємства кризові явища найчастіше пов'язані з дисбалансом між доходами і витратами, зниженням конкурентоспроможності, неефективною структурою управління або неправильним позиціонуванням на ринку. На макрорівні ж причинами можуть виступати інфляція, падіння ВВП, війни, політична нестабільність, фінансові дефолти тощо.

Дослідники економічної динаміки відзначають, що кризи мають циклічний характер. Існують періоди економічного підйому, які змінюються спадами. Так, виділяють кілька основних типів циклів:

- Цикли Кондратьєва (тривалістю 40–60 років) — відображають технологічні революції та структурну перебудову виробництва;
- Цикли Кузнеця (близько 20 років) — пов'язані зі змінами у відтворювальних процесах і капіталовкладеннях;
- Цикли Джаглера (7–11 років) — зумовлені взаємодією фінансових і кредитних чинників;
- Цикли Кітчина (3–5 років) — характеризуються коливаннями у сфері запасів товарно-матеріальних цінностей.

Таким чином, кризові явища є невід'ємною частиною економічного життя, відображаючи природну закономірність розвитку системи. Для підприємства криза — це не лише загроза, а й момент істини, що виявляє сильні та слабкі сторони організації, ефективність управління, адаптивність до змін зовнішнього середовища[9].

На мікрорівні кризи проявляються у формі зниження прибутковості, скорочення обсягів виробництва, втрати частки ринку, кадрових проблем чи технологічного відставання. Проте, навіть у таких умовах підприємство може забезпечити стабільність, якщо має ефективну систему антикризового управління. Вона включає:

- ранню діагностику проблем, що дозволяє вчасно реагувати на загрози;

- створення адаптивної структури управління, здатної до швидкого прийняття рішень;
- формування фінансової подушки безпеки;
- стратегії диверсифікації ризиків і планування дій у надзвичайних ситуаціях.

У цілому, криза — це не лише переломний етап розвитку підприємства, а й можливість для його якісного оновлення, переосмислення стратегій та переходу на новий рівень конкурентоспроможності. Від того, наскільки своєчасно й професійно керівництво зможе оцінити ситуацію, залежить подальша траєкторія його розвитку — чи то відродження, чи остаточний занепад. Самі етапи економічної форми підприємств можуть бути сформовані на рівні макроциклу, та я їх зобразив на рис 1.1.

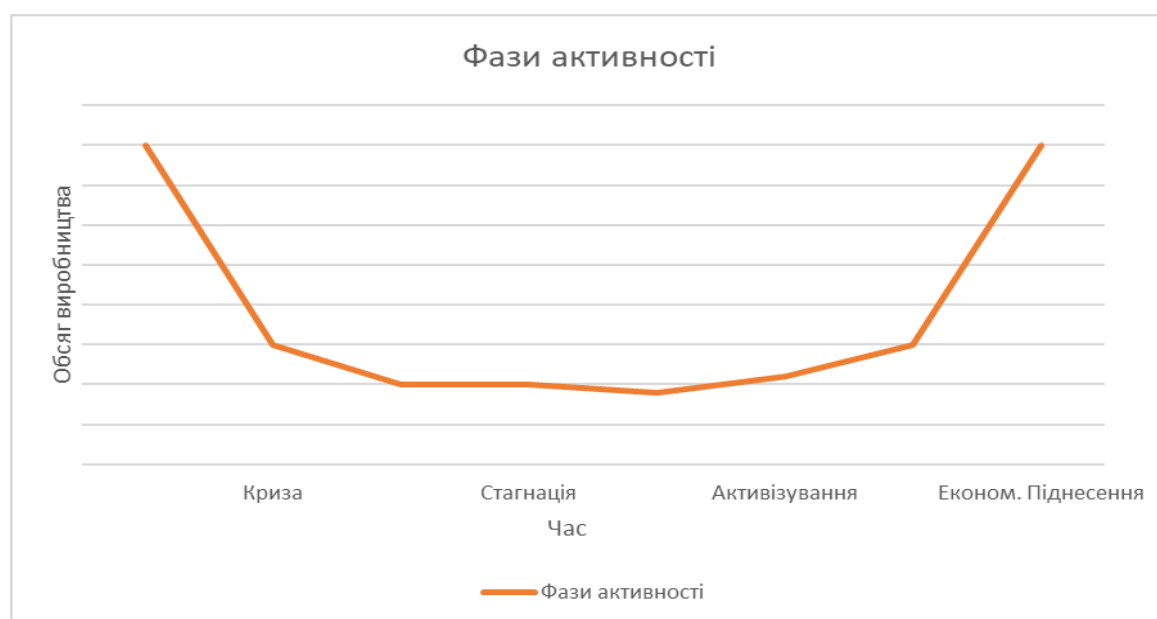


Рис. 1.1- Фази економічної форми підприємства.

Джерело: Сформовано автором на основі[12].

Кризові явища в економіці та на підприємстві мають різні форми та ступені прояву, що визначаються їхнім впливом на фінансові, виробничі та управлінські процеси. До основних стадій економічного циклу, що відображають різні фази розвитку підприємства, належать:

- Криза — характеризується скороченням виробничих обсягів, зниженням загальної економічної активності, стагнацією цін на продукцію та зростанням

частки невикористаних ресурсів, зокрема вільних робочих місць. На цій стадії підприємство зазнає значного тиску на ефективність діяльності, а фінансова стабільність може опинитися під загрозою.

- Стагнація – фаза невизначеності та обмеженої динаміки розвитку, коли робота підприємства стає нестабільною, спостерігається зменшення інвестицій, зниження довіри з боку партнерів і споживачів, а організація пристосовується до нових умов ринку. Це період підготовки до можливого відновлення, коли підприємство концентрується на оптимізації ресурсів і пошуку нових стратегій.
- Активізація – початкова фаза відновлення, яка проявляється у зростанні обсягів виробництва, підвищенні цін на продукцію та поверненні довіри з боку інвесторів і акціонерів. Ця стадія свідчить про початок адаптації підприємства до змінених умов та формування нових напрямів розвитку.
- Економічне піднесення – фаза, коли відбувається модернізація продуктів, впровадження новітніх технологій, залучення інвестицій та підвищення капіталізації компанії. Підприємство переходить на новий рівень розвитку, формуються передумови для довгострокового зростання, хоча залишається потенційна загроза наступної кризи через коливання сукупного попиту або зовнішні ризики[10].

Прогнозування циклічних коливань економічної активності дозволяє підприємству своєчасно підготуватися до можливих кризових ситуацій, розробити стратегії пом'якшення негативних наслідків та підвищити гнучкість управління.

Якщо розглядати підприємство як самостійний господарський суб'єкт, кризу можна визначити як непередбачуваний, небажаний та обмежений у часі процес, який здатний істотно змінити або навіть призупинити функціонування організації. Вагомість кризової ситуації оцінюється через масштаби загрози для ключових цілей підприємства — фінансових, виробничих, ринкових або стратегічних.

Криза в організації — це переломний момент у низці процесів або подій, що вимагає прийняття негайних рішень. Існує два основні шляхи виходу з кризи:

1. Екстремальний — ліквідація бізнесу, повна зупинка діяльності;

2. Стратегічний — подолання кризи шляхом впровадження антикризових заходів, збереження підприємства та відновлення його функціональної спроможності[15].

Характерною особливістю криз є їх неочікуваність: вони можуть виникнути раптово навіть у процесі планомірного розвитку або бути передбаченими і економічно прорахованими. Рідко, проте, кризові ситуації можуть з'явитися без жодних ознак для фахівців компанії, що підкреслює важливість систем раннього попередження та антикризового управління.

Існує декілька підходів до класифікації криз у компаніях. Однією з найточніших є класифікація, запропонована Американським інститутом антикризового управління, яка виділяє два ключові аспекти:

- Причини кризи — економічні та неекономічні фактори, що призводять до порушення стабільності;
- Швидкість розвитку кризи — від повільно наростаючих до раптових і швидкоплинних.

Особливістю цієї класифікації є універсальність: незалежно від характеру кризи — економічного чи неекономічного — вона дозволяє структурувати інформацію, аналізувати ризики та планувати ефективні заходи для попередження та подолання кризових ситуацій.

Ефективне управління кризовими ситуаціями неможливе без розуміння їхньої природи та механізмів виникнення. У науковій літературі виділяють кілька підходів до класифікації криз, зокрема за причинами виникнення та швидкістю розвитку[13].

1. Класифікація криз за причинами виникнення

За джерелами появи криз виділяють такі основні категорії:

1. Стихійні лиха – природні катастрофи (повені, землетруси, урагани), які раптово порушують виробничі процеси та загрожують безпеці працівників.
2. Нещасні випадки на виробництві – аварії, техногенні катастрофи, інциденти, що призводять до зупинки виробництва або фінансових втрат.
3. Невдачі при впровадженні нових продуктів чи послуг – недосконала розробка, помилки у маркетингу або відсутність попиту.

4. Кризи, пов'язані з суспільним сприйняттям ситуації – скандали, негативна інформаційна кампанія, репутаційні ризики, що впливають на довіру клієнтів та партнерів.
5. Взаємовідносини між працівниками та керівництвом – конфлікти, страйки, низька мотивація, порушення дисципліни.
6. Провали в управлінні – стратегічні помилки, неправильні рішення, неефективна організаційна структура.
7. Зміни в керівництві компанії – ротація топ-менеджменту, що порушує стабільність і послідовність управлінських рішень.
8. Кримінальні інциденти – шахрайство, корупція, кібератаки або інші протиправні дії всередині або зовні компанії.
9. Соціально-економічні чинники – вплив зовнішньої економічної або політичної ситуації на стабільність підприємства[13].

2. Класифікація криз за швидкістю ескалації

- Раптова криза – виникає несподівано та швидко, часто без попередніх ознак, що ускладнює її прогнозування та управління. Такий тип кризи здатен різко порушити роботу підприємства, знизити доходи, підірвати довіру клієнтів та інвесторів. Основні джерела раптових криз включають стихійні лиха, аварії на виробництві, серйозні конфлікти між персоналом і керівництвом, а також непередбачувані зовнішні події.
- Поступова криза – розвивається повільно і часто є наслідком системних проблем, з якими компанія стикається вперше. Вона може проявлятися у зниженні продажів, погіршенні фінансових показників та поступовому падінні репутації. Поступова криза дозволяє більше часу для планування антикризових заходів, проте її складність полягає у прихованості проблем та відсутності готових механізмів їх вирішення. Основні фактори включають внутрішні слабкі сторони підприємства, вплив регуляторних органів або невдалі стратегічні рішення.

3. Внутрішні та зовнішні фактори кризових ситуацій

Підприємство можна розглядати як складну систему, що складається з двох взаємопов'язаних частин:

1. Зовнішня система – включає взаємодію з постачальниками, споживачами, фінансовими установами та державними органами. Ці фактори часто є поза прямим контролем компанії, проте їхній вплив може бути критичним для стабільності діяльності.
2. Внутрішня система – охоплює власні ресурси підприємства: технологічні можливості, фінансові резерви, людські ресурси та комерційний потенціал. Недостатня ефективність внутрішніх процесів або неправильне управління ними може стати джерелом кризи навіть за сприятливих зовнішніх умов.

Таким чином, сукупність факторів, що призводять до економічного спадання на підприємстві, можна умовно поділити на зовнішні (незалежні від компанії) та внутрішні (які компанія може контролювати і коригувати). Така класифікація дозволяє проводити більш системний аналіз ризиків та розробляти ефективні стратегії управління кризами[18].



Рисунок 1.2- Явища, які можуть мати фактор впливу виникнення криз у бізнесі.

Джерело: сформовано автором на підставі[17].

Зовнішні чинники впливу на підприємство є одними з найскладніших для передбачення та контролю, оскільки вони формуються поза межами внутрішнього управління компанії. Значну роль у цьому відіграють політичні обставини: політична нестабільність, зміна урядових пріоритетів, націоналізація приватної власності, запровадження обмежень або заборон щодо підприємницької діяльності. Такі явища часто спричиняють втрату довіри інвесторів, уповільнення економічної активності та відтік капіталу з країни. Політичні ризики особливо небезпечні тим, що підприємство не має реальних важелів впливу на державну політику, а отже, змушене діяти в умовах невизначеності.

Важливе значення мають і правові фактори. Недосконала законодавча база, відсутність ефективного антимонопольного контролю, затримки у прийнятті нормативних актів або надмірна бюрократизація можуть створювати перепони для стабільного розвитку бізнесу. Коли правове середовище є непередбачуваним, підприємства не можуть ефективно планувати свою діяльність та залучати інвестиції[15].

Окрему категорію зовнішніх чинників становлять відносини з постачальниками та клієнтами. Якщо збільшується кількість прострочених або неповернених платежів, а також трапляються випадки постачання сировини неналежної якості чи із запізненням, підприємство стикається зі скороченням виробничих обсягів і падінням рівня прибутковості. Такі порушення ділових зв'язків можуть призвести до розриву контрактів і втрати ринкових позицій.

До важливих економічних факторів належать і умови конкуренції. На ринку, де переважають високі ціни при низьких технологічних стандартах, підприємство опиняється у складній ситуації: воно не може знизити собівартість без інновацій, але й не має достатнього капіталу для технологічного оновлення. Крім того, технологічні інновації у конкурентів впливають на швидкість морального старіння продукції та змушують підприємство шукати нові підходи до виробництва, збуту й маркетингу.

Недостатні державні інвестиції у науку і технології часто призводять до технологічного застою. Компанії змушені працювати із застарілим обладнанням, що знижує їхню ефективність та прибутковість. До того ж слабкий патентний

захист не мотивує підприємців упроваджувати сучасні розробки або придбавати нові технології. У результаті продукція стає менш конкурентоспроможною як за якістю, так і за ціною, що посилює ризик економічної кризи[18].

Отже, зовнішні та внутрішні фактори взаємопов'язані: нестабільність зовнішнього середовища часто поглиблює внутрішні проблеми підприємства. Сукупна дія цих чинників може зруйнувати економічний механізм підприємства та призвести до втрати його фінансової стійкості.

Стадії розвитку економічної кризи

Кризи в розвитку підприємства мають динамічний характер і проходять кілька етапів, кожен із яких має свої ознаки та наслідки. Вчені Крістек і Мюллер у своїх дослідженнях запропонували різні підходи до класифікації стадій кризового процесу. Зокрема, Крістек виділяє потенційну, приховану, гостру та неусунуту кризу, тоді як Мюллер розглядає їх через призму стратегічних цілей підприємства: стратегічна криза, криза наслідків, криза ліквідності та банкрутство.

- Потенційна криза.

Це рання стадія, коли ознаки кризи лише починають проявлятися. Вона може бути майже непомітною для керівництва, проте сигналізує про існування певних ризиків у фінансовій або управлінській системі підприємства. Завдання менеджерів на цьому етапі — вчасно виявити загрози та застосувати профілактичні заходи, щоб не допустити їхнього розвитку[17].

- Прихована (стратегічна) криза.

На цій стадії проблеми вже існують, але ще не набули відкритої форми. Вони можуть бути пов'язані з неправильними управлінськими рішеннями, втратою конкурентних переваг або виснаженням інноваційного потенціалу компанії. Саме на цьому етапі з'являються перші ознаки зниження продуктивності, падіння попиту на продукцію та зменшення прибутковості.

- Гостра усунута криза.

Підприємство вже відчуває наслідки проблем: виникають фінансові труднощі, затримки виплат, збільшення збитків. Однак при наявності певних ресурсів та ефективного антикризового управління ситуацію ще можна

стабілізувати. Вчасне реагування може стати шансом на оновлення та реструктуризацію бізнесу.

- Гостра неусунута криза.

Якщо заходи щодо подолання труднощів не дали результату, підприємство переходить у фазу глибокої кризи. Вичерпуються ресурси, накопичуються борги, зупиняється виробництво, а ризик ліквідації стає реальним. Цей етап часто завершується закриттям або примусовим банкрутством.

- Стадія неплатоспроможності (банкрутство).

Це кульмінаційна фаза, коли підприємство втрачає здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Проте, як свідчить практика, банкрутство не завжди означає остаточну ліквідацію бізнесу — іноді воно може стати початком реструктуризації або створення нового підприємства на основі старого[27].

З цього, стає зрозуміло, що кризовий розвиток підприємства — це складний і багаторівневий процес, у якому переплітаються зовнішні виклики та внутрішні помилки управління. Від здатності керівництва передбачати ризики, оперативно реагувати на зміни й адаптувати стратегію залежить не лише подолання поточних труднощів, але й подальше існування підприємства на ринку.

1.2 Механізми та стратегічні основи антикризового управління підприємством

Антикризове управління є спеціалізованою формою менеджменту, що застосовується в умовах уже наявної кризи або ж у якості превентивного інструменту для запобігання потенційним загрозам. Його відмінність від стратегічного та тактичного управління полягає у спрямованості на швидке виявлення ризиків, адаптацію ресурсів та забезпечення безперервності діяльності компанії у надзвичайних ситуаціях. Однією з ключових потреб у цій сфері є підтримка функціонування підприємства до моменту стабілізації його фінансового та операційного стану. В англійській літературі поняття “антикризове управління” часто замінюється терміном “crisis management”, підкреслюючи орієнтованість на управління ризиками в умовах критичних обставин.

Антикризовий менеджмент охоплює не лише економічні кризи, а й техногенні, соціальні та психологічні катастрофи, адже суть полягає у вивченні кризового процесу, а не окремо компанії. Аналіз кризових ситуацій дозволяє підприємству не тільки оперативно реагувати на загрози, але й впроваджувати заходи для попередження подальших негативних наслідків. Важливим напрямком є превентивне управління, яке дозволяє прогнозувати розвиток кризових процесів та формувати стратегії мінімізації ризиків.

Світовий досвід показує, що антикризове управління має бути гнучким і адаптованим до умов ринкової економіки. Поняття “антикризове управління” та “антикризове регулювання” у науковій літературі розмежовуються: перше спрямоване на реагування на вже наявні кризові явища, друге — на превентивне забезпечення стабільності. Можна виділити кілька підходів до реалізації антикризового управління:

- Комплексний підхід, який включає заходи з оптимізації фінансових потоків, раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності;
- Реактивний менеджмент, який застосовується під час гострої кризи та спрямований на ліквідацію негативних наслідків та пошук шляхів виходу з кризового стану;
- Превентивний менеджмент, що передбачає моніторинг ризиків, оцінку фінансової стійкості підприємства та розробку заходів для запобігання банкрутству[18].

Одним із найважливіших елементів антикризового управління є здатність швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Підприємство повинно постійно оцінювати нові загрози, впроваджувати механізми адаптації, коригувати фінансові та управлінські стратегії, а також підтримувати інноваційні процеси у всіх відділах для збереження конкурентоспроможності.

Особливу увагу приділяють діагностиці критичного стану підприємства, неплатоспроможності та оцінці ризиків. Основні цілі цього процесу включають:

- прогнозування розвитку ситуації на короткострокову та довгострокову перспективу;

- своєчасне виявлення проблемних зон та факторів, що загрожують стабільності;
- постійний моніторинг внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства для мінімізації можливих втрат;
- розробку та впровадження антикризових заходів, здатних забезпечити відновлення фінансового та операційного балансу.

Антикризовий менеджмент є комплексною системою, що поєднує превентивні та оперативні інструменти управління, спрямовані на збереження життєздатності підприємства та підвищення його стійкості у непередбачуваних умовах. Він не лише реагує на проблеми, а й формує стратегічну культуру, здатну запобігати кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток компанії.

Також, антикризове управління можна розглядати як комплексну багаторівневу систему дій, спрямовану на стабілізацію, адаптацію та розвиток підприємства в умовах фінансової та організаційної нестабільності. Його реалізація передбачає інтеграцію стратегічних, тактичних та оперативних рішень для забезпечення стійкості бізнесу та запобігання загрозам банкрутства[26].

У практичному застосуванні антикризове управління можна умовно розділити на три основні напрями:

1. Радикальна трансформація та модернізація. Включає впровадження інноваційних технологій, реконструкцію виробничих процесів, оптимізацію структури управління та зміну бізнес-моделі. Хоча цей підхід часто супроводжується тимчасовим падінням прибутку, він створює умови для довгострокового зростання конкурентоспроможності та зміцнення інноваційного потенціалу підприємства.
2. Еволюційний розвиток та адаптація. Передбачає поступові, контрольовані зміни у стратегіях, процесах і ресурсному використанні, збереження частини існуючого статус-кво. Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність бізнесу та впроваджувати інновації без значного ризику для фінансової стабільності.
3. Помірковані вдосконалення. Охоплюють мінімальні зміни та адаптації до поточного ринкового середовища, що дозволяє економити ресурси,

оптимізувати витрати на інновації та поступово нарощувати прибуток. Цей напрям особливо актуальний для малих та середніх підприємств або організацій з обмеженими фінансовими ресурсами[29].

Головною метою впровадження інституціоналізованої системи антикризового управління є не лише стабілізація діяльності підприємства, але й його стратегічна реструктуризація відповідно до потреб ринку та сучасного економічного середовища. У рамках цієї мети визначаються ключові завдання:

- подолання неплатоспроможності та мінімізація соціальних та економічних наслідків для працівників, партнерів і клієнтів;
- ідентифікація та ліквідація організацій, що втратили здатність до відновлення фінансової стабільності;
- реструктуризація активів та оптимізація організаційних процесів підприємств, які не здатні виконувати фінансові зобов'язання.

Міжнародна практика свідчить, що ефективність антикризового управління досягається через дотримання кількох базових принципів:

- забезпечення можливості для боржників продовжувати діяльність навіть у періоди фінансових труднощів;
- розробка спеціалізованих процедур для врегулювання фінансових проблем та зменшення ризику банкрутства;
- уніфікація правил взаємодії для всіх учасників процесу у випадках корпоративної неплатоспроможності;
- створення механізмів захисту прав усіх зацікавлених сторін у процесі ліквідації або реструктуризації підприємства.

Ці принципи є дуже важливими для сучасності, без дотримання їх неможливо сформулювати адекватний кризис менеджмент на підприємстві[31].

Якщо говорити саме про процес антикризового управління, то він може реалізуватися через багатоступеневу систему, що включає такі ключові етапи:

1. Визначення цілей та пріоритетів. Формулюються конкретні завдання для стабілізації підприємства та виходу з кризи, визначаються стратегічні орієнтири та очікувані результати.

2. Оцінка поточного стану підприємства. Аналізуються фінансові, організаційні, технологічні та кадрові показники, порівнюються з плановими значеннями, визначаються вузькі місця та ризики.
3. Формування проблемної ситуації. Виявляються розриви між прогнозованими і фактичними результатами, оцінюється ступінь ризику та визначаються пріоритетні напрямки втручання.
4. Розробка та впровадження антикризових заходів. Визначаються конкретні методи фінансової реструктуризації, організаційні та технічні рішення, впроваджуються системи контролю та моніторингу для оцінки ефективності заходів[32].

Реалізація антикризового менеджменту може здійснюватися через різні типи процесів: лінійний, ситуаційний, адаптивний, біфуркаційний та процес розвідки. Для успішного застосування цих методів необхідно забезпечити наступні передумови:

- високий рівень аналітичної та прогностичної компетентності управлінців;
- чітку цільову орієнтацію та дотримання стратегічної дисципліни;
- скорочення циклу прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях;
- систематизацію, формалізацію та стандартизацію процесів управління;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, адаптивність та інновації;
- оптимізацію тривалості перехідних процесів у рамках реалізації антикризових заходів.

Застосування цих принципів дозволяє підприємствам не лише виживати під час кризових періодів, а й перетворювати їх на каталізатор стратегічних змін, підвищення ефективності та довгострокового розвитку. Додатково, сучасний підхід передбачає використання цифрових технологій, систем прогнозування та аналітики, що дозволяє компанії передбачати кризові явища та адаптуватися до швидкозмінних умов ринку[18].

Антикризове управління слід розглядати як багаторівневу, інтегровану систему заходів, спрямованих на стабілізацію та розвиток підприємства у складних та нестабільних умовах ринку. Його суть полягає не лише у реагуванні на кризу, а

й у запобіганні її негативним наслідкам та формуванні внутрішніх і зовнішніх ресурсів для довгострокового розвитку. Важливо підкреслити, що антикризове управління охоплює одночасно економічну, операційну, організаційну та соціальну сфери діяльності підприємства, і ефективність процесу значною мірою залежить від узгодженості всіх цих аспектів.

Економічний компонент антикризового управління включає детальний аналіз фінансового стану підприємства, оцінку його активів і пасивів, прогнозування прибутковості та визначення потенційних джерел ризику. Це передбачає встановлення точних техніко-економічних характеристик кризової ситуації, зіставлення розрахункових показників з фактичними результатами та контроль за використанням усіх видів ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише усвідомити поточний стан компанії, але й оцінити її можливості щодо мобілізації резервів та залучення додаткових ресурсів для стабілізації діяльності. В умовах глобалізації та динамічних ринкових змін підприємство повинне постійно моніторити економічне середовище, враховувати коливання попиту, цін на сировину та валютні ризики, адже їхнє несвоєчасне прогнозування може стати каталізатором кризи[33].

Операційна складова антикризового управління визначає послідовність дій, які забезпечують ефективне функціонування підприємства навіть у складних умовах. Це передбачає ретельне планування та прогнозування діяльності, організацію внутрішніх процесів, мотивацію персоналу, контроль за виконанням завдань і адаптацію стратегій залежно від змін у зовнішньому середовищі. Важливою особливістю операційного підходу є гнучкість управлінських рішень та здатність швидко реагувати на непередбачені обставини, що виникають у процесі господарювання.

Організаційний аспект антикризового управління зосереджений на формуванні чіткої структури відповідальності та регламентації процесів. Це включає постановку завдань, створення інструкцій, регламентів та розподіл обов'язків серед членів команди антикризового управління. Ефективна організаційна структура забезпечує швидку комунікацію між підрозділами, дозволяє мінімізувати ризики дублювання функцій та підвищує оперативність

прийняття рішень. Кожен елемент системи має працювати синхронно, щоб уникнути хаосу та невиправданих витрат у кризовий період[9].

Соціальний вимір антикризового управління охоплює відносини з працівниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Він передбачає створення умов для соціального захисту персоналу у випадку неплатоспроможності підприємства або його ліквідації, формалізацію системи стимулювання та налагодження ефективної комунікації всередині колективу. Соціальний компонент дозволяє підтримувати моральний стан команди, зберігати лояльність працівників та мінімізувати негативні наслідки для іміджу компанії у кризові моменти.

Антикризовий менеджмент має складну структуру, що включає дві взаємопов'язані підсистеми: підсистему управління та підсистему, яка управляється. Під об'єктом управління розуміється підсистема, на яку спрямовується управлінський вплив. Це можуть бути такі елементи, як маркетингова стратегія, інвестиційна політика, система моніторингу економічного середовища, управління персоналом або процеси ліквідації організації. Взаємодія між підсистемами визначає ефективність антикризового управління, а відсутність синхронізації може призвести до додаткових ризиків і втрат.

Важливо чітко розмежовувати суб'єкта управління та суб'єкта антикризового управління. Суб'єкт управління — це система, яка здійснює первинний вплив на об'єкт, формуючи стратегію та контролюючи виконання поставлених завдань. Суб'єкт антикризового управління — це колектив осіб або структура, яка реалізує управлінські функції, використовуючи різні методи та прийоми впливу. Рішення можуть прийматися одноособово менеджером, колегіально групою експертів або через збори акціонерів, що визначає ступінь централізації управлінської влади та швидкість реагування на кризові ситуації[35].

Процес антикризового управління має динамічний характер і залежить від обміну інформацією між керуючою та керованою підсистемами.

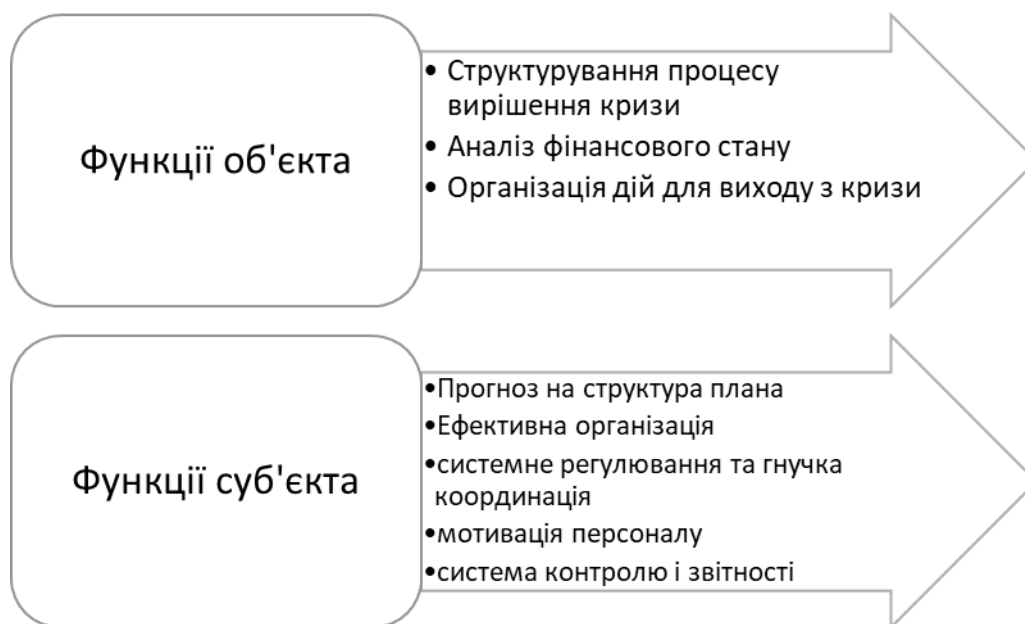


Рисунок 1.3- Основні функції антикризового управління.

Джерело: складено автором на підставі[22].

Постійний потік достовірної інформації є критично важливим, оскільки він дозволяє своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати наслідки рішень та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. В антикризовому менеджменті інформація виступає не лише ресурсом, а й основним інструментом для ухвалення стратегічних рішень, контролю та коригування дій на всіх етапах кризового процесу[33].

Крім того, антикризове управління передбачає інтеграцію превентивних заходів і постійне вдосконалення внутрішніх процесів підприємства. Це включає створення систем раннього попередження, регулярний аналіз ризиків, навчання персоналу та впровадження інновацій у виробництво та управлінські практики. Успішна реалізація цих заходів дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки кризи, а й використовувати її як можливість для трансформації, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Антикризове управління є комплексною, багаторівневою системою, яка об'єднує економічну аналітику, організаційне регулювання, операційні дії та соціальну підтримку. Його ефективність визначається якістю інформаційного забезпечення, гнучкістю управлінських рішень, чіткістю організаційних структур та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах

сучасної нестабільної економіки така інтегрована система управління є ключовим інструментом забезпечення стійкості, розвитку та довгострокової життєздатності підприємства[32].

Термін «функції управління» або «функції суб'єкта управління» слід розуміти як сукупність взаємопов'язаних дій, завдань і відповідальностей, що спрямовані на досягнення конкретних цілей управлінського процесу. Кожна функція виконує свою роль у забезпеченні ефективності управління, а в комплексі вони формують цілісну систему, що регулює діяльність підприємства. До ключових функцій відносять прогнозування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання та контроль, причому кожна з них включає специфічні, повторювані управлінські дії та обов'язки, які конкретизуються залежно від структури та особливостей підприємства.

Прогнозування у рамках антикризового управління не обмежується оцінкою фінансових показників. Воно включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, визначення потенційних загроз і можливостей, а також побудову сценаріїв розвитку подій. Сучасний підхід до прогнозування враховує інтеграцію великих даних, цифрових аналітичних інструментів та моделювання різних економічних ситуацій, що дозволяє компанії проактивно реагувати на можливі кризи та оптимізувати свої ресурси[15].

Організація як функція управління передбачає побудову структурованих процесів, розподіл ролей і відповідальності серед співробітників, створення чітких регламентів та процедур. Важливо не лише формалізувати завдання, але й забезпечити гнучкість організаційної структури, яка дозволяє оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Організація процесів у кризових умовах передбачає інтеграцію між департаментами, оптимізацію потоків ресурсів і швидкий доступ до критичної інформації для прийняття рішень.

Регулювання і координація виступають механізмом синхронізації дій різних підрозділів і рівнів управління. Регулювання забезпечує відповідність виконуваних дій стратегії та стандартам компанії, тоді як координація спрямована на гармонізацію роботи всіх елементів системи управління. У кризових ситуаціях

особливу роль відіграє своєчасна координація між фінансовими, виробничими та маркетинговими підрозділами, що дозволяє мінімізувати збитки та швидко реагувати на зміну ринкових умов[10].

Стимулювання як функція управління орієнтоване на мотивацію персоналу та створення умов для досягнення високих результатів навіть у складних умовах. Воно включає матеріальні та нематеріальні методи, систему бонусів, кар'єрного росту та професійного розвитку. У контексті антикризового управління стимулювання стає критично важливим, оскільки дозволяє зберегти лояльність ключових працівників та підвищити їх готовність до змін і адаптації.

Контроль у системі антикризового управління є не лише перевіркою виконання планів, а й інструментом оцінки ефективності прийнятих рішень, своєчасного виявлення відхилень і запровадження коректив. Сучасний контроль поєднує традиційні методи аудиту та фінансового моніторингу з цифровим аналізом даних, що забезпечує більшу точність та швидкість реагування на кризові явища.

Важливо підкреслити, що функціональна система антикризового управління є динамічною. Динаміка соціально-економічних процесів, глобальні ризики, технологічні зміни та зміни у поведінці ринку постійно формують нові виклики. Це вимагає від підприємства постійного оновлення управлінських підходів, адаптації функцій до нових умов та інтеграції інноваційних методів. Функції управління взаємопов'язані: слабкість у будь-якій з них може знизити ефективність усієї системи, тоді як їх гармонійне поєднання створює стійку основу для протидії кризам і забезпечує стратегічну гнучкість підприємства[32].

Таким чином, функції управління в антикризовому менеджменті — це не просто формальні обов'язки, а комплексний механізм, який дозволяє компанії передбачати, запобігати та ефективно реагувати на нестабільність, перетворюючи кризу з загрози на можливість для розвитку, оптимізації ресурсів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.3 Проблематика і формування системи антикризового управління підприємства

У сучасному світі, який характеризується високою динамікою змін, невизначеністю ринкових умов і постійними технологічними та соціальними трансформаціями, антикризове управління стає не просто інструментом, а стратегічною необхідністю для будь-якої організації. Його суть виходить далеко за межі простого реагування на вже наявні проблеми: це система, яка поєднує превентивні заходи, адаптивне управління та забезпечення довгострокової стабільності підприємства, створюючи гнучку платформу для протидії непередбачуваним ризикам.

Антикризове управління можна розглядати через призму чотирьох взаємопов'язаних сфер, що формують комплексний підхід до управління кризовими процесами. Перша сфера охоплює механізми раннього попередження та превентивного реагування. Йдеться про своєчасне виявлення сигналів кризи, оцінку їх інтенсивності, характеру та потенційного впливу на діяльність підприємства. Важливим аспектом є створення системи прогнозування ризиків, яка здатна визначити критичні точки та запропонувати сценарії розвитку подій. Однак слід розуміти, що не всі кризи піддаються прогнозуванню: частина з них виникає раптово, у формі непередбачуваних шоків, коли ефективність підприємства перевіряється на межі можливостей. Саме тут антикризове управління виступає як захисний і відновлювальний механізм, що дозволяє підприємству адаптуватися, мінімізувати втрати та стабілізувати ситуацію[4].

Друга сфера концентрується на ключових аспектах функціонування організації в кризовий період. Вона включає стратегічне планування, фінансове управління, визначення місії та пріоритетів розвитку, а також управління ресурсами. На цьому рівні антикризове управління стає інструментом збереження життєздатності підприємства, забезпечення безперервності операційної діяльності та розробки антикризових стратегій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Важливим тут є не лише короткострокове реагування, але й формування умов для довгострокової стійкості і конкурентоспроможності підприємства.

Третя сфера охоплює методологічні та функціональні аспекти управління кризами. Вона включає формулювання чіткої місії антикризового менеджменту, визначення оптимальних методів і інструментів управління, а також вирішення комплексних завдань, що поєднують фінансово-економічні, організаційні, правові та соціально-психологічні складові. Ця сфера вимагає від керівництва не лише аналітичного мислення, але й здатності до гнучких рішень у непередбачуваних умовах, інтеграції сучасних технологій, управлінських інновацій та стратегічного прогнозування[32].

Четверта сфера присвячена управлінню людським капіталом і конфліктними ситуаціями. Вона охоплює формування ефективної системи мотивації, управління відносинами в колективі, розвиток корпоративної культури та запобігання внутрішнім конфліктам, які можуть загострити кризову ситуацію. Ефективне управління персоналом у кризові періоди передбачає не лише оптимізацію чисельності і функцій співробітників, але й створення умов для психологічної підтримки, залучення команди до процесу прийняття рішень та формування відчуття спільної відповідальності.

Можна також спробувати інтеграцію цифрових інструментів у систему антикризового управління дозволяє підприємству не лише своєчасно реагувати на ризики, а й передбачати їхні можливі наслідки[26].

По-перше, застосування систем бізнес-аналітики (BI) і великих даних (Big Data) забезпечує збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації в режимі реального часу. Це дозволяє виявляти перші сигнали потенційної кризи, оцінювати тенденції на ринку, прогнозувати зміни попиту та поведінку конкурентів.

По-друге, використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання підвищує точність прогнозів ризиків і дозволяє створювати адаптивні сценарії реагування на різні варіанти розвитку подій. Автоматизовані системи раннього попередження можуть оповіщати керівництво про критичні зміни фінансових показників, порушення постачальницьких ланцюгів або падіння продуктивності, що дозволяє вживати превентивних заходів до виникнення повномасштабної кризи.

Крім того, цифрові платформи сприяють інтеграції внутрішніх процесів підприємства: управління ресурсами, контроль фінансів, взаємодія між підрозділами та комунікація з персоналом. Це забезпечує швидку адаптацію підприємства до нових умов та підтримує безперервність операцій навіть у нестабільному середовищі.

Впровадження цифрових технологій в антикризове управління також підсилює прозорість процесів, підвищує швидкість прийняття рішень і сприяє формуванню культури аналітичного мислення в компанії. Зрештою, підприємство отримує можливість не лише вижити під час кризи, а й використовувати отримані дані для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Також, антикризове управління не обмежується локальними заходами для подолання конкретної кризи: це цілісна система, яка інтегрує стратегічне планування, оперативне управління, економічний аналіз, методологічні інновації та соціально-психологічну підтримку персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам не лише вижити у нестабільному середовищі, а й перетворити кризові ситуації на можливості для оновлення, оптимізації ресурсів та посилення своєї конкурентної позиції на ринку[30].

Формування ефективної антикризової стратегії на підприємстві вимагає від менеджменту глибокого розуміння не лише природи кризи, а й особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Ключовим аспектом є раннє виявлення кризових ознак, що дозволяє не просто реагувати на негативні явища, а діяти превентивно, передбачаючи їх наслідки та підвищуючи шанси на стабільне функціонування підприємства. Такий підхід передбачає комплексне дослідження факторів, які можуть впливати на діяльність організації, включаючи економічні, соціальні, технологічні та політичні аспекти, а також виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях їх виникнення.

Менеджер, який розробляє антикризову стратегію, стикається з необхідністю балансувати між стратегічними та оперативними рішеннями. Стратегічне антикризове управління орієнтоване на довгострокову стабільність: воно передбачає прогнозування ризиків, розробку планів запобігання кризам,

оптимізацію ресурсів та визначення напрямів розвитку, які мінімізують вразливість організації. Оперативне або тактико-операційне управління, у свою чергу, спрямоване на реагування на вже наявні кризові явища, швидку нейтралізацію їхніх наслідків та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Ефективність антикризового менеджменту значною мірою залежить від уміння організації інтегрувати ці два підходи, створюючи гнучку систему, здатну одночасно передбачати кризові ризики та оперативно на них реагувати[27].

Одним із центральних принципів у цьому контексті є безперервне моніторування та аналітична оцінка всіх змінних, що впливають на діяльність компанії. Це включає систематичний аналіз фінансових показників, поведінки ринку, дій конкурентів, стану постачальницьких ланцюгів та мотивації персоналу. На основі таких досліджень розробляються сценарії можливих кризових подій і визначаються шляхи їхнього запобігання або мінімізації наслідків. Важливим елементом є також створення внутрішніх резервів і механізмів швидкого реагування, які дозволяють зменшити ризики та забезпечити безперервність операцій у критичних ситуаціях.

Особливу увагу слід приділяти взаємодії стратегії та тактики. Стратегічні рішення часто потребують прийняття на ранніх етапах, коли інформації ще недостатньо, і покладатися доводиться на аналітичні прогнози та експертні оцінки. Тактичні ж рішення, навпаки, приймаються у момент наявності конкретних даних про кризу, що дозволяє реагувати точково і швидко, але час для реалізації обмежений. Саме тому важливо створювати багатосценарні плани реагування, що враховують різні варіанти розвитку кризи, а також проводити регулярні навчання та тренінги команди з антикризового управління, щоб кожен член команди був готовий до дій у мінливих умовах[12].

Крім того, сучасна практика показує, що антикризове управління стає найбільш ефективним тоді, коли воно поєднує управлінські методи з елементами прогнозування, технологічними інноваціями та соціально-психологічною підтримкою персоналу. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на загрози, але й зміцнювати внутрішні ресурси підприємства, підвищувати мотивацію працівників та формувати культуру корпоративної стійкості. У результаті

підприємство отримує можливість не просто пережити кризу, а використати її як поштовх для трансформації, підвищення ефективності та створення конкурентних переваг на майбутнє.

Наступне, це коли підприємство переходить до етапу розробки антикризової стратегії, важливо усвідомлювати, що цей процес є не просто формальним кроком, а критичною складовою забезпечення виживання та майбутнього розвитку організації. Вибір конкретної стратегії не може бути випадковим — він має ґрунтуватися на детальному аналізі внутрішніх ресурсів, зовнішніх ризиків та перспектив ринку. Антикризова стратегія повинна будуватися на принципі комплексності та адаптивності, здатності поєднувати превентивні та коригувальні дії, що забезпечує підприємству стійкість у мінливих умовах[13].

Першочерговим завданням є глибоке розуміння поточної ситуації та постійний моніторинг ключових факторів, які можуть впливати на діяльність організації. Це включає як фінансово-економічні показники, так і поведінку конкурентів, стан постачальницьких ланцюгів, технологічні тренди та соціально-психологічні аспекти колективу. Використання методів аналізу та прогнозування дозволяє не лише оцінити ймовірні ризики, а й виявити потенційні можливості для розвитку, що робить стратегію більш гнучкою та проактивною.

Не менш важливим аспектом є здатність підприємства до швидкої адаптації та впровадження інновацій. У сучасних умовах нестабільності традиційні рішення часто виявляються недостатніми, тому менеджери повинні застосовувати креативне та нестандартне мислення, шукати нові підходи до організації процесів, оптимізації витрат та підвищення ефективності. Інноваційність у стратегії не обмежується технологічними змінами, а включає також оновлення організаційної культури, вдосконалення комунікаційних процесів і розвиток мотиваційних механізмів для персоналу.

Наступним кроком є чітке формулювання цілей та завдань стратегії. Для того щоб стратегія була реальною і досяжною, її цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, релевантними та обмеженими в часі. Тільки тоді можна оцінити прогрес реалізації та коригувати дії у разі необхідності. При цьому важливо враховувати не лише фінансові, а й організаційні, технологічні та соціальні

аспекти, адже ефективне подолання кризи неможливе без комплексного підходу, що охоплює всі рівні управління та всі підсистеми підприємства.

Залучення всіх учасників процесу є ключовим елементом успішної антикризової стратегії. Прозора комунікація, розуміння цілей та ролі кожного співробітника у реалізації стратегії сприяє формуванню корпоративної відповідальності та активного залучення персоналу. Мотивовані працівники не лише більш ефективно виконують поставлені завдання, а й пропонують нові ідеї щодо оптимізації процесів та подолання кризових явищ, що створює додаткову цінність для компанії[26].

Антикризова стратегія охоплює різні напрямки, починаючи від скорочення витрат, оптимізації структури підприємства та реорганізації відділів, до залучення додаткових ресурсів та розвитку нових каналів доходу. Важливо розуміти, що навіть найкращі заходи можуть дати позитивний ефект лише за умови ретельного планування та системного впровадження. Стратегія повинна передбачати кілька етапів реалізації: від затвердження цілей та комунікації з колективом до підготовки ресурсної бази і безпосереднього коригування виробничих та організаційних процесів відповідно до обраного сценарію.

Ключовою умовою успіху є також готовність підприємства до непередбачуваних обставин. Це означає наявність фінансових резервів, оперативних механізмів адаптації та багатосценарних планів реагування, які дозволяють миттєво коригувати дії у разі появи нових ризиків. Постійне навчання та розвиток команди антикризового управління, використання сучасних аналітичних інструментів і технологій, а також формування корпоративної культури стійкості забезпечують довгострокову ефективність стратегії та підвищують ймовірність успішного подолання кризи.

Антикризова стратегія — це не просто набір заходів для виходу з кризового стану, а інтегрована система управлінських рішень, що поєднує превентивні дії, оперативні реагування, інноваційний розвиток та соціально-психологічну підтримку колективу, формуючи фундамент для стабільного та ефективного функціонування підприємства навіть у найбільш непередбачуваних умовах.

Впровадження антикризової стратегії на підприємстві є не просто формальним виконанням плану, а складним, динамічним процесом, який вимагає інтеграції стратегічного мислення, оперативного реагування та постійного моніторингу результатів. Після вибору оптимальної стратегії менеджери переходять до етапу її реалізації, де на перший план виходять точне планування, координація дій між підрозділами та регулярний контроль за прогресом. Успіх цього процесу багато в чому залежить від здатності керівників організувати команду, забезпечити її мотивацію та залученість, а також правильно розподілити обмежені ресурси підприємства[18].

Першим критично важливим кроком є остаточне узгодження стратегії та конкретних цілей усіма ключовими учасниками процесу. Кожен співробітник повинен чітко усвідомлювати свої завдання та роль у реалізації стратегії, а поставлені цілі мають бути реалістичними та досяжними в умовах наявних ресурсів і зовнішніх обмежень. Водночас, особливу увагу необхідно приділити внутрішній комунікації та створенню атмосфери довіри й відповідальності. Активне залучення персоналу до обговорення планів, регулярний збір відгуків та ідей допомагають не лише підвищити мотивацію, а й генерувати нові, нестандартні рішення для подолання кризи.

Одним із ключових аспектів реалізації антикризової стратегії є оптимізація ресурсів. Менеджери повинні ретельно оцінити наявні фінансові, матеріальні та людські ресурси та визначити, які з них можна перенаправити для виконання пріоритетних завдань. У цьому процесі велике значення має гнучкість організаційної структури: часто стає необхідним переглянути взаємозв'язки між підрозділами, виділити або об'єднати департаменти, а також оновити ролі та повноваження співробітників, щоб забезпечити швидке прийняття рішень і злагоджене виконання планів[13].

Процес реалізації стратегії антикризового управління можна розглядати як низку взаємопов'язаних заходів, що умовно поділяються на чотири основні напрямки. Перший — реінженерія бізнес-процесів, спрямована на стабілізацію виробництва, оптимізацію технологічних ланцюгів та модернізацію обладнання.

Це включає заміну застарілих технологій, підвищення енергоефективності та перепроєктування процесів для збільшення продуктивності.

Другий напрям — реорганізація підприємства. Тут може йтися про продаж або лізинг непрофільного майна, поділ компанії на менші, більш керовані структури, ліквідацію збиткових підрозділів та оптимізацію управлінської вертикалі. Основна мета — зробити підприємство більш гнучким, здатним швидко адаптуватися до змін на ринку.

Третій напрям — фондова та фінансова реконструкція. Це оптимізація витрат, усунення непродуктивних активів, підвищення контролю за дебіторською заборгованістю, запровадження жорсткіших умов оплати, а також залучення додаткового фінансування через випуск акцій або облігацій. Такий підхід дозволяє не лише покращити ліквідність компанії, а й створити фінансову подушку безпеки для реалізації стратегічних ініціатив.

Четвертий напрям — зміна системи управління на вищому рівні. Часто це передбачає оновлення керівного складу, заміну застарілих стилів управління та адаптацію системи контролю до нових вимог бізнесу. Така трансформація включає також навчання персоналу сучасним методам управління, формування культури прийняття рішень та підвищення відповідальності керівників за результати реалізації стратегії[28].

У сухому залишку, важливо розуміти, що успішне впровадження антикризових заходів неможливе без інтеграції цих чотирьох напрямів у єдиний, скоординований процес. Кожен крок взаємопов'язаний: реінженерія підвищує ефективність виробництва, реорганізація забезпечує гнучкість, фінансова реконструкція гарантує ресурси, а зміна системи управління формує основу для прийняття рішень. Лише синхронна реалізація всіх цих заходів дозволяє підприємству не просто вижити під час кризи, а використати кризову ситуацію як можливість для модернізації, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Висновки до 1 розділу.

Розділ 1 присвячено теоретико-методичним основам управління підприємством в умовах кризи та розкриває ключові аспекти сучасного антикризового менеджменту. Аналіз сутності, причин і видів кризових явищ показує, що криза є невід’ємною складовою економічного розвитку та характеризується не лише негативними наслідками, а й потенційними можливостями для стратегічного оновлення підприємства.

Визначено, що кризи можуть виникати як унаслідок внутрішніх факторів — управлінських помилок, неефективної організаційної структури, технологічного відставання, так і під впливом зовнішніх чинників — політичної та економічної нестабільності, правових обмежень, коливань кон’юнктури ринку та дії конкуренції. Кризові ситуації мають різну швидкість розвитку — від раптових до поступових, що зумовлює необхідність гнучкого підходу до їх прогнозування та подолання.

Проаналізовано стадії розвитку кризових процесів на підприємстві: від потенційної та прихованої кризи до гострої неусунутої та стадії неплатоспроможності. Кожна стадія характеризується специфічними ознаками та потребує відповідних управлінських рішень, що визначають подальшу траєкторію розвитку організації. Особливо важливою є рання діагностика кризових ознак, адже своєчасне реагування дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити стабільність навіть у складних умовах[12].

У другому підрозділі розглянуто механізми та стратегічні основи антикризового управління. Показано, що антикризовий менеджмент є комплексною, багаторівневою системою, яка включає превентивні, стратегічні та оперативні заходи. Він охоплює економічну, організаційну, операційну та соціальну складові діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість і здатність до адаптації. Особливу увагу приділено значенню інформаційного забезпечення, гнучкості управлінських рішень та інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Висвітлено ключові напрями антикризового управління — радикальна трансформація, еволюційна адаптація та помірковані вдосконалення, що дозволяє

підприємствам обирати оптимальну стратегію в залежності від масштабу та природи кризи. Виділено принципи ефективного управління, серед яких забезпечення фінансової стабільності, формалізація процедур, захист прав зацікавлених сторін та систематичний моніторинг ризиків[15].

Таким чином, теоретичний аналіз показав, що успішне управління підприємством у кризових умовах потребує системного підходу, який передбачає:

1. комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів ризику;
2. прогнозування розвитку кризових процесів та визначення критичних точок;
3. інтеграцію превентивних і оперативних заходів;
4. застосування адаптивних і стратегічних рішень для стабілізації та розвитку підприємства;
5. забезпечення соціальної та економічної безпеки для всіх учасників процесу.

Розглянуті положення закладають теоретичну базу для подальшого дослідження ефективності антикризового управління на практиці та розробки конкретних методичних рекомендацій щодо мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

“Нова Пошта” є однією з найбільших і найвпливовіших компаній в Україні, що спеціалізується на швидкій та ефективній доставці документів, вантажів і посилок для приватних осіб і підприємств різного масштабу. Компанія входить до складу групи NOVA, яка раніше була відома саме під брендом “Нова Пошта”, і сьогодні об’єднує різноманітні послуги, пов’язані з логістикою, фінансами, електронною комерцією та інноваційними рішеннями у сфері доставки. Група NOVA стала не лише символом надійності та якості, а й одним із найбільших платників податків України – у 2023 році обсяг сплачених податків компаніями групи сягнув 10,7 мільярдів гривень, що на 50% перевищує показники попереднього року, демонструючи стабільне фінансове зростання та значний внесок у розвиток економіки[1].

Історія “Нової Пошти” розпочалася у 2001 році з невеликої команди ентузіастів, які прагнули зробити пересилання вантажів і документів швидким і надійним. На початку діяльність компанії була обмежена кількома відділеннями, проте завдяки інноваційному підходу до логістики та орієнтації на клієнта, компанія швидко здобула довіру українців. Уже у 2006 році мережа розширилася до десятків міст, а “Нова Пошта” почала активно інтегрувати сучасні технології сортування і відстеження посилок, що стало початком її перетворення на національного лідера у сфері експрес-доставки.

Компанія з самого початку приділяла особливу увагу не лише швидкості доставки, а й сервісу для клієнтів. Сьогодні вона пропонує доставку до відділень і поштоматів, пряме адресне доставлення, а також комплексні логістичні рішення для підприємців, які прагнуть розвивати власний бізнес. Завдяки цьому тисячі українських підприємців змогли започаткувати та масштабувати власну справу, активно використовуючи можливості онлайн-торгівлі, яка останніми роками набирає неабиякої популярності.

Особлива увага компанії приділяється роботі з клієнтами, що працюють у сегменті електронної комерції. Сучасна онлайн-торгівля вимагає великого обсягу

транспорту, складів та ефективних логістичних процесів, і “Нова Пошта” успішно забезпечує ці потреби на всій території України. Компанія пропонує комплексні послуги доставки товарів, включаючи сортування, зберігання, транспортування та оперативну доставку до кінцевих споживачів, що робить її незамінним партнером для будь-якого інтернет-магазину[2].

Не менш важливою є увага компанії до розвитку персоналу та підтримки високих стандартів безпеки. “Нова Пошта” активно інвестує у навчання своїх співробітників, впроваджуючи системи дистанційного навчання, регулярні тренінги та практичні курси, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації менеджерів і персоналу на всіх рівнях. Такі ініціативи допомагають не лише виявляти таланти та стимулювати кар’єрне зростання, а й підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, забезпечуючи стабільність та надійність на кожному етапі взаємодії з компанією. З липня 2020 року було впроваджено нову програму страхування, яка дозволяє працівникам користуватися соціальною підтримкою вже після трьох місяців роботи, що підкреслює соціальну відповідальність компанії та турботу про своїх співробітників[6].

Компанія постійно впроваджує інновації та орієнтується на міжнародні стандарти логістики, аналізуючи кращий досвід закордонних компаній і адаптуючи його до потреб українського ринку. Наприклад, у 2015 році був запущений сервіс поштоматів, який дозволив клієнтам отримувати посилки у будь-який час доби, а вже у 2018 році компанія почала масштабне впровадження автоматизованих сортувальних центрів, що значно підвищило швидкість обробки вантажів. Мета “Нової Пошти” – зробити життя клієнтів максимально простим і зручним, надаючи послуги, які економлять час, забезпечують надійність та високу якість доставки, незалежно від того, чи йдеться про особисте користування чи розвиток бізнесу.

Масштаби компанії вражають: за останній рік мережа відділень та поштоматів в Україні зросла до майже 27 050 одиниць, що забезпечує зручний доступ для більшості населення. Крім того, “Нова Пошта” представлена в 11 країнах Європи, розширюючи свої логістичні можливості та зміцнюючи міжнародну присутність. За результатами 2023 року компанія обробила та доставила 412 мільйонів вантажів і посилок – на 30% більше, ніж у попередньому

році, демонструючи динамічне зростання та здатність задовольняти найвищі стандарти клієнтів. Загальна кількість працівників компанії майже досягла 30 000, що робить її одним із найбільших роботодавців у країні та підтверджує її соціальну роль у розвитку ринку праці[5].

“Нова Пошта” – це не просто логістична компанія. Це надійний партнер для бізнесу та приватних клієнтів, інноваційна та соціально відповідальна організація, яка постійно вдосконалює свої послуги, розвиває персонал, інвестує у технології та стандарти, створюючи нові можливості для економіки, підприємництва та комфорту громадян. Від невеликої команди у 2001 році до міжнародного лідера логістики сьогодні, компанія поєднує швидкість, ефективність та інноваційність, закріплюючи свій статус лідера українського ринку та авторитетного учасника міжнародної логістики.

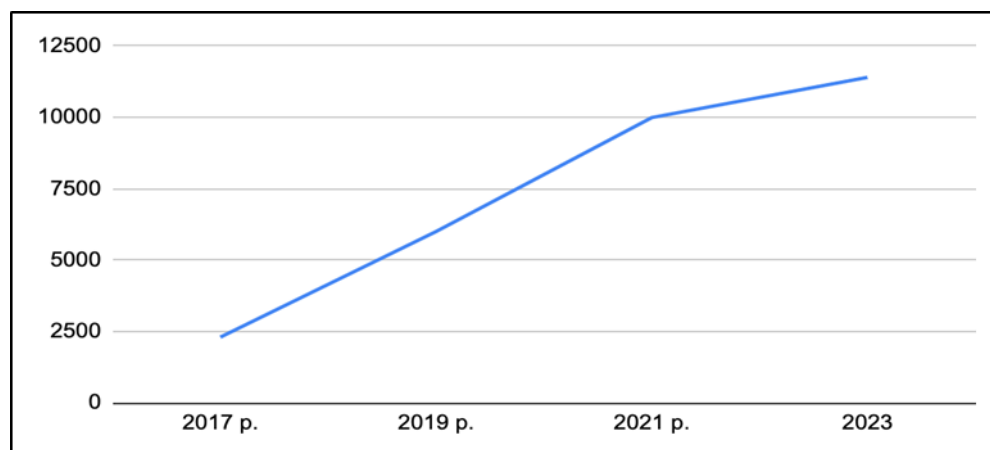


Рис. 2.1 – Динаміка зростання відділень “Нова Пошта” по Україні

протягом 2017 – 2023 років

Джерело: сформовано автором на підставі[6].

Отже, спираючись на понад 22-річний досвід безперервного розвитку та вдосконалення, компанія “Нова Пошта” протягом усього часу прагне забезпечити своїм клієнтам максимально доступні, зручні та надійні послуги доставки. Від скромного старту з кількох відділень у 2001 році до масштабної мережі з понад 27 тисяч точок в Україні та відділень у 11 країнах Європи, компанія постійно адаптується до сучасних потреб ринку, впроваджує інноваційні технології та сервісні рішення. Сьогодні “Нова Пошта” не лише гарантує швидку та безпечну

доставку документів, вантажів і посилок, а й активно підтримує підприємців, онлайн-магазини та бізнеси різного масштабу, забезпечуючи комплексні логістичні рішення та сприяючи розвитку економіки країни. Такий підхід дозволяє компанії залишатися лідером ринку, роблячи життя клієнтів простішим і зручнішим у будь-якій точці України та за її межами[7]. Детальніше на малюнку 2.2

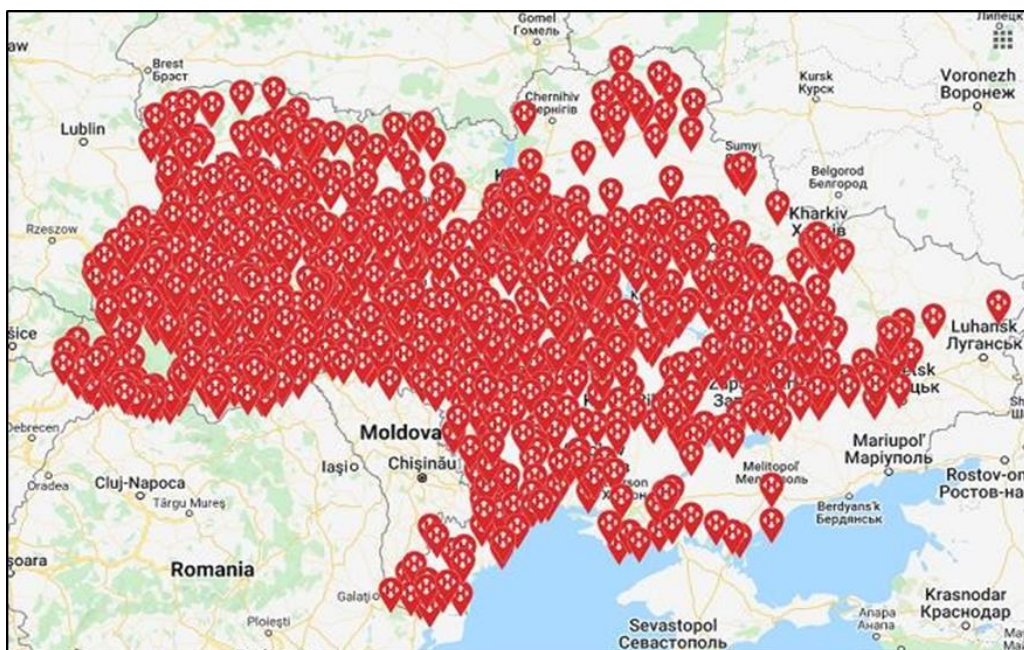


Рис. 2.2 – Розташування відділень компанії “Нова Пошта”
Джерело: сформовано автором на підставі[11].

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ “Нова Пошта”. Джерело: сформовано автором на підставі[14].

Зміст	Дані
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”
Скорочена назва	ТОВ “Нова Пошта”
Дата реєстрації	19.01.2001
Юридична адреса	03026, Україна, м. Київ, Київ, Столичне Шосе, 103, корпус 1, Поверх 9
Код ЄДРПОУ	31316718
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна

Організаційна структура компанії “Нова Пошта” побудована таким чином, щоб максимально ефективно координувати діяльність численних підрозділів та забезпечувати чіткий розподіл обов’язків і відповідальності між співробітниками.

Структура компанії характеризується вертикальною моделлю управління з ясною ієрархією, де кожен рівень відповідає за конкретний напрям роботи та має власні механізми контролю та взаємодії[19].

На найвищому рівні структури розташоване керівництво компанії, включно з генеральним директором та топ-менеджерами, які визначають стратегічний курс розвитку, формують корпоративну політику та контролюють виконання ключових завдань. Саме цей рівень відповідає за прийняття критично важливих рішень, впровадження інновацій та забезпечення стабільного функціонування всіх підрозділів компанії.

Нижче за ієрархією розташовані функціональні відділи та підрозділи, кожен із яких відповідає за певний аспект діяльності компанії: логістику та доставку, фінанси, клієнтський сервіс, інформаційні технології, маркетинг, розвиток персоналу та інші важливі напрямки. Кожен підрозділ має власну внутрішню структуру, включно з керівниками, спеціалістами та операційним персоналом, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати безперервну роботу всієї системи[20].

Такий підхід до організації управління дає змогу компанії “Нова Пошта” підтримувати високий рівень сервісу для своїх клієнтів, впроваджувати новітні технології та послуги, а також забезпечувати професійний розвиток персоналу. Окрему увагу приділено системі навчання та розвитку співробітників, що включає тренінги, практичні курси та дистанційні освітні програми. Це сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, виявленню талантів та підвищенню кваліфікації менеджерів на всіх рівнях.

Завдяки чіткій організаційній структурі та злагодженій роботі всіх підрозділів компанія не лише успішно виконує свої операційні завдання в Україні та Європі, а й активно розвиває нові сервіси, розширює мережу відділень та поштоматів, зміцнює позиції на ринку експрес-доставки та забезпечує безперервне вдосконалення стандартів обслуговування для всіх клієнтів.

Організаційна структура компанії “Нова Пошта” сформована таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність управління, оптимізацію внутрішніх процесів і досягнення високих результатів у всіх напрямках діяльності.

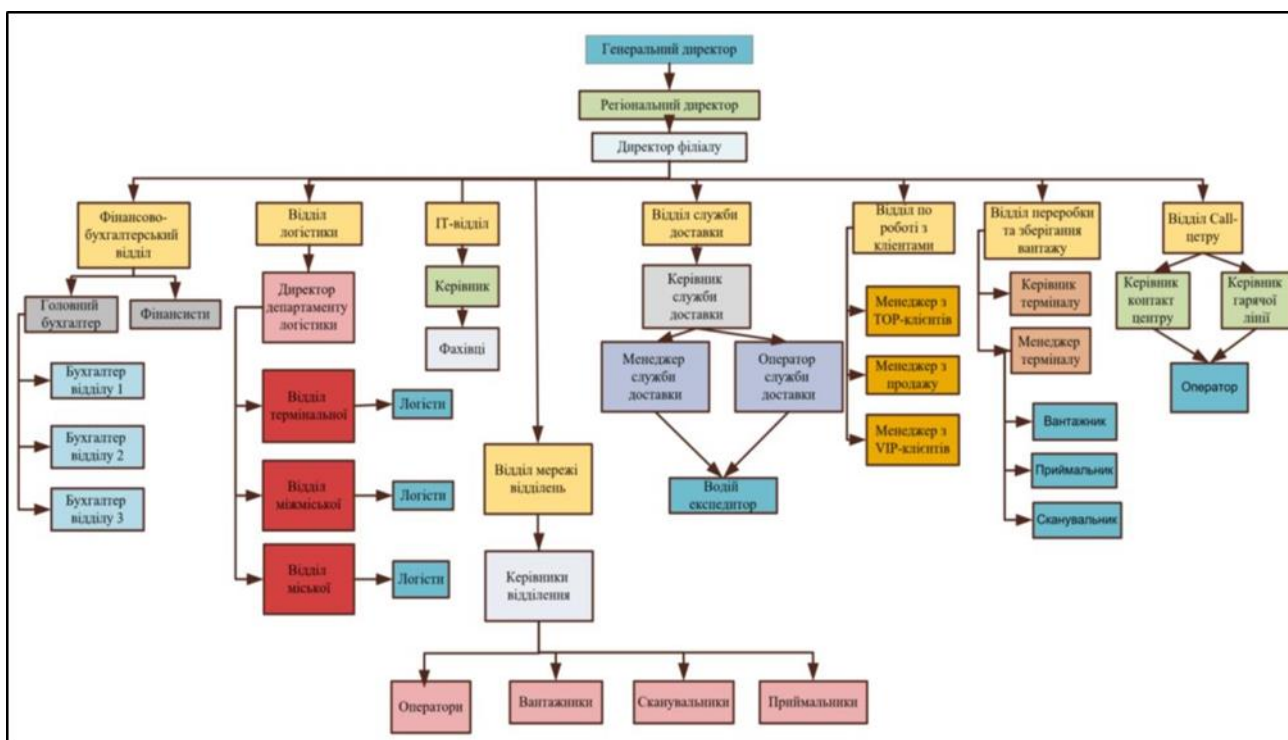


Рис. 2.3 – Корпоративна структура “Нова Пошта”

Джерело: сформовано автором на підставі[5].

Вона спрямована на те, щоб кожен підрозділ працював узгоджено, а всі бізнес-процеси компанії були прозорими та контрольованими, що дозволяє підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів і водночас реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Основна перевага такої структури полягає у здатності компанії швидко координувати роботу численних відділів і співробітників, делегувати відповідальність та контролювати виконання завдань на різних рівнях. Це дозволяє не лише забезпечувати надійну і стабільну доставку документів, вантажів і посилок, а й впроваджувати інноваційні послуги, підвищувати стандарти обслуговування та розвивати корпоративну культуру[14].

Разом із тим, вертикальна та багаторівнева організаційна структура має і певні обмеження. Зокрема, у великих компаніях, до яких належить “Нова Пошта”, складність ієрархії може уповільнювати процес прийняття рішень і їх впровадження. Чим більша мережа відділень та чисельність персоналу, тим важливішим стає баланс між централізованим контролем і автономією окремих підрозділів. Компанія постійно працює над оптимізацією цих процесів,

впроваджуючи сучасні цифрові інструменти управління та автоматизацію внутрішніх процедур[19].

Що стосується основних напрямів діяльності, компанія пропонує комплексні послуги доставки, які умовно можна поділити на два ключові сегменти: для приватних клієнтів та для бізнес-структур. Для приватних осіб надаються сервіси з пересилання посилок і документів у межах України та за кордон, включно з доставкою на адресу, до відділень або поштоматів. Для корпоративних клієнтів “Нова Пошта” розробляє індивідуальні рішення, що включають логістику для онлайн-магазинів, регулярні відправлення вантажів, комплексну обробку та сортування замовлень, а також консультації щодо оптимізації транспортних потоків і складування.



Рис. 2.4 – Основні послуги з доставки компанії “Нова Пошта”

Джерело: сформовано автором на підставі[19].

Також у компанії є додаткові послуги, вони будуть наведені у таблиці знизу(табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Додаткові послуги з доставки компанії “Нова Пошта”

Джерело: сформовано автором на підставі[25].

Послуга	Пояснення
Легке повернення	Якщо вже отриманий товар не підійшов, покупець з легкістю може його повернути.
Переадресування	Передбачає зміну місця отримання посилки, якщо отримувач цього потребує.
Післяплата за товар	Надає можливість розрахунку після перегляду одержувача на банківський рахунок компанії.
Підйом вантажу на поверх	Дає можливість отримати посилку біля дверей, при умові, що вона не буде перевищувати 75 кг.
Пакування	Передбачає надання упаковки, яка забезпечить захист та надійне транспортування вантажу.
Зберігання	Компанія надає 30 днів на зберігання посилки, яка вже надійшла у відділення отримувача, перші 5 днів з яких, безкоштовні.
Модуль доставки для інтернет покупок	Сервіс, який надає можливість замовляти товари через особистий кабінет в деяких інтернет-магазинах.
Палетування	Формування палети робітниками фірми.
Доставка в мережі супермаркетів	Включає в себе доставку різних видів відправлень до будь-якого супермаркету України.
Самообслуговування	Клієнт може особисто оформити відправлення без допомоги робітників.

Доставка вантажів у компанії “Нова Пошта” організована максимально зручно для клієнтів і передбачає різні способи відправлення та отримання посилок. Відправити посилку можна безпосередньо з будь-якого відділення компанії або скориставшись сервісом “з кур’єром на адресу”, коли кур’єр забирає вантаж прямо з дому чи офісу. Отримати вантаж можна кількома способами: завітати до відділення, скористатися доставкою на конкретну адресу або отримати посилку через поштомат — автоматичну станцію самовидачі, що дозволяє забрати відправлення у будь-який зручний час[19].

Оплата доставки також адаптована під різні потреби клієнтів. Вона може здійснюватися готівкою у відділенні, банківською карткою як у самому відділенні, так і онлайн, а для учасників програми лояльності “Збільшуй можливості” можлива оплата за рахунок накопичених бонусних балів.

Таблиця 2.3 – Тарифи відправлення посилки до 30 кг

Джерело: сформовано автором на підставі[34].

Документи між відділеннями та поштоматами, грн.			
По Україні		55	
Посилки між відділеннями та поштоматами, грн.			
Категорія	Мала (до 2 кг)	Середня (до 10 кг)	Велика (до 30 кг)
По місту	50	80	120
По Україні	70	100	140
Пакування, грн.			
Коробка з упакуванням	10	30	70
Доплата			
Доставка/забір кур'єром		+ 35 грн для документів або посилок	
Доставка у смт/село		+ 25 грн для посилок	
За габарит більше 120 см		+ 50 грн для посилок	

Таблиця 2.4 – Тарифи відправлення вантажу понад 30 кг

Джерело: сформовано автором на підставі[8].

Вага		За кожний 1 кг
По місту		4,5
По Україні (по тарифним зонам 1-3)	1	7
	2	8
	3	10
Доплата		
Доставка/забір кур'єром		+ 120 грн за кожні 100 кг
Доставка у смт/село		+ 2 грн за кожний кг
За габарит більше 120 см		+ 100 грн

Вартість доставки залежить від ваги та категорії вантажу. Для зручності розрахунку тарифи поділяються на дві основні групи: посилки вагою до 30 кг та

вантажі понад 30 кг. Кожна категорія має власну систему тарифікації, яка враховує як вагу, так і відстань доставки, додаткові послуги та спосіб отримання вантажу. Такий підхід забезпечує прозорість і передбачуваність вартості для клієнтів, а також дозволяє бізнес-замовникам оптимізувати логістичні витрати.[11]

Отже, ми можемо зрозуміти, що ТОВ «Нова Пошта» є провідним гравцем на ринку логістичних послуг України, який за понад 22 роки свого існування перетворився з невеликої команди ентузіастів на міжнародну компанію з потужною мережею відділень та поштоматів в Україні та 11 країнах Європи. Компанія успішно поєднує інноваційні технології, високі стандарти обслуговування та соціальну відповідальність, забезпечуючи швидку, надійну та доступну доставку для приватних і корпоративних клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта», побудована за вертикальною моделлю з чітким розподілом обов'язків, дозволяє ефективно координувати роботу численних підрозділів, впроваджувати нові послуги та забезпечувати розвиток персоналу. Впровадження сучасних технологій сортування, автоматизації процесів та сервісу поштоматів демонструє здатність компанії адаптуватися до потреб ринку та підтримувати високу швидкість і якість доставки.

Компанія активно підтримує підприємців та учасників онлайн-торгівлі, пропонуючи комплексні логістичні рішення, що сприяє розвитку економіки та бізнесу в Україні. Гнучкі механізми оплати, різноманітні варіанти доставки та додаткові сервіси роблять «Нову Пошту» зручною та доступною для широкого кола клієнтів[22].

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» є не лише надійним партнером у сфері логістики, а й прикладом динамічного розвитку, інноваційності та професійного управління, здатним утримувати лідерські позиції на національному та міжнародному ринках, водночас створюючи умови для зростання бізнесу та підвищення комфорту громадян.

2.2 Діагностика та аналіз ймовірності кризи на підприємстві

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для виявлення потенційних кризових явищ, визначення рівня ризиків та прийняття превентивних управлінських рішень. Кризова діагностика передбачає комплексну оцінку показників прибутковості, ліквідності, рентабельності, структури капіталу та фінансової стійкості, що дозволяє виявити слабкі місця у діяльності компанії і своєчасно реагувати на негативні тенденції.

Для ТОВ «НОВА ПОШТА», як для лідера ринку експрес-доставки, основні джерела потенційних кризових ситуацій можуть виникати через:

Фінансові ризики — падіння прибутку, високі операційні витрати, залежність від зовнішніх ринків або валютних коливань, що може впливати на рентабельність та ліквідність[23].

Операційні ризики — збої у логістичних процесах, недостатнє покриття нових регіонів, відставання у впровадженні сучасних технологій сортування та відстеження вантажів.

Ризики управління персоналом — висока плинність кадрів, недостатня кваліфікація окремих працівників, невідповідність системи мотивації та винагороди сучасним потребам ринку праці.

Зовнішні ризики — коливання попиту, зміни регуляторних норм, зростання конкуренції з боку державних та приватних компаній, а також економічні та політичні фактори.

Діагностика ймовірності кризи передбачає використання фінансових коефіцієнтів та показників, таких як:

Ліквідність підприємства — оцінює здатність компанії виконувати короткострокові зобов'язання.

Фінансова автономія та залежність від позикових коштів — дозволяє визначити ризики надмірного боргового навантаження.

Динаміка грошових потоків — дає змогу передбачити проблеми з платоспроможністю та касовими розривами.

Проведення такого аналізу за період 2020–2023 рр. дає змогу простежити тенденції розвитку підприємства, оцінити стабільність його фінансового стану та

прогнозувати можливі кризові ситуації. Наприклад, спостереження за зміною коефіцієнтів ліквідності та рентабельності дозволяє визначити, чи здатна компанія швидко реагувати на падіння доходів або зростання витрат, не втрачаючи фінансової стійкості[24].

Окрім фінансових аспектів, діагностика включає аналіз організаційних та операційних факторів, таких як ефективність внутрішньої структури, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень цифровізації процесів та інноваційність логістичних сервісів. Це допомагає своєчасно виявляти вузькі місця, які можуть стати каталізатором кризи, та впроваджувати заходи щодо їх усунення.

Таблиця 2.7 – Основні показники фінансової діяльності компанії за 2021-2023

Джерело: сформовано автором на підставі[6].

Показники	2021 рік, тис.грн	2022 рік, тис.грн	2023 рік, тис.грн	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	2186904	9508308	6516072	7321404	- 2992236	334,78	-31,47
Запаси	188871	413811	422156	224940	8345	119,10	2,02
Оборотні активи	2716690	4332452	3435729	1615762	-896723	59,48	-20,70
Необоротні активи	4583693	18769254	12319191	14185561	- 6450063	309,48	-34,37
Дохід від реалізації послуг	37284506	42963566	65093916	5679060	22130350	15,23	51,51
Валовий прибуток	4402498	4410502	7843842	8004	3433340	0,18	77,84

Продовження таблиці 2.7

Чистий прибуток	260032 0	213596 0	396715 6	-464360	1831196	-17,86	85,73
Довгостроков і зобов'язання	271669 0	533700 0	378763 0	262031 0	- 1549370	96,45	-29,03
Поточні (короткостро кові) зобов'язання	347505 7	825639 8	545121 8	478134 1	- 2805180	137,59	-33,98

Аналіз фінансових показників ТОВ «НОВА ПОШТА» за період 2021–2023 років дозволяє виявити потенційні ризики, що можуть свідчити про ймовірність кризових ситуацій у майбутньому. За даними аналізу, у 2022 році власний капітал компанії зріс майже втричі порівняно з 2021 роком, досягнувши 9 508 308 тис. грн, що на 334,8% більше попереднього року. Це зростання, з одного боку, демонструє активне залучення інвестицій та ефективну політику управління ресурсами, однак, вже у 2023 році власний капітал знизився до 6 516 072 тис. грн, що свідчить про певну волатильність фінансових ресурсів та підвищує ризик нестабільності[16].

Необоротні активи також пройшли стрімку трансформацію: у 2022 році вони зросли до 18 769 254 тис. грн, що на 309,5% перевищує показники 2021 року, а у 2023 році зменшилися до 12 319 191 тис. грн, знизившись на 34,4% порівняно з попереднім роком. Це може вказувати на значні інвестиції у розвиток інфраструктури та технологій у 2022 році, а у 2023 році на часткове переорієнтування фінансових потоків або продаж частини активів.

Дохід від реалізації послуг демонструє стійку позитивну динаміку: з 37 284 506 тис. грн у 2021 році до 42 963 566 тис. грн у 2022 році, а у 2023 році зріс до 65 093 916 тис. грн, що становить приріст на 51,5% порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток збільшився у 2023 році на 77,8%, досягнувши 7 843 842 тис. грн, що відображає зростання обсягів продажу та ефективність маркетингових та операційних стратегій компанії. Чистий прибуток у 2022

році тимчасово знизився на 17,9%, склавши 2 135 960 тис. грн, проте у 2023 році відбулося значне зростання до 3 967 156 тис. грн, або на 85,7%, що свідчить про відновлення рентабельності та адаптацію компанії до змін ринкових умов[14].

Разом із зростанням доходів, компанія демонструє збільшення довгострокових і поточних зобов'язань. Довгострокові зобов'язання зросли у 2022 році до 5 337 000 тис. грн, а поточні зобов'язання — до 8 256 398 тис. грн, що вказує на можливу потребу в додатковому фінансуванні для реалізації стратегічних проектів та підтримання темпів росту. У 2023 році спостерігається зниження цих показників відповідно на 29% та 34%, що може свідчити про погашення частини боргів або оптимізацію фінансових потоків.

Аналіз оборотних активів та запасів також дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів: запаси у 2023 році зросли незначно порівняно з попереднім роком — на 2%, а оборотні активи знизилися на 20,7%, що може вказувати на ефективніше управління грошовими потоками та скорочення неоперативних ресурсів[19].

Також, щоб повністю бачити усі кризові проблеми компанії потрібно провести аналітичний розрахунок витрат підприємства.

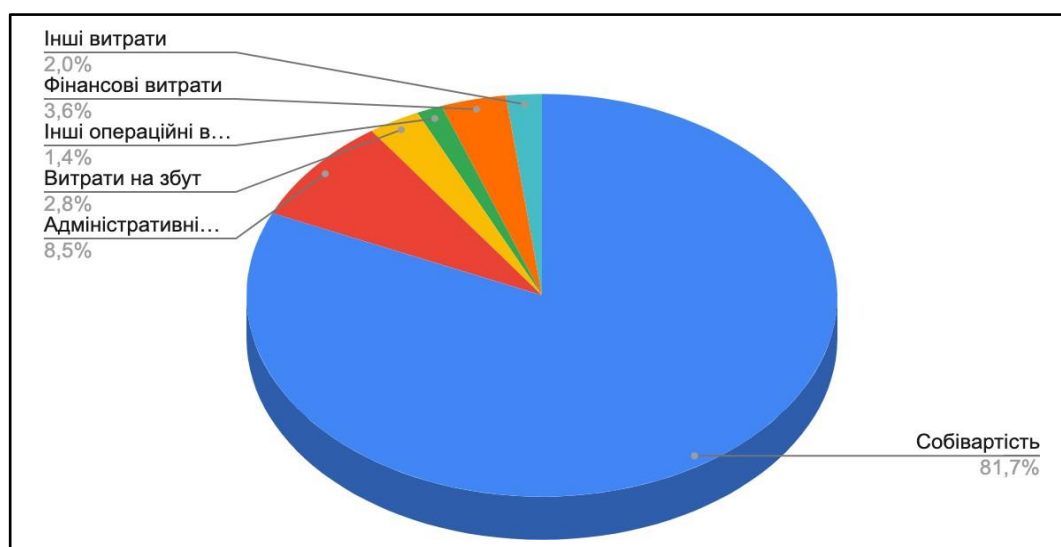


Рис. 2.6 – Відношення витрат ТОВ “Нова Пошта” протягом 2023 року, млн.грн.

Джерело: сформовано автором на підставі[11].

Таблиця 2.8 – Витрати “Нової пошти” за 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором на підставі[22].

Види витрат	2021 рік, тис.грн	2022 рік, тис.грн	2023 рік, тис.грн	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Собівартість реалізованої продукції	16441004	19276532	28625037	2835528	9348505	17,25	48,50
Адміністрати вні витрати	1923703	1673172	2985829	-250531	1312657	-13,02	78,45
Витрати на збут	561844	439130	997806	-122714	558676	-21,84	127,22
Інші операційні витрати	508590	463951	494865	-44639	30914	-8,78	6,66
Фінансові витрати	630813	887690	1248217	256877	360527	40,72	40,61
Інші витрати	255	391073	686941	390818	295868	153261,96	75,66
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-194613	-254392	-471019	-59779	-216627	30,72	85,15
Разом витрати від звичайної діяльності	19871596	22877156	34567676	3005560	11690520	15,12	51,10

Аналіз фінансових показників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021–2023 роки вказує на наявність ознак потенційного ризику для стабільності підприємства. Протягом цього періоду спостерігається помітне зростання витрат, яке перевищує середньоринкові темпи. У 2022 році витрати компанії зросли на понад 15% порівняно з 2021 роком, а вже у 2023 році їхній приріст становив більш ніж 50%, що свідчить про активне нарощування масштабів діяльності та інвестицій у розвиток[22].

Зростання витрат у значній мірі зумовлене збільшенням обсягів реалізованих послуг, розширенням клієнтської бази та масштабуванням операційних процесів. Додаткові витрати на управлінський персонал, оренду нових приміщень, технологічне оновлення та впровадження цифрових сервісів відображають прагнення компанії утримувати лідерські позиції на ринку та посилювати свою конкурентоспроможність. Проте швидкий темп збільшення витрат без пропорційного зростання доходів може створити додатковий фінансовий тиск та підвищити ймовірність кризових ситуацій.

Особливо тривожним є дисбаланс між доходами та витратами у 2023 році. Незважаючи на значне збільшення виручки від реалізації послуг на понад 50% у порівнянні з попереднім роком, приріст витрат випереджає темпи доходів, що може негативно впливати на ліквідність і фінансову гнучкість компанії. Паралельно зростають довгострокові та поточні зобов'язання, що може свідчити про необхідність залучення додаткових кредитних ресурсів для підтримки розширення та реалізації стратегічних проектів[23].

Таким чином, поточна фінансова ситуація демонструє подвійний ефект: з одного боку, це ознака активного розвитку та інвестування в модернізацію і розширення ринку, а з іншого — сигнал про підвищений ризик нестачі фінансових резервів у разі непередбачуваних коливань на ринку або уповільнення темпів доходів[25].

Також, не слід забувати за рентабельність, вона є ключовим показником економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки відображає здатність компанії отримувати прибуток від вкладених ресурсів. Вона дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються матеріальні, фінансові та трудові ресурси, а також дає змогу зрозуміти реальну доцільність інвестицій у розвиток компанії. Високі показники рентабельності свідчать про ефективне управління витратами та оптимізацію процесів, тоді як низькі значення можуть сигналізувати про надмірні витрати або недостатню продуктивність активів[2].

Для керівництва підприємства та аналітиків рентабельність виступає важливим орієнтиром при прийнятті стратегічних і тактичних рішень, плануванні бюджету та оцінці фінансової стійкості. Вона дозволяє прогнозувати потенційну прибутковість нових проектів і виявляти слабкі місця у витратній частині діяльності[1].

З огляду на це, для повної оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» було проведено розрахунок основних показників рентабельності за 2021–2023 роки (табл. 2.9). Аналіз цих показників дасть змогу визначити динаміку прибутковості компанії, її ефективність у використанні ресурсів, а також ризики, пов'язані з потенційною кризи та необхідністю корекції стратегії розвитку.

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників рентабельності компанії ТОВ «Нова Пошта» 2021-2023 роки, %

Джерело: сформовано автором на підставі[16].

Показник	Розрахунок	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чиста рентабельність	Чистий прибуток/Виручка від реалізації послуг	6,97	4,97	6,09
Рентабельність основної діяльності	Валовий прибуток/Собівартість реалізованих послуг	26,78	22,88	27,40
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна вартість власного капіталу	77,88	38,81	49,51
Валова рентабельність послуг	Валовий прибуток/Виручка від реалізації послуг	11,81	10,27	12,05
Операційна рентабельність послуг	Операційний прибуток/Виручка від реалізації послуг	4,32	5,89	5,63

Детальний аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» дозволяє оцінити потенційну ймовірність кризових ситуацій та виявити слабкі місця в

управлінні ресурсами. Дані свідчать, що у 2022 році більшість рентабельних показників зазнали зниження, що можна пояснити негативним впливом зовнішніх факторів, зокрема початком повномасштабного вторгнення в Україну, порушенням логістичних ланцюгів та загальною економічною нестабільністю. Попри це, у 2023 році спостерігається поступове відновлення рентабельності, що демонструє здатність компанії адаптуватися до кризових умов і підтримувати операційну діяльність[20].

Чиста рентабельність, рентабельність основної діяльності та валова рентабельність знаходяться на середньому рівні, що говорить про відносну стабільність фінансових результатів, однак не забезпечує значного перевищення доходів над витратами. Чиста рентабельність відображає прибутковість компанії після врахування всіх витрат і податків, а її середнє значення свідчить, що компанія отримує достатній прибуток, але не формує високого фінансового буфера для подолання криз. Рентабельність основної діяльності демонструє стабільність прибутковості від операційної діяльності, а валова рентабельність вказує на помірну ефективність використання виробничих та логістичних ресурсів, залишаючи простір для оптимізації та підвищення продуктивності[5].

Водночас операційна рентабельність залишається низькою, що є сигналом потенційних проблем у структурі витрат, управлінні ресурсами та контролі за собівартістю надання послуг. Це може свідчити про нераціональні витрати на персонал, недостатньо ефективну організацію процесів або високі адміністративні витрати. Підвищення цього показника потребує впровадження більш жорсткого фінансового контролю, автоматизації операційних процесів, перегляду структури витрат та оптимізації управління ресурсами для збільшення прибутковості.

Рентабельність власного капіталу, навпаки, демонструє високий рівень через активне залучення позикових коштів для розвитку діяльності. Хоча така стратегія дозволяє нарощувати фінансові результати, вона водночас збільшує фінансові ризики та залежність від зовнішніх кредиторів. Підприємству

важливо збалансувати структуру капіталу та контролювати боргове навантаження, щоб уникнути проблем із ліквідністю та стабільністю у довгостроковій перспективі[19].

Отже, аналіз показників рентабельності свідчить, що компанія працює стабільно, проте стикається з певними ризиками, пов'язаними з низькою операційною ефективністю та високим рівнем залученого фінансування. Для мінімізації ймовірності кризових ситуацій необхідно вдосконалити систему управління витратами, посилити фінансовий контроль, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати стратегію розвитку, спрямовану на стабільне зростання прибутковості та зниження ризиків.

Наступним логічним кроком стане розрахунок показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» та порівняння їх з рекомендованими нормативами для діяльності в умовах економічної нестабільності та військових дій. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання і запобігти виникненню фінансових труднощів, що є критично важливим для управління кризовими ризиками[20].

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності компанії ТОВ «Нова Пошта» 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором на підставі[25].

Показник	Розрахунок	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Рекомендовані значення
Поточна ліквідність	Оборотні активи/Короткострокові зобов'язання	0,8	0,5	0,6	>1
Швидка ліквідність	Запаси/Короткострокові зобов'язання	0,1	0,1	0,1	>0,6
Абсолютна ліквідність	(Поточні фінансові інвестиції+Гроші та їх еквіваленти)/Короткострокові зобов'язання	0,3	0,1	0,1	>0,2-0,35

Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» свідчить про наростання ризиків, які потенційно можуть перерости у кризу. Протягом 2021–2023 років спостерігається стійке зниження коефіцієнтів ліквідності, що прямо вказує на зменшення спроможності компанії своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов’язання. Така тенденція є сигналом до підвищеної уваги з боку менеджменту, оскільки навіть незначні ринкові потрясіння можуть спричинити суттєві проблеми з фінансовою стійкістю[21].

Зростання витрат у цей період значно випереджало динаміку доходів, що стало наслідком одночасного збільшення адміністративних витрат, витрат на збут та інвестицій у розвиток інфраструктури. Надмірні запаси та сповільнений обіг оборотних активів додатково погіршують фінансову мобільність підприємства. У поєднанні з високою часткою довгострокових зобов’язань це створює високий рівень фінансового ризику, підвищуючи ймовірність кризових ситуацій у короткостроковій перспективі.

Для протидії цим загрозам необхідно вжити системних заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності. Зокрема, компанії слід переглянути політику управління запасами, скоротити неефективні витрати, прискорити оборотність капіталу, а також активніше залучати довгострокове фінансування за вигідними умовами. Впровадження цифрових систем контролю за фінансами дозволить моніторити ключові показники в режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на потенційні ризики[22].

Сучасні умови ринку та внутрішні фінансові показники компанії свідчать про підвищену вразливість підприємства. Без проведення антикризових заходів існує реальна загроза зниження ліквідності та втрати фінансової стабільності. Таким чином, наступним логічним кроком є розробка стратегій антикризового управління, які допоможуть зміцнити фінансову позицію, зменшити ризики та забезпечити стабільну та ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта» навіть у нестабільних умовах ринку.

2.3 Напрями антикризового управління ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах господарювання фінансово-економічна стабільність є основою виживання та розвитку будь-якого підприємства. Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка здійснює діяльність у висококонкурентному логістичному середовищі, своєчасне застосування антикризових фінансових механізмів є ключовим чинником збереження позицій на ринку та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Першочерговим завданням є забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства. В умовах зростання операційних витрат, інфляційного тиску та коливань валютного курсу ТОВ «Нова Пошта» має зосередити увагу на управлінні грошовими потоками. Для цього доцільним є впровадження системи щотижневого контролю руху коштів та формування прогнозних моделей надходжень і витрат. Такий підхід дозволяє оперативно визначати дефіцит грошових ресурсів і запобігати утворенню заборгованостей перед контрагентами[21].

Наступним напрямом виступає оптимізація структури витрат, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості. У період кризових коливань підприємство має проводити детальний аналіз усіх статей витрат, виокремлюючи ті, що не приносять доданої вартості. Наприклад, доцільно зменшити витрати на оренду зайвих приміщень, раціоналізувати використання енергоресурсів, оптимізувати витрати на логістику шляхом об'єднання маршрутів доставки.

Для підвищення рентабельності доцільно застосовувати методи бюджетування — формування операційних і фінансових бюджетів для кожного підрозділу. Це сприяє прозорості управління, дозволяє виявляти неефективні напрямки використання ресурсів і встановлює чіткі межі відповідальності керівників структурних підрозділів.

Важливу роль у фінансовій стабілізації відіграє управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. ТОВ «Нова Пошта» повинна запровадити систему контролю термінів оплати від клієнтів і постачальників,

а також розробити політику кредитування постійних партнерів на взаємовигідних умовах. Зменшення терміну обороту дебіторської заборгованості дозволяє покращити ліквідність і збільшити обсяг вільних грошових коштів для реінвестування[34].

Не менш важливим антикризовим заходом є реструктуризація фінансових зобов'язань. У період нестабільності компанія може ініціювати переговори з банками щодо пролонгації термінів погашення кредитів, перегляду відсоткових ставок або конвертації короткострокових боргів у довгострокові. Це зменшить поточне навантаження на бюджет підприємства та дозволить стабілізувати грошові потоки.

Окремим напрямом фінансової стратегії має бути формування резервного (страхового) фонду, який забезпечуватиме покриття непередбачених витрат у разі кризових ситуацій — наприклад, перебоїв у постачанні палива, підвищення тарифів на енергоносії або зниження клієнтського попиту. Створення такого фонду підвищить стійкість компанії до зовнішніх шоків.

Для посилення фінансової безпеки підприємства варто застосовувати інструменти диверсифікації джерел фінансування. Зокрема, частину капіталу доцільно залучати через корпоративні облігації, партнерські програми чи лізингові схеми. Це зменшить залежність від банківських кредитів і дозволить забезпечити більш гнучке фінансування операційної діяльності.

Особливу увагу слід приділити управлінню прибутком. Прибуток ТОВ «Нова Пошта» має розподілятися таким чином, щоб забезпечити баланс між поточним споживанням і стратегічним розвитком. Частину чистого прибутку варто спрямовувати на модернізацію обладнання, розширення логістичних центрів, впровадження цифрових технологій і покращення сервісів для клієнтів[23].

Загалом, впровадження ефективних фінансово-економічних механізмів дозволяє не лише зменшити вплив кризи, а й створює передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Такий підхід формує

систему фінансової гнучкості, за якої компанія здатна швидко адаптуватися до змін ринку, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільний рівень доходів навіть в умовах економічної турбулентності.

Отже, фінансово-економічна стабілізація виступає першою та найважливішою складовою антикризового управління ТОВ «Нова Пошта». Вона створює основу для реалізації подальших організаційних, кадрових та інноваційних заходів, спрямованих на вихід підприємства з потенційної кризи та забезпечення його сталого функціонування[20].

Організаційна гнучкість та ефективне управління персоналом є ключовими чинниками подолання кризи на будь-якому підприємстві. Для ТОВ «Нова Пошта», яка має понад 30 тисяч працівників та розгалужену мережу відділень по всій Україні, саме людський капітал визначає стабільність операційних процесів та якість обслуговування клієнтів. Тому вдосконалення управлінських структур і кадрової політики виступає важливим напрямом антикризового управління.

Одним із головних кроків у цьому напрямі має стати оптимізація організаційної структури. Аналіз показує, що у 2024 році адміністративно-управлінський персонал складав близько 12 % від загальної чисельності працівників. Зменшення цієї частки хоча б до 10 % може дати економію фонду оплати праці орієнтовно на 25–30 млн грн на рік, які можна перенаправити на розвиток автоматизації та підтримку логістичних підрозділів.

Водночас варто уникати безсистемного скорочення кадрів. Ефективність досягається не за рахунок зменшення кількості працівників, а через раціональний розподіл функцій і запровадження механізмів внутрішньої ротації. Такий підхід дозволяє зберегти досвідчених співробітників, мінімізувати соціальну напругу та забезпечити безперервність бізнес-процесів[22].

Для підвищення продуктивності праці доцільним є впровадження системи KPI (Key Performance Indicators) для всіх рівнів управління. Наприклад, для керівників відділень може використовуватися показник

«рівень виконання плану відправлень» (не менше 95 %), а для логістичних координаторів — «час обробки посилки» (до 20 хвилин на одну одиницю). Досягнення встановлених нормативів може стимулюватися преміальними виплатами у розмірі 10–15 % від місячного окладу.

Не менш важливою складовою антикризового управління є підвищення кваліфікації персоналу. Навчання керівників середньої ланки основам кризового менеджменту, управління ризиками, комунікацій та стресостійкості сприятиме більш злагодженій роботі колективів у складних умовах. У 2025 році доцільно передбачити на ці заходи близько 0,5 % від чистого прибутку підприємства, що становитиме орієнтовно 15–20 млн грн. Такі інвестиції у людський капітал приносять довгостроковий ефект, підвищуючи загальну продуктивність і лояльність співробітників[2].

Особливу роль у період кризи відіграє ефективна система внутрішніх комунікацій. Згідно з внутрішніми опитуваннями персоналу (за даними корпоративного звіту за 2023 рік), близько 27 % працівників вважають, що отримують недостатньо інформації про стратегічні плани компанії. Запровадження регулярних онлайн-нарад, внутрішніх інформаційних бюлетенів і мобільних застосунків для співробітників дозволить підвищити рівень залученості та зменшити кількість управлінських помилок, спричинених браком комунікації.

Важливим організаційним інструментом також є система антикризового планування, яка передбачає створення «штабу швидкого реагування». Така команда має включати представників фінансового, логістичного, IT- та HR-підрозділів. Основне її завдання — оперативно приймати рішення у випадку порушення ключових бізнес-процесів (наприклад, зупинка сортувального центру, відключення електроенергії, перебої у постачанні пального). Наявність таких механізмів дозволяє скоротити час відновлення роботи з 8–10 годин до 2–3 годин, що істотно зменшує операційні втрати[7].

Серед кадрових інструментів важливе місце посідає мотивація персоналу в умовах невизначеності. Враховуючи зростання навантаження та

психологічний тиск, компанія може запровадити гнучку систему бонусів — наприклад, одноразові премії за виконання підвищених норм, компенсації транспортних витрат чи часткове фінансування харчування. За попередніми розрахунками, витрати на такі заходи можуть становити близько 2–3 % від загального фонду оплати праці, але водночас підвищити продуктивність праці на 8–10 %, що забезпечить швидке повернення вкладених коштів[24].

Крім того, доцільно розвивати корпоративну культуру взаємної підтримки та довіри. Це може реалізовуватися через програми «Внутрішнього волонтерства», корпоративні заходи, соціальні ініціативи та прозору систему оцінки результатів роботи. Формування позитивного соціально-психологічного клімату зменшує плинність кадрів, яка у 2024 році перевищила 15 %, тоді як у стабільних умовах оптимальний показник для компанії цього масштабу — не більше 10 %.

Сама організаційно-управлінська та кадрова політика є важливою складовою системи антикризового управління ТОВ «Нова Пошта». Вона дозволяє не лише стабілізувати діяльність у короткостроковій перспективі, а й створити міцну основу для подальшого розвитку. Комбінація заходів — від оптимізації структури до формування нової культури лідерства — забезпечить підвищення ефективності, скорочення витрат і зміцнення внутрішньої стійкості компанії до кризових викликів[8].

В умовах сучасної економічної турбулентності цифровізація бізнес-процесів і впровадження інноваційних технологій стають одним із ключових інструментів антикризового управління. Для ТОВ «Нова Пошта» інновації мають подвійний ефект: вони не лише підвищують ефективність і скорочують витрати, але й створюють додану вартість для клієнта, зміцнюючи конкурентні позиції компанії як технологічного лідера логістичного ринку України.

Одним із пріоритетних напрямів виступає автоматизація операційних процесів. За даними внутрішньої статистики, на обробку однієї посилки в ручному режимі витрачається близько 45 секунд, тоді як після впровадження автоматизованих ліній сортування цей показник зменшується до 12–15 секунд.

Це дозволяє підвищити продуктивність праці у 3–4 рази та скоротити операційні витрати приблизно на 20–25 млн грн на рік лише у центральних сортувальних центрах[7].

Значну роль відіграє впровадження систем аналітики та штучного інтелекту (AI) у процеси прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації маршрутів доставки. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання для аналізу клієнтської активності дозволяє прогнозувати навантаження у пікові періоди з точністю до 92–95 %, що мінімізує ризик затримок і перевантаження логістичних центрів. Такі рішення вже частково впроваджені в рамках проєкту «Smart Logistics 2.0», який дозволив скоротити середній час доставки між обласними центрами до 18 годин.

Не менш важливою складовою інноваційного розвитку є розширення мережі поштоматів та цифрових відділень. На початок 2025 року їх кількість перевищила 16 тисяч одиниць, що становить близько 40 % від усіх точок обслуговування компанії. Згідно з розрахунками економічного відділу, обслуговування одного клієнта через поштомат обходиться у в 3,2 рази дешевше, ніж у традиційному відділенні, а отже, збільшення частки безконтактних відправлень є одним із ключових інструментів зниження витрат у кризовий період[24].

У межах антикризової стратегії доцільним є подальше розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Компанія активно модернізує мобільний застосунок і веб-портал, де вже доступні функції відстеження, оплати, виклику кур'єра та керування адресами доставки. У 2024 році через онлайн-канали проходило близько 65 % усіх операцій, тоді як у 2021 році — лише 38 %. Зростання цього показника до 80 % дозволить зменшити навантаження на офлайн-відділення та скоротити адміністративні витрати ще на 10–12 %.

Іншим стратегічним напрямом є інвестиції в екологічні та енергоефективні технології, що також мають антикризовий ефект.

Використання електромобілів і гібридного транспорту для доставки у містах уже дозволило скоротити витрати на пальне приблизно на 8 % у 2024 році. До 2026 року компанія планує збільшити частку електротранспорту у своєму автопарку до 15 %, що забезпечить щорічну економію пального на рівні 40–45 млн грн[5].

Важливим елементом довгострокової антикризової стратегії виступає географічна диверсифікація діяльності. Вихід на європейські ринки — Польщі, Чехії, Німеччини — не лише зменшує залежність від внутрішньої економічної ситуації, але й забезпечує стабільні валютні надходження. За прогнозами, частка доходів від міжнародних операцій може зрости з 7 % у 2024 році до 15 % у 2026 році, що підвищить фінансову стійкість підприємства навіть за умови зниження внутрішнього попиту.

У межах цифрової трансформації доцільно створити єдину інтегровану платформу управління даними, яка об'єднає фінансові, логістичні та клієнтські підсистеми. Це дозволить керівництву приймати рішення на основі реальних аналітичних показників, а не прогнозів, що істотно знижує ризики помилкових управлінських дій.

Крім того, слід розвивати напрям партнерських інновацій, коли компанія співпрацює з технологічними стартапами у сфері штучного інтелекту, big data, блокчейну та автоматизації логістики. Наприклад, спільна розробка з українським стартапом PostDataAI щодо оптимізації маршрутизації дала змогу скоротити пробіг транспорту на 12 %, що зменшило витрати на пальне на понад 18 млн грн у 2024 році.

Таким чином, інноваційно-цифрові заходи в системі антикризового управління ТОВ «Нова Пошта» виконують не лише функцію технологічної модернізації, а й слугують інструментом фінансової стабілізації, підвищення ефективності та зниження ризиків. Поєднання автоматизації, аналітики даних, розширення цифрових каналів і екологічних інвестицій створює умови для сталого розвитку навіть у період кризових викликів[20].

Отже, реалізація інноваційно-цифрових і стратегічних напрямів дозволить компанії не лише адаптуватися до складних умов ринку, але й перетворити кризу на можливість для технологічного прориву, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій ТОВ «Нова Пошта» як лідера галузі логістики в Україні та за її межами.

Висновок до розділу 2

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» свідчить про те, що компанія демонструє стабільне зростання доходів та прибутковості, водночас стикаючись із низкою ризиків, характерних для висококонкурентного логістичного ринку України та зовнішніх ринків. Основні проблемні аспекти включають коливання ліквідності, підвищення операційних витрат, вплив інфляційного тиску та валютні ризики. Виявлені тенденції свідчать про необхідність впровадження системного підходу до антикризового управління, що поєднує фінансові, організаційні та інноваційні механізми.

Фінансово-економічна стабілізація є першочерговим завданням для забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства. Оптимізація структури витрат, ефективне управління грошовими потоками, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також формування резервного фонду дозволяють компанії зменшити ризики дефіциту коштів і забезпечити безперервність операційних процесів. Впровадження бюджетування та прозорої системи відповідальності керівників підрозділів підвищує ефективність використання ресурсів і дозволяє оперативно реагувати на фінансові виклики.

Не менш важливим є організаційно-кадровий напрям антикризового управління. Оптимізація структури управління, раціональний розподіл функцій, внутрішня ротація та запровадження системи KPI сприяють підвищенню продуктивності праці, економії фонду оплати праці та

збереженню ключових кадрів. Системне навчання персоналу, підвищення кваліфікації керівників та розвиток внутрішніх комунікацій дозволяють забезпечити злагодженість колективу та своєчасне реагування на кризові ситуації. Створення «штабу швидкого реагування» і гнучких систем мотивації підвищує адаптивність підприємства до непередбачуваних умов і сприяє стабільності операційних процесів навіть у періоди високої економічної турбулентності.

Цифровізація та інноваційний розвиток виступають стратегічними інструментами антикризового управління. Автоматизація операційних процесів, впровадження систем аналітики, штучного інтелекту та цифрових каналів взаємодії з клієнтами дозволяють значно підвищити ефективність, скоротити витрати та створити додану вартість для споживачів. Екологічні та енергоефективні технології, розширення мережі поштоматів, модернізація ІТ-систем і розвиток партнерських інновацій підвищують стійкість компанії до зовнішніх ризиків, зменшують залежність від традиційних джерел фінансування та відкривають нові можливості для розвитку.

Географічна диверсифікація діяльності та вихід на міжнародні ринки дозволяють знизити ризики, пов'язані зі змінами внутрішнього попиту, і забезпечують стабільні валютні надходження. Формування інтегрованої платформи управління даними створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі реальної аналітики, мінімізуючи ризики помилкових дій.

Отже, антикризове управління ТОВ «Нова Пошта» є комплексним процесом, який включає фінансово-економічні, організаційно-кадрові та інноваційно-цифрові заходи. Поєднання цих напрямів дозволяє не лише зменшити негативний вплив кризових факторів, а й перетворити їх на можливості для технологічного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Реалізація антикризових стратегій створює основу для стійкого функціонування підприємства, підвищення його ефективності та забезпечення довгострокового розвитку на внутрішньому та міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Оцінка потенціалу підприємства та визначення резервів для підвищення його стійкості

Фінансовий потенціал підприємства є основним показником його здатності протистояти кризовим явищам, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Нова Пошта», що є провідним оператором експрес-доставки в Україні та регіоні, оцінка фінансового потенціалу є особливо актуальною через постійні коливання ринку, високий рівень конкуренції та залежність від зовнішніх економічних чинників. В умовах швидких змін у тарифній політиці перевізників, вартості пального та змін у споживчому попиті здатність підприємства адаптуватися фінансово є критичною для його стабільності та збереження конкурентних переваг[53].

Аналіз фінансових показників, проведений у другому розділі, свідчить про наявність стабільної структури доходів підприємства, при цьому операційна діяльність демонструє достатню рентабельність, що підтверджує ефективність управління основними бізнес-процесами. Разом із тим існують значні резерви для підвищення ефективності та стійкості фінансової системи підприємства. Одним із ключових аспектів є структура витрат. Як показав аналіз, значна частка витрат пов'язана зі змінними статтями, такими як логістика та доставка, що створює прямий зв'язок фінансового стану компанії з коливанням зовнішніх факторів. Це означає, що навіть незначне підвищення вартості палива чи тарифів на транспортування може суттєво вплинути на загальну маржинальність підприємства. Водночас ефективне управління витратами у внутрішній логістиці, оптимізація маршрутів доставки та використання сучасних автоматизованих систем контролю можуть стати важливими інструментами зміцнення фінансової стійкості[54].

Не менш важливим є питання ліквідності. Поточний аналіз показників поточної та швидкої ліквідності свідчить про достатній рівень

короткострокових фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству підтримувати операційну діяльність навіть за умов тимчасових коливань грошових потоків. Виявлені резерви у частині управління дебіторською та кредиторською заборгованістю надають можливість додаткового зміцнення фінансового потенціалу без залучення зовнішніх джерел фінансування. Так, оптимізація строків оплати постачальникам, впровадження системи мотивації для клієнтів щодо своєчасної оплати та активна робота з проблемною заборгованістю здатні значно покращити грошовий оборот та стабілізувати ліквідність.

Особливу увагу слід приділити резервам для підвищення доходності. Структурний аналіз доходів показав, що основна частка прибутку формується за рахунок базових тарифів на доставку. Проте існує значний потенціал збільшення маржинальності через впровадження додаткових сервісів і преміальних пропозицій. До таких заходів належать страхування вантажів, експрес-доставка з гарантією часу, спеціальні пакети для корпоративних клієнтів та послуги з обробки великих обсягів відправлень. Впровадження цих сервісів, не вимагаючи значних капіталовкладень, дозволяє підвищити середню виручку на одну доставку та створити додаткові джерела доходу, що істотно впливає на фінансовий потенціал підприємства[42].

Крім того, стратегічне управління резервами фінансового потенціалу передбачає використання непередбачених коштів і накопичень для забезпечення стабільності у кризових умовах. Наприклад, формування фінансової «подушки безпеки» у вигляді резервного фонду дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання ринку, не знижуючи рівень обслуговування клієнтів та не скорочуючи ключові операційні витрати. Такий підхід забезпечує не лише стійкість до короткострокових криз, але й створює базу для довгострокового розвитку, підтримки інноваційних проєктів та розширення ринкової присутності.

Важливим аспектом підвищення фінансової стійкості є також аналіз співвідношення власного та залученого капіталу. Для ТОВ «Нова Пошта»

доцільним є оптимізація структури капіталу шляхом збалансованого використання кредитних ресурсів та власних резервів, що дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити ефективність інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури та цифровізацію процесів. Це, у свою чергу, створює додаткові резерви для розвитку підприємства без погіршення фінансової стабільності[37].

Таким чином, фінансовий потенціал ТОВ «Нова Пошта» характеризується стабільністю ключових показників, високим рівнем ліквідності та наявністю значних резервів для оптимізації витрат, підвищення доходності та управління борговими зобов'язаннями. Ефективне використання цих резервів забезпечує підприємству можливість зміцнити фінансову стійкість, підвищити адаптивність до зовнішніх ризиків та закласти основу для формування системи антикризового управління, що дозволить не лише витримувати нестабільні економічні умови, але й активно розвиватися у перспективі.

Операційний потенціал підприємства є ключовим компонентом його здатності ефективно виконувати стратегічні та тактичні завдання, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та протистояти кризовим явищам. Для ТОВ «Нова Пошта», як провідного оператора експрес-доставки, операційний потенціал включає ефективність логістичних процесів, організацію складів і транспортної мережі, рівень автоматизації та цифровізації, а також якість управління персоналом і клієнтськими сервісами.

Аналіз операційної діяльності, проведений у другому розділі, дозволяє визначити як сильні сторони підприємства, так і потенційні резерви для підвищення його стійкості. Серед сильних сторін виділяються: розгалужена мережева структура відділень і сортувальних центрів, сучасна транспортна інфраструктура, система моніторингу відправлень та високий рівень клієнтського сервісу. Ці елементи формують основу конкурентоспроможності та забезпечують високу швидкість і надійність доставки[39].

Водночас виявлено низку резервів для підвищення операційної ефективності. Одним із них є оптимізація маршрутизації та управління транспортними потоками. З огляду на щоденний обсяг відправлень, навіть незначне підвищення ефективності маршрутів дозволяє суттєво зменшити витрати на паливо, скоротити час доставки та підвищити загальну продуктивність кур'єрської служби. Використання сучасних алгоритмів планування маршрутів, автоматизованих систем диспетчеризації та інтеграція даних з GPS-навігацією відкриває можливості для значного зростання операційного потенціалу без додаткових великих інвестицій.

Інший важливий резерв пов'язаний з управлінням складською інфраструктурою. Збільшення обсягів відправлень створює підвищене навантаження на сортувальні центри та склади. Впровадження автоматизованих систем сортування, інтелектуальних конвеєрних ліній та програм управління запасами дозволяє підвищити швидкість обробки вантажів, зменшити ймовірність помилок та втрат, а також оптимізувати розподіл робочих ресурсів. Додатково, використання сучасних систем аналітики даних дає можливість прогнозувати пік навантажень та своєчасно коригувати роботу персоналу та транспортних ресурсів[43].

Не менш значущим є потенціал цифровізації та автоматизації операційних процесів. В умовах сучасного ринку експрес-доставки цифрові інструменти дозволяють підвищити точність та швидкість обробки замовлень, оптимізувати управління запасами та логістичними маршрутами, а також забезпечити прозорість процесів для керівництва та клієнтів. Використання мобільних додатків для кур'єрів, електронних трекінгових систем і систем аналітики забезпечує безперервний контроль за всіма етапами доставки та створює додаткові резерви для підвищення операційної стійкості підприємства[45].

Особливу увагу слід приділити управлінню персоналом як частині операційного потенціалу. Кваліфікований та мотивований персонал є ключовим ресурсом для забезпечення ефективності операційної діяльності.

Виявлені резерви включають підвищення кваліфікації співробітників, впровадження систем мотивації та бонусів, оптимізацію робочих графіків та підвищення залученості працівників у процеси прийняття рішень. Це не лише знижує ризик помилок і простоїв, а й сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та покращенню іміджу компанії[51].

Крім того, операційний потенціал ТОВ «Нова Пошта» може бути зміцнений через розвиток резервів у сфері взаємодії з партнерами та постачальниками. Оптимізація процесів співпраці з підрядниками, впровадження систем контролю якості на всіх етапах логістичного ланцюга та налагодження комунікаційних каналів дозволяють мінімізувати ризики затримок і збитків, що особливо важливо у кризових умовах або під час зростання попиту на доставку[39].

Таким чином, операційний потенціал підприємства характеризується високим рівнем організаційної структури, широкою мережею відділень і логістичних центрів, а також наявністю значних резервів для підвищення ефективності. Використання цих резервів у поєднанні з фінансовою стабільністю забезпечує ТОВ «Нова Пошта» здатність ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім кризам, підтримувати високу якість послуг та створювати платформу для подальшого стратегічного розвитку.

Персонал та управлінський потенціал становлять основу ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах кризових загроз та динамічних змін ринкового середовища. Для ТОВ «Нова Пошта», яке працює у секторі логістичних послуг із високою конкуренцією, великою кількістю клієнтських контактів та значним операційним навантаженням, людський фактор є критично важливим. Від ефективності управління персоналом, якості корпоративної культури, рівня кваліфікації працівників та гнучкості управлінських рішень безпосередньо залежить здатність підприємства адаптуватися до кризових явищ, підтримувати ефективність діяльності та зберігати конкурентоспроможність.

Аналіз показників управління персоналом, виконаний у другому розділі, засвідчив, що підприємство володіє значним кадровим потенціалом, однак існують напрямки, які потребують удосконалення для підвищення стійкості в умовах можливих криз. Ключовими елементами управління персоналом є: підбір кадрів, їх навчання та розвиток, мотивація, система оцінювання результатів праці, корпоративні комунікації та адаптивність управлінських структур[47].

Одним із важливих резервів, виявлених під час аналізу, є покращення процесу підбору та закріплення кадрів. Через високий рівень ротації кур'єрського та складського персоналу підприємство несе значні витрати на підготовку нових співробітників, а також стикається з ризиками зниження якості обслуговування клієнтів. Ефективнішим підходом є впровадження удосконалених програм адаптації, менторських моделей навчання, а також більш ретельного аналізу кандидатів на етапі співбесіди, що дозволить знизити рівень плинності кадрів і забезпечити стабільність кадрового складу.

Ще одним значним резервом є вдосконалення системи мотивації. Як показали попередні дослідження, нинішня система винагороди переважно орієнтована на кількісні показники роботи, що не завжди враховує якісні аспекти, такі як клієнтський сервіс, відповідальність і командна взаємодія. У результаті персонал може демонструвати формальний підхід до роботи, що знижує ефективність та створює передумови для кризових ситуацій у сфері клієнтського задоволення. Перспективним напрямом є введення комбінованих мотиваційних моделей — поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними (визнання, професійне зростання, корпоративні привілеї, можливість кар'єрного просування). Такі зміни підвищують зацікавленість працівників у результатах роботи, сприяють формуванню позитивної корпоративної культури та знижують ризики вигорання[48].

Важливе місце у зміцненні управлінського потенціалу займає розвиток системи навчання та професійного зростання. В умовах змін логістичних технологій, цифровізації процесів та постійного зростання попиту на швидку

доставку підприємство повинно забезпечувати персонал інструментами для підвищення професійних компетенцій. Зокрема, виявлено резерви у впровадженні регулярних тренінгів, розвитку внутрішніх академій навчання, використанні онлайн-платформ і симуляційних сервісів для відпрацювання навичок у складних ситуаціях. Це підвищує гнучкість та оперативність персоналу при роботі з великою кількістю відправлень, складних логістичних маршрутах та кризових обставинах (наприклад, затримки транспорту, аварійні ситуації, пікові навантаження)[44].

Окремий стратегічний напрям пов'язаний зі зміцненням управлінського потенціалу та оптимізацією управлінських структур. Сучасні логістичні підприємства потребують не лише кваліфікованих працівників, а й високопрофесійних менеджерів, здатних приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Для ТОВ «Нова Пошта» актуальним є підсилення компетенцій керівників середньої ланки, які безпосередньо координують роботу відділень і логістичних центрів. Аналіз показав, що існують резерви у розвитку навичок кризового менеджменту, лідерства, управління конфліктами та стресостійкості. Впровадження програм керівницького розвитку дозволить збільшити швидкість прийняття рішень, знизити кількість помилок та підвищити якість організації роботи на місцях[35].

Важливо також звернути увагу на корпоративну культуру та внутрішні комунікації, які значною мірою визначають загальну атмосферу в компанії та готовність персоналу до змін. Наявні комунікаційні канали між керівництвом та працівниками потребують підсилення для забезпечення своєчасного інформування про зміни стандартів, операційних процесів і стратегічних цілей. Ефективніша система комунікацій сприятиме зменшенню непорозумінь, підвищенню дисципліни та формуванню відповідальності працівників у кризових ситуаціях.

До важливих резервів належить і вдосконалення психологічної підтримки персоналу. Постійні навантаження, висока інтенсивність роботи та часті стресові ситуації підвищують ризик професійного вигорання.

Запровадження програм ментального здоров'я, системи підтримки, консультаційних сервісів або психологічного супроводу сприятиме стабілізації роботи та збереженню мотивації персоналу.

Загалом управлінський та кадровий потенціал ТОВ «Нова Пошта» має значні передумови для зміцнення антикризової стійкості підприємства. Використання виявлених резервів дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, покращити якість управлінських процесів, забезпечити гнучкість організаційної структури та створити стійку фундаментальну базу для реагування на будь-які кризові явища[41].

Персонал і управлінський потенціал є стратегічними факторами стійкості ТОВ «Нова Пошта». Аналіз показує наявність значних резервів у мотивації, розвитку персоналу, удосконаленні управління та корпоративної культури. Їх реалізація здатна суттєво підвищити адаптивність підприємства до криз, зміцнити ефективність операційних процесів та створити основу для довгострокового стабільного розвитку.

3.2 Розробка практичних рекомендацій і заходів щодо зміцнення системи антикризового управління

Одним із основних напрямів зміцнення антикризового управління на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є оптимізація організаційної структури та вдосконалення процесів управління ризиками. Ефективна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та керівниками, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення у кризових ситуаціях та мінімізувати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз на діяльність підприємства.

Для цього доцільно створити спеціалізовану антикризову команду, що включає представників ключових функціональних підрозділів: фінансового, операційного, логістичного, IT та HR. Така міждисциплінарна команда дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки ризиків, розробки заходів реагування та контролю їх реалізації. Внутрішній розподіл обов'язків у

команді має бути максимально чітким: один із членів відповідає за фінансові ризики, інший — за операційні та логістичні, третій — за комунікаційні та репутаційні аспекти. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує ефективність роботи та прискорює процес прийняття рішень у кризових умовах[39].

Важливим компонентом є запровадження системи раннього виявлення ризиків. Регулярний моніторинг фінансових показників, показників операційної діяльності, логістичних процесів та задоволеності клієнтів дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах. Серед таких показників можуть бути коливання обсягів доставок, збільшення часу обробки відправлень, затримки у постачанні, рівень заборгованості клієнтів, зміни у витратах на транспорт та паливо. Використання сучасних інформаційних систем для збору, аналізу та прогнозування даних дозволяє антикризовій команді отримувати актуальну інформацію у режимі реального часу та приймати обґрунтовані рішення щодо своєчасного реагування.

Також необхідно формалізувати процедури реагування на кризові ситуації. Це передбачає створення детальних планів дій для різних сценаріїв, таких як фінансові труднощі, перебої у логістичних ланцюгах, технічні збої чи критичні ситуації, пов'язані з безпекою персоналу та клієнтів. Для кожного сценарію визначаються конкретні кроки, відповідальні особи, терміни виконання та необхідні ресурси. Формалізація процедур дозволяє зменшити хаотичність у діях під час криз, забезпечує зрозумілість алгоритму реагування та підвищує загальну готовність підприємства до непередбачених обставин.

Важливим аспектом є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Для ефективного антикризового управління потрібно забезпечити безперебійний обмін інформацією між антикризовою командою та керівниками структурних підрозділів. Це дозволяє оперативно реагувати на загрози, координувати дії та приймати своєчасні управлінські рішення. Доцільно впровадити електронні платформи для повідомлень, систему регулярних нарад у режимі онлайн та звітності про виявлені ризики.

Крім того, слід розробити систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо антикризового управління. Працівники повинні розуміти алгоритми дій у різних кризових ситуаціях, володіти знаннями з управління ризиками та комунікаційними навичками для ефективної взаємодії з антикризовою командою. Такі навчальні програми можуть включати тренінги, симуляції кризових сценаріїв та регулярне оцінювання ефективності дій персоналу в імітованих умовах[40].

Удосконалення організаційної структури та процесів управління ризиками передбачає комплексний підхід: формування спеціалізованих команд, впровадження системи раннього виявлення загроз, стандартизованих планів реагування, налагодження ефективних комунікацій і підготовку персоналу. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, мінімізувати негативний вплив кризових ситуацій і забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

В сучасних умовах розвитку ринку поштово-логістичних послуг підприємство ТОВ «Нова Пошта» стикається з різноманітними ризиками, що можуть негативно впливати на його стабільність та фінансові результати. Одним із ключових напрямів зміцнення системи антикризового управління є впровадження комплексної системи моніторингу та оцінки ризиків, що дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози та своєчасно реагувати на них[52].

Система моніторингу ризиків повинна базуватися на комплексному підході та охоплювати як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні ризики включають фінансові, операційні, технологічні та кадрові аспекти. Зовнішні — це економічна нестабільність, зміни законодавства, коливання валютних курсів, проблеми у постачанні та логістиці, конкуренція та репутаційні загрози. Для кожного з цих напрямів необхідно розробити відповідні показники та критерії оцінки ризику, які дозволять виявляти відхилення від нормальної діяльності та прогнозувати можливі наслідки.

Ключовим елементом системи моніторингу є автоматизація збору та обробки даних. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, системи бізнес-аналітики та програмне забезпечення для управління ризиками, дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів підприємства та отримувати єдину аналітичну картину. Це дозволяє антикризовій команді отримувати актуальну інформацію про фінансовий стан компанії, ефективність логістичних процесів, рівень задоволеності клієнтів та інші ключові показники у режимі реального часу[50].

Важливим аспектом є регулярна оцінка та класифікація ризиків. Кожен ризик необхідно оцінювати за рівнем ймовірності виникнення та потенційного впливу на діяльність підприємства. На основі отриманих даних формуються рейтинги ризиків, що дозволяють визначити пріоритети для їхнього усунення або мінімізації. Високопріоритетні ризики повинні підлягати негайному реагуванню, а для середніх і низьких ризиків розробляються превентивні заходи, які дозволяють зменшити негативний вплив у разі їх реалізації.

Не менш важливим компонентом є створення системи звітності та контролю за ризиками. Регулярні звіти про виявлені ризики, стан їхнього реагування та ефективність прийнятих заходів дозволяють керівництву отримувати повну інформацію про стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, система звітності забезпечує зворотний зв'язок між антикризовою командою та структурними підрозділами, що сприяє швидкому коригуванню заходів та адаптації до змін зовнішнього середовища[46].

Впровадження системи моніторингу та оцінки ризиків також передбачає регулярний аналіз ефективності її роботи та внесення необхідних змін. Це дозволяє адаптувати систему до нових загроз, змін у ринковому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. Система має бути гнучкою та масштабованою, щоб забезпечувати своєчасну реакцію на кризові ситуації та підтримувати високий рівень стабільності діяльності компанії.

Особливу увагу слід приділяти інтеграції системи моніторингу ризиків із загальною стратегією розвитку підприємства. Це дозволяє не лише виявляти та усувати загрози, але й використовувати отримані дані для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку нових послуг, оптимізації логістичних маршрутів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, впровадження системи моніторингу та оцінки ризиків є невід'ємною складовою ефективного антикризового управління. Воно забезпечує комплексну оцінку загроз, оперативне реагування на кризові ситуації та підтримку стабільного функціонування підприємства, що в довгостроковій перспективі сприяє зміцненню його стійкості та конкурентних позицій на ринку[45].

Успішне антикризове управління на підприємстві неможливе без активної участі всього персоналу та формування ефективної корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність, командну взаємодію та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. На ТОВ «Нова Пошта» велике значення має саме людський фактор: знання, навички та мотивація співробітників безпосередньо впливають на здатність компанії протистояти кризовим ситуаціям і мінімізувати можливі збитки[51].

Основою розвитку корпоративної культури в контексті антикризового управління є формування у працівників усвідомлення важливості ризиків та їхньої ролі в забезпеченні стабільності компанії. Це передбачає створення системи внутрішньої комунікації, яка дозволяє оперативно передавати інформацію про виникнення потенційних проблем, змінювати пріоритети в роботі та координувати дії між різними підрозділами. Важливим елементом є також розвиток корпоративних цінностей, таких як відповідальність, ініціативність, готовність до змін, взаємодопомога та прагнення до високих стандартів обслуговування клієнтів.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною складовою підготовки до кризових ситуацій. Працівники повинні мати не лише професійні компетенції, а й навички антикризового мислення, що

включає здатність аналізувати ризики, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, адаптуватися до нових умов та ефективно взаємодіяти з колегами. Для цього на підприємстві доцільно впровадити регулярні тренінги, семінари, навчальні програми та моделювання кризових ситуацій, які дозволяють співробітникам відпрацьовувати практичні навички реагування на різні види загроз[38].

Одним із важливих аспектів є створення системи мотивації, що стимулює персонал до активної участі в антикризових процесах. Це можуть бути як матеріальні заохочення, так і нематеріальні — наприклад, визнання успішної роботи, надання можливостей для професійного росту, участь у прийнятті рішень та розробці пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє сформувати у співробітників відчуття значущості їхньої роботи та підвищити рівень залученості до процесів управління ризиками.

Крім того, розвиток корпоративної культури передбачає активну участь керівництва у формуванні антикризового середовища. Лідери повинні не лише контролювати виконання планів, але й бути прикладом для команди, демонструючи відкритість до змін, здатність приймати рішення в умовах невизначеності та готовність підтримувати колег у складних ситуаціях. Такий стиль управління сприяє підвищенню довіри всередині колективу та створює атмосферу взаємопідтримки, що є критично важливою у кризові періоди[43].

Для забезпечення ефективного розвитку корпоративної культури доцільно впровадити систему регулярного зворотного зв'язку. Це дозволяє оцінювати рівень задоволеності персоналу, визначати слабкі місця у взаємодії між підрозділами та своєчасно коригувати навчальні програми та управлінські практики. Важливою складовою є також інтеграція культури антикризового мислення у всі процеси компанії — від стратегічного планування до щоденних операційних завдань, що забезпечує єдність підходів та зменшує ймовірність виникнення непередбачених проблем.

В умовах сучасного динамічного ринку поштово-логістичних послуг розвиток корпоративної культури та системи навчання персоналу стає не лише фактором підтримки стабільності, а й конкурентною перевагою. Підвищена готовність команди до змін, швидке реагування на ризики та ефективна внутрішня взаємодія дозволяють підприємству не лише зменшувати наслідки кризових ситуацій, а й використовувати їх як можливість для оптимізації процесів, підвищення ефективності та впровадження інноваційних рішень[49].

Таким чином, розвиток корпоративної культури та системи навчання персоналу є критично важливим компонентом антикризового управління на ТОВ «Нова Пошта». Вони забезпечують формування компетентної, мотивованої та адаптивної команди, здатної ефективно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та підтримувати стабільний розвиток підприємства навіть у складних умовах ринку. Інтеграція цих елементів у загальну систему управління ризиками сприяє зміцненню корпоративної стійкості та підвищенню конкурентоспроможності компанії на національному та міжнародному рівнях.

Висновок до розділу 3

У результаті проведеного аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління на ТОВ «Нова Пошта» можна констатувати, що ефективна система управління кризами є комплексним явищем, яке охоплює фінансові, організаційні, стратегічні та людські аспекти діяльності підприємства. Оцінка потенціалу компанії та визначення внутрішніх резервів дозволили виявити ключові напрямки, здатні підвищити стійкість бізнесу до негативних впливів зовнішнього середовища. Це, насамперед, стосувалося оптимізації фінансових потоків, удосконалення логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та більш чіткого управління ризиками, що дозволяє забезпечити безперервність операційної діяльності навіть у кризові періоди.

Розробка практичних рекомендацій щодо зміцнення системи антикризового управління підкреслила значущість стратегічного планування та управління ризиками як основи стабільного розвитку. Запропоновані заходи, такі як впровадження адаптивних управлінських механізмів, модернізація системи внутрішньої комунікації та підвищення ефективності контролю за виконанням рішень, створюють умови для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізації негативних наслідків для підприємства. Крім того, важливим напрямком є активне використання фінансових, матеріальних та технологічних резервів, що дозволяє гнучко реагувати на непередбачувані обставини та забезпечує конкурентоспроможність компанії.

Особлива увага приділялася розвитку корпоративної культури та навчання персоналу, що є ключовим фактором формування адаптивної та високоефективної команди. Підготовка співробітників до кризових ситуацій, впровадження системи мотивації, розвиток навичок антикризового мислення та командної взаємодії створюють основу для стабільної роботи підприємства. Підвищена залученість персоналу до процесів управління ризиками забезпечує швидке прийняття рішень, зменшує ймовірність внутрішніх помилок та дозволяє підприємству більш ефективно реалізовувати стратегії розвитку навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення антикризового управління на ТОВ «Нова Пошта», що включає оцінку потенціалу підприємства, розробку практичних рекомендацій та заходів із зміцнення системи управління, а також розвиток корпоративної культури та навчання персоналу, забезпечує формування стабільної, адаптивної та конкурентоспроможної компанії.

ВИСНОВОК

Проведене дослідження дозволяє сформулювати комплексне уявлення про антикризове управління підприємством на теоретичному та практичному рівнях. У першому розділі було розкрито сутність, причини та види кризових явищ на підприємствах, а також окреслено ключові механізми та стратегічні основи антикризового управління. Аналіз теоретичних підходів показав, що кризи мають комплексний характер і можуть виникати як через внутрішні проблеми підприємства — неефективне управління, збиткові операції, недостатній контроль ресурсів, так і під впливом зовнішніх факторів — коливання ринку, економічна нестабільність, зміни регуляторного середовища та технологічні зміни.

Розглянуто принципи формування системи антикризового управління, серед яких ключовими є своєчасна діагностика кризових ознак, впровадження фінансово-економічних, організаційно-кадрових та інноваційно-цифрових заходів, а також забезпечення гнучкості управлінських рішень. Теоретичний аналіз підтвердив, що успішне подолання кризових явищ потребує комплексного підходу, інтеграції стратегічного планування, контролю та модернізації бізнес-процесів.

Другий розділ практично підтвердив актуальність зазначених теоретичних положень на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Проведений аналіз діяльності компанії дозволив виявити сильні та слабкі сторони її функціонування, оцінити фінансову стійкість та визначити потенційні ризики виникнення кризи. Діагностика показала, що, попри високу прибутковість і масштабність бізнесу, підприємство стикається із низкою загроз: коливанням ліквідності, підвищеними операційними витратами, ризиками дебіторської заборгованості та залежністю від зовнішніх факторів ринку.

У межах антикризового управління ТОВ «Нова Пошта» було визначено та обґрунтовано низку ключових напрямів дій. До них належать:

- фінансово-економічна стабілізація через контроль грошових потоків, оптимізацію витрат, управління заборгованістю та формування резервних фондів;
- організаційно-кадрові заходи, що передбачають оптимізацію структури управління, впровадження KPI, підвищення кваліфікації персоналу, ефективну внутрішню комунікацію та систему мотивації;
- інноваційно-цифрові стратегії, спрямовані на автоматизацію операцій, розвиток цифрових каналів обслуговування, використання аналітики та штучного інтелекту, впровадження енергоефективних та екологічних технологій;
- стратегічні дії з географічної диверсифікації діяльності та розвитку міжнародного бізнесу для зниження залежності від внутрішнього ринку та стабілізації валютних надходжень.

Реалізація комплексного підходу до антикризового управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, а й створює передумови для сталого розвитку компанії, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Застосування фінансових, організаційних та інноваційних заходів у комплексі забезпечує гнучкість підприємства, здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та перетворювати кризові ситуації на можливості для розвитку.

Отже, дослідження підтверджує, що ефективне антикризове управління є ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» доведено, що поєднання стратегічного планування, фінансової дисципліни, оптимізації організаційної структури, розвитку людського капіталу та інноваційно-цифрових рішень створює міцну основу для сталого функціонування та довгострокового розвитку бізнесу навіть у періоди економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Business Ukraine. «Nova Poshta: Ukraine's logistics champion goes global», 2024.(дата звернення 06.11.2025).
2. Deloitte Україна. «Ринок логістики та кур'єрських послуг: тренди 2022–2024». – Аналітичний огляд, 2024.(дата звернення 06.11.2025).
3. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України», 2023. (дата звернення 06.11.2025).
4. Дослідження “Building a Dynamic System of Advanced Risk Management and Risk Assessment of the Company” / D. S. Gusev, E. G. Demidova, O. A. Novikova. URL: <https://arxiv.org/abs/2202.00556> (дата звернення 06.11.2025).
5. Дубина, М. В. Сучасні тенденції розвитку ринку поштово-логістичних послуг в Україні // Економіка та держава. – 2023. – №9. – С. 45–50.(дата звернення 06.11.2025).
6. Економічна правда. «Як “Нова пошта” утримує лідерство на ринку логістики» // ЕП, 2023.(дата звернення 06.11.2025).
7. Euromonitor International. «Courier, Express and Parcel Market in Ukraine: 2023 Overview». – London, 2024.(дата звернення 06.11.2025).
8. Forbes Україна. «Нова Пошта збільшила сплату податків на 50% та відкрила філії у Європі» // Forbes.ua, 2024.(дата звернення 06.11.2025).
9. Гавриленко, Т. М. Стаття «Сучасні стратегії антикризового менеджменту». URL: https://managementjournal.ua/articles/modern_crisis_strategies.pdf(дата звернення 06.11.2025).
10. Ковалевська, А. В. Навчальний посібник “Антикризове управління: навчальний посібник”. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>(дата звернення 06.11.2025).
11. Кравченко, І. Ю. Аналіз конкурентного середовища ринку кур'єрських послуг України // Вісник економічних досліджень. – 2022. – №4. – С. 87–94.(дата звернення 06.11.2025).

12. Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-08/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8E%D0%BA.docx.pdf (дата звернення 06.11.2025).
13. Ладунка, І. С., Андрюшина, О. І. Антикризове управління підприємством. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf (дата звернення 06.11.2025).
14. Логістика і управління ланцюгами поставок: навч. посіб. / За ред. О. І. Волкової. – Київ: КНЕУ, 2021. – 340 с. (дата звернення 06.11.2025).
15. Маськів, Г. В.; Білик, В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. №1(11), 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf> (дата звернення 06.11.2025).
16. Міністерство економіки України. Офіційні статистичні дані щодо ринку поштових і логістичних послуг, 2023. (дата звернення 06.11.2025).
17. Міністерство інфраструктури України. Аналітичний огляд розвитку поштового сектору, 2023. (дата звернення 06.11.2025).
18. Навчальний посібник / конспект лекцій “Антикризове управління підприємством: конспект лекцій” (Назаренко, І. Л.). URL: https://universitylibrary.edu.ua/lectures/anticrisis_management.pdf (дата звернення 06.11.2025).
19. Офіційний сайт групи компаній NOVA. – Режим доступу: <https://novagroup.ua/> (дата звернення 06.11.2025).
20. Офіційний сайт компанії Delivery. – Режим доступу: <https://delivery-auto.com/> (дата звернення 06.11.2025).

21. Офіційний сайт компанії Meest Express. – Режим доступу: <https://meest.com/>(дата звернення 06.11.2025).
22. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>(дата звернення 06.11.2025).
23. Офіційний сайт компанії «Укрпошта». – Режим доступу: <https://ukrposhta.ua/>(дата звернення 06.11.2025).
24. Підгорна, О. В. Інноваційні рішення у сфері логістики: досвід «Нової пошти» // Вісник НТУ «ХПІ». – 2022. – №3(1401). – С. 112–119.(дата звернення 06.11.2025).
25. РwC Україна. «Інновації у сфері доставки: автоматизація, поштомати, цифровізація сервісів». – Звіт, 2023.(дата звернення 06.11.2025).
26. Стаття “Assessment various control methods a digital copy of enterprise by integral indicator” / S. Masaev. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.17363>(дата звернення 06.11.2025).
27. Стаття “Антикризове управління підприємством” (Ладунка, І. С.; Андрюшина, О. І.) — повторно: URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf(дата звернення 06.11.2025).
28. Стаття “Антикризове управління підприємством: сутність, поняття та функції” URL: https://www.researchgate.net/publication/350975102_ANTI-KRIZOVE_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_SUTNIST_PONATTA_TA_FUNKCII_ENTEPRRISE_ANTI-CRISIS_MANAGEMENT_ESSENCE_AND_FUNCTIONS_OF_CONCEPT
(дата звернення 06.11.2025).
29. Стаття про кризові явища в умовах глобалізації підприємств (Слободянюк, О. І.). URL:

https://someuniversity.edu.ua/library/global_crises_enterprises.pdf(дата звернення 06.11.2025).

30. Стаття “New Information Technologies, Simulation and Automation” / V. Velychko, S. Voinova та інші. URL: <https://arxiv.org/abs/2301.01028> (дата звернення 06.11.2025).

31. Стаття / дослідження “Stages and measures of crisis management at the enterprise” URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-1-2024/stages-and-measures-crisis-management-enterprise>(дата звернення 06.11.2025).

32. Монографія / посібник “Антикризове управління на підприємствах: сучасні підходи” (Фролов, А. М.). URL: <https://business.edu.ua/anticrisis>(дата звернення 06.11.2025).

33. Логістика і управління ланцюгами поставок: навч. посіб. / За ред. О. І. Волкової. – Київ: КНЕУ, 2021. – 340 с.(дата звернення 06.11.2025).

34. Український інститут майбутнього. «Логістика в умовах війни: виклики та адаптація бізнесу», аналітичний звіт, 2023. (дата звернення 06.11.2025).

35. Стаття “Сучасні стратегії антикризового менеджменту” (Гавриленко, Т. М.). URL: https://managementjournal.ua/articles/modern_crisis_strategies.pdf (дата звернення 06.11.2025).

36. Савченко, М. П. Стаття «Сценарне планування в антикризовому управлінні». URL: https://strategicplanning.ua/scenario_planning (дата звернення 27.11.2025).

37. Середа, В. І. Стаття «Сучасні тренди в управлінні логістикою». URL: <https://logisticsreview.ua/trends> (дата звернення 27.11.2025).

38. Семененко, Т. І. Посібник «Сучасний антикризовий менеджмент: теорія та практика». Харків: ХНЕУ, 2021. – 356 с. (дата звернення 27.11.2025).

39. Сидоренко, О. В. Стаття «Сучасні методи управління фінансовою стійкістю підприємства». URL: https://financejournal.ua/modern_financial_methods (дата звернення 27.11.2025).
40. Скиба, О. В. Монографія «Сучасні концепції корпоративного управління та антикризові практики». Київ: Наукова думка, 2020. – 398 с. (дата звернення 27.11.2025).
41. Стойка, В., Чубов, Р., Равлик, Р. «Виклики та напрями удосконалення антикризового управління підприємством в умовах транзитивної економіки». Економічний простір, 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.171-176> (дата звернення 24.11.2025).
42. Соловійов, Д. М. Монографія «Системи управління ризиками та антикризові стратегії». Київ: Видавництво «Економіка», 2022. – 412 с. (дата звернення 27.11.2025).
43. Степаненко, В. О. Стаття «Система оцінки внутрішніх резервів підприємства». URL: https://businessreview.ua/internal_reserves (дата звернення 27.11.2025).
44. Степаненко, Р. М. Стаття «Стратегії управління ланцюгами постачання в умовах кризи». URL: https://supplychain.ua/crisis_methods (дата звернення 27.11.2025).
45. Стеценко, Р. М. Стаття «Сучасні підходи до антикризового контролю та моніторингу». URL: https://controlmanagement.ua/crisis_monitoring (дата звернення 27.11.2025).
46. Тарасенко, Л. В. Стаття «Технології оптимізації логістичних процесів під час криз». URL: https://logistics.tech.ua/optimization_crisis (дата звернення 27.11.2025).
47. Ткаченко, А. С. Монографія «Теорія і практика антикризового управління». Київ: Центр навчальної літератури, 2021. – 410 с. (дата звернення 27.11.2025).

48. Усенко, В. І. Стаття «Управління ризиками в умовах невизначеності та війни». URL: https://risk.ua/management_uncertainty (дата звернення 27.11.2025).
49. Федоренко, П. М. Стаття «Фінансові механізми антикризового управління». URL: https://finance.ua/crisis_mechanisms (дата звернення 27.11.2025).
50. Хоменко, І. П. Монографія «Хеджування ризиків та стратегії стійкого розвитку підприємств». Київ: Наукова думка, 2020. – 432 с. (дата звернення 27.11.2025).
51. Черненко, С. В. Стаття «Чинники підвищення ефективності антикризового управління». URL: https://management.ua/crisis_factors (дата звернення 27.11.2025).
52. Чуркіна, І. Є., Рябоконь, А. Є. «Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності». Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2024. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492) (дата звернення 25.11.2025).
53. Шевченко, О. М. Посібник «Шляхи підвищення стійкості підприємства в кризових умовах». Харків: ХНЕУ, 2022. – 368 с. (дата звернення 27.11.2025).
54. Яковенко, Н. В. Стаття «Якісні та кількісні методи оцінки ризиків на підприємствах». URL: https://riskmanagement.ua/qual_quant_methods (дата звернення 27.11.2025).