

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **Розробка антикризової програми підприємства**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та

біржова діяльність

Земляних Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Соколов Д.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Вінниченко О.В.

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ
проф., д.е.н. Димченко О.В.
«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Земляних Дар`ї Володимирівни
(прізвище, ім`я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка антикризової програми підприємства
керівник роботи	Соколов Дмитро Володимировч, ст.викладач
затверджені наказом закладу вищої освіти від <u>«02» березня 2026 року № 198-03</u>	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>31.05.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством. Розділ 2. Розробка антикризової програми АТ «Нова пошта». Розділ 3. Проектні пропозиції щодо підвищення ефективності антикризової програми АТ «Нова пошта». Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи антикризового управління підприємством 3. Формування стратегічних напрямів антикризового розвитку підприємства АТ "Нова Пошта". 5. Організаційні та управлінські заходи підвищення ефективності діяльності АТ "Нова Пошта". 6. Проектні пропозиції щодо підвищення ефективності антикризової програми АТ «Нова пошта». 7. Централізована система стратегічних закупівель. 8. Висновки.	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

(підпис)

Соколов Д.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

(підпис)

Земляних Д.В.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

(підпис)

Земляних Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Соколов Д.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Сутність, види та причини виникнення кризових явищ на підприємстві.....	9
1.2 Теоретично-економічний механізм антикризового управління підприємством.....	14
1.3 Методичні підходи до розробки антикризової програми підприємства на прикладі АТ “Нова Пошта”.....	20
1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід антикризового управління АТ “Нова Пошта”.....	26
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ АТ «НОВА ПОШТА»..	32
2.1 Формування стратегічних напрямів антикризового розвитку підприємства АТ «Нова Пошта».....	32
2.2 Розробка комплексу фінансово-економічних заходів стабілізації діяльності АТ «Нова Пошта».....	34
2.3 Організаційні та управлінські заходи підвищення ефективності діяльності АТ «Нова Пошта»	39
2.4 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів АТ «Нова Пошта».....	49
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ АТ “НОВА ПОШТА”.....	55
3.1 Актуальність і мета проектних пропозицій.....	55
3.2 Пропозиція 1.....	55
3.3 Ризики, управління змінами та КРІ.....	58
3.4 Пропозиція 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено глобалізаційними процесами, посиленням конкуренції, нестабільністю фінансових ринків, інфляційними коливаннями, змінами в податковому та регуляторному законодавстві, а також впливом зовнішніх кризових факторів. Особливої актуальності, проблема забезпечення стійкого розвитку набуває для українських підприємств, які здійснюють діяльність в умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів. За таких обставин ефективне антикризове управління стає необхідною умовою збереження платоспроможності, фінансової рівноваги та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Кризові явища можуть проявлятися у зниженні обсягів реалізації послуг або продукції, втраті частки ринку, погіршенні фінансових результатів, зростанні дебіторської та кредиторської заборгованості, зменшенні ліквідності та рентабельності. Відсутність своєчасної реакції на негативні тенденції здатна призвести до фінансової нестійкості та загрози банкрутства. У зв'язку з цим розробка комплексної антикризової програми, спрямованої на стабілізацію діяльності та відновлення фінансової стійкості, є стратегічно важливим і актуальним завданням управління.

Проблематика антикризового управління широко висвітлюється в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Проте, попри значну кількість теоретичних напрацювань, питання формування практично орієнтованої антикризової програми з урахуванням галузевої специфіки та особливостей діяльності конкретного підприємства потребує подальшого дослідження. Це зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів побудови антикризової програми підприємства на основі комплексної оцінки його фінансово-економічного стану та визначення напрямів підвищення ефективності діяльності в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань: дослідити сутність та основні підходи до антикризового управління підприємством; визначити причини та ознаки виникнення кризових явищ у діяльності підприємств; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; оцінити рівень його платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності; виявити ключові проблеми та фактори, що зумовлюють кризовий стан; розробити комплекс заходів антикризової програми; обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх очікувану ефективність.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки та впровадження антикризової програми підприємства.

Практична частина кваліфікаційної роботи виконана на матеріалах діяльності АТ «Нова Пошта» — одного з провідних операторів ринку експрес-доставки та логістичних послуг в Україні. Підприємство здійснює діяльність у сфері поштово-логістичних сервісів, має розгалужену мережу відділень та значну частку на національному ринку. В умовах високої конкуренції, коливань попиту, зростання витрат та впливу макроекономічних чинників питання підвищення ефективності управління та формування дієвої антикризової програми для такого масштабного суб'єкта господарювання набуває особливої значущості. Використання реальних фінансово-економічних показників підприємства дозволить забезпечити практичну спрямованість дослідження та обґрунтованість запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність підприємства, статистичні матеріали, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, періодичні видання та офіційні електронні ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої антикризової програми в діяльності АТ «Нова Пошта» з метою стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності управління ресурсами, мінімізації ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Розробка антикризової програми на прикладі АТ «Нова Пошта» є актуальним і практично значущим напрямом дослідження, що сприятиме формуванню ефективних управлінських рішень в умовах кризових викликів та нестабільного економічного середовища.

У процесі дослідження використано такі *методи наукового пізнання*: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; економічний та фінансовий аналіз – для оцінки діяльності підприємства; порівняння – для зіставлення показників у динаміці; коефіцієнтний метод – для визначення рівня ліквідності та фінансової стійкості; графічний метод – для наочного представлення результатів; метод прогнозування – для оцінки перспектив розвитку підприємства після впровадження антикризових заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, види та причини виникнення кризових явищ на підприємстві

Кризові явища на підприємстві є складним соціально-економічним процесом, що характеризується порушенням рівноваги між ресурсами, результатами діяльності та зовнішнім середовищем функціонування суб'єкта господарювання. У найзагальнішому розумінні криза — це переломний етап розвитку підприємства, який супроводжується зниженням ефективності діяльності, погіршенням фінансових показників та зростанням ризику втрати платоспроможності.

Криза не виникає раптово — вона формується поступово як результат накопичення негативних тенденцій. На початкових етапах можуть спостерігатися незначні відхилення у фінансових показниках, зниження темпів зростання доходів або збільшення витрат. Якщо керівництво не реагує на ці сигнали, відбувається загострення проблем, що в подальшому призводить до системного погіршення діяльності підприємства. З економічної точки зору кризовий стан означає порушення відтворювального процесу — підприємство втрачає здатність ефективно використовувати ресурси, забезпечувати необхідний рівень прибутковості та фінансової стійкості. З управлінської позиції криза свідчить про неефективність або невідповідність прийнятих управлінських рішень умовам зовнішнього середовища. Водночас, криза має не лише негативний, а й трансформаційний характер. У певних випадках вона може виступати стимулом до структурних змін, модернізації управління, впровадження інновацій та оновлення стратегії розвитку. Таким чином, кризу слід розглядати як складне багатофакторне явище, що потребує системного аналізу та своєчасного реагування.

Кризові явища класифікують за різними ознаками залежно від характеру їх прояву, масштабів та глибини впливу.

Таблиця 1.1– Класифікація кризових явищ на підприємстві

Ознака класифікації	Вид кризового явища	Характеристика
1	2	3
За сферою прояву	Фінансова криза	Проявляється у нестачі грошових коштів, зниженні ліквідності, зростанні кредиторської заборгованості та ризику втрати платоспроможності підприємства.
	Виробнича криза	Пов'язана зі скороченням обсягів виробництва, неефективним використанням виробничих потужностей, підвищенням собівартості продукції або послуг.
	Маркетингова (збутова) криза	Виникає внаслідок зменшення попиту на продукцію або послуги, втрати клієнтів, зниження конкурентоспроможності підприємства.
	Управлінська криза	Спричинена неефективною системою управління, помилками у стратегічному плануванні, нераціональною організаційною структурою.
	Кадрова криза	Характеризується зниженням продуктивності праці, нестачею кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу.
За глибиною розвитку	Прихована (латентна) криза	Початковий етап кризових явищ, який важко помітити без проведення детального економічного та фінансового аналізу.
	Гостра криза	Супроводжується різким погіршенням фінансових та економічних показників діяльності підприємства.
	Хронічна криза	Тривалий стан нестабільності, коли підприємство протягом довгого часу функціонує з низькою ефективністю.
За причинами виникнення	Внутрішня криза	Виникає через помилки у менеджменті, неефективне використання ресурсів, слабку фінансову або маркетингову політику підприємства.
	Зовнішня криза	Зумовлена впливом факторів зовнішнього середовища: економічною нестабільністю, змінами законодавства, посиленням конкуренції.

1	2	3
За наслідками для підприємства	Криза прибутковості	Виявляється у зниженні або відсутності прибутку, що ускладнює подальший розвиток підприємства.
	Криза ліквідності	Пов'язана з нездатністю підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання.
	Криза платоспроможності	Стан, коли підприємство не може виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.
	Криза банкрутства	Найглибша форма кризового стану, яка може призвести до ліквідації підприємства.

Отже, узагальнюючи наведені у таблиці дані, можна зробити висновок, що кризові явища на підприємстві мають багатогранний і комплексний характер, оскільки охоплюють різні сфери діяльності та можуть проявлятися з різною інтенсивністю і наслідками. Класифікація криз за такими ознаками, як сфера прояву, глибина розвитку, причини виникнення та наслідки, дозволяє більш системно підходити до їх аналізу та своєчасного виявлення. Важливим є те, що різні види кризових явищ тісно взаємопов'язані між собою: виникнення проблем у одній сфері діяльності підприємства неминуче призводить до ускладнень в інших. Наприклад, збутова або виробнича криза може трансформуватися у фінансову, що, у свою чергу, спричиняє кризу ліквідності та платоспроможності. Така взаємозалежність підсилює негативний ефект і ускладнює процес стабілізації діяльності підприємства.

Крім того, поділ криз на внутрішні та зовнішні підкреслює необхідність як адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, так і вдосконалення внутрішньої системи управління. Своєчасна ідентифікація типу кризи та стадії її розвитку дає змогу обрати адекватні інструменти антикризового управління та мінімізувати можливі втрати. Таким чином, запропонована класифікація кризових явищ є важливим аналітичним інструментом, який створює основу для подальшої

діагностики фінансово-економічного стану підприємства та розробки ефективної антикризової програми.



Рис.1.1– Причини виникнення кризових явищ на підприємстві

На рисунку 1.1 систематизовано основні причини виникнення кризових явищ на підприємстві, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори формуються під впливом макроекономічного середовища та не залежать від діяльності підприємства, тоді як внутрішні є наслідком неефективного управління, використання ресурсів і організації виробничих процесів. Взаємодія цих факторів визначає рівень кризових ризиків та глибину можливих негативних наслідків для підприємства.

Кризові явища мають системний характер. Наприклад, зниження попиту (зовнішній фактор) призводить до скорочення доходів, що спричиняє дефіцит оборотних коштів. У свою чергу, нестача фінансових ресурсів ускладнює виконання зобов'язань перед постачальниками та кредиторами, що погіршує ділову репутацію підприємства та ще більше загострює кризу. Таким чином, криза є результатом комплексного впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою. Своєчасне виявлення перших ознак кризових явищ, системна діагностика фінансового стану та запровадження превентивних заходів дозволяють мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільність розвитку підприємства.

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що кризові явища на підприємстві є складним і багатофакторним процесом, який виникає внаслідок порушення рівноваги між внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Криза не є раптовим явищем, а формується поступово під впливом сукупності негативних тенденцій, що своєчасно не були виявлені або усунуті. Розглянуті підходи до визначення сутності кризи дозволяють трактувати її як критичний етап розвитку підприємства, що супроводжується зниженням ефективності діяльності, погіршенням фінансових результатів та зростанням ризику втрати платоспроможності. Водночас криза може виступати не лише як загроза, але й як передумова для трансформації, оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведена класифікація кризових явищ за різними ознаками (сферою прояву, глибиною розвитку, причинами виникнення та наслідками) дала змогу систематизувати їх різновиди та визначити взаємозв'язок між ними. Встановлено, що кризи мають взаємопов'язаний характер і можуть трансформуватися одна в іншу, посилюючи загальний негативний вплив на діяльність підприємства.

Аналіз причин виникнення кризових явищ показав, що вони формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. При цьому вирішальне значення має здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно

організувати внутрішні процеси. Наявність системних недоліків в управлінні значно підвищує вразливість підприємства до кризових явищ.

Таким чином, розуміння сутності, видів і причин виникнення кризових явищ є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу фінансово-економічного стану підприємства та розробки ефективної антикризової програми, спрямованої на забезпечення його стабільного функціонування та розвитку.

1.2 Теоретично-економічний механізм антикризового управління підприємством

У сучасній економіці кризове управління вважається невід'ємною частиною системи стратегічного управління компанією, спрямованої на забезпечення стабільної роботи навіть за умови нестабільного зовнішнього середовища та внутрішнього дисбалансу. Циклічний характер економічного розвитку, загострення конкуренції та підвищена невизначеність в економічній діяльності роблять побудову ефективного економічного механізму кризового менеджменту обов'язковою.

Корпоративний кризовий економічний механізм можна розуміти як комплексну систему, що складається з економічних форм, методів, інструментів та факторів впливу, призначених для діагностики, запобігання, локалізації та подолання кризових явищ, зрештою відновлюючи фінансовий баланс та довгострокову конкурентоспроможність компанії. Порівняно з традиційним менеджментом, цей механізм характеризується вищою адаптивністю, швидшою швидкістю прийняття рішень та більшою зосередженістю на мінімізації ризиків.

Істотною характеристикою економічного механізму кризового менеджменту є його системний характер, що відображається у взаємодії між усіма функціональними підсистемами компанії (фінанси, виробництво, маркетинг та людські ресурси). Такий підхід забезпечує комплексне вирішення проблем, що виникають під час розвитку кризи.

Економічні механізми антикризового менеджменту мають багаторівневу структуру, що включає ключові елементи представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2-Структурні елементи економічного механізму антикризового управління

Підсистема	Характеристика	Елементи
1. Цільова підсистема	Передбачає формування стратегічних і тактичних цілей антикризового управління, серед яких основними є:	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення фінансової стабільності підприємства; • відновлення платоспроможності та ліквідності; • мінімізація збитків і ризиків; • створення умов для подальшого розвитку.
2. Функціональна підсистема	Охоплює основні управлінські функції	<ul style="list-style-type: none"> • діагностика кризового стану; • прогнозування тенденцій розвитку; • планування антикризових заходів; • організація їх реалізації; • контроль та оцінка результативності.
3. Забезпечувальна підсистема	Спрямована на створення необхідних умов і ресурсів для ефективного функціонування системи антикризового управління.	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційне забезпечення (фінансова звітність, аналітичні дані); • нормативно-правову базу; • ресурсне забезпечення (фінансові, матеріальні, трудові ресурси); • методичне забезпечення (методи аналізу та прогнозування).
4. Інструментальна підсистема	Формується за рахунок комплексу економічних інструментів, що використовуються для реалізації антикризових заходів.	<ul style="list-style-type: none"> • фінансове оздоровлення; • реструктуризація підприємства; • бюджетування та фінансовий контроль; • управління ризиками; • антикризове планування та моніторинг.

Отже, підсумовуючи структурні елементи економічного механізму антикризового управління, можна зробити висновок, що це цілісна, ієрархічна система, де кожен елемент виконує певну функцію та тісно пов'язаний з іншими компонентами. Чітко визначені підсистеми – цільова підсистема, функціональна підсистема, підсистема забезпечення та підсистема інструментів – забезпечують комплексність процесу антикризового управління підприємством.

Ключовою характеристикою цього механізму є його системність та збалансованість, оскільки ефективне антикризове управління може бути досягнуто лише за умови скоординованої роботи всіх елементів. Зокрема, цільова підсистема формулює стратегічні орієнтири розвитку, функціональна підсистема забезпечує реалізацію управлінських процесів, підсистема забезпечення створює необхідні ресурси та інформаційні бази, а підсистема інструментів безпосередньо впливає на досягнення цілей за допомогою економічних важелів.

Впровадження кризового менеджменту передбачає використання різних інструментів, які слід систематично класифікувати за функціональними напрямками:

- Фінансово-економічні інструменти:
 - Реструктуризація боргів;
 - Оптимізація структури капіталу;
 - Управління ліквідністю та грошовими потоками;
 - Бюджетування та фінансове планування;
 - Зниження витрат та підвищення прибутковості.
- Організаційно-управлінські інструменти:
 - Реінжиніринг бізнес-процесів;
 - Оптимізація організаційної структури;
 - Впровадження систем стратегічного та операційного контролю витрат;
 - Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.
- Виробничо-технологічні інструменти:
 - Оптимізація виробничих процесів;
 - Модернізація основних засобів;
 - Застосування інноваційних технологій;
 - Підвищення продуктивності праці.
- Маркетингові інструменти:
 - Коригування цінових стратегій;
 - Диверсифікація продукції або послуг;
 - Розширення каналів збуту;

- Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Розробка та впровадження механізму корпоративного реагування на кризи – це логічно узгоджений та взаємопов'язаний процес, спрямований на своєчасне виявлення, оцінку та вирішення кризових явищ, зрештою відновлення ефективної діяльності. Перший етап – це ідентифікація кризи, яка передбачає виявлення відхилень у діяльності компанії на основі аналізу ключових фінансово-економічних показників. На цьому етапі система раннього попередження є особливо важливою, оскільки вона може своєчасно виявити негативні тенденції, такі як зниження доходів, погіршення ліквідності, зростання заборгованості або втрата ринкових позицій.

Наступний етап передбачає поглиблену оцінку фінансово-економічного стану компанії, включаючи комплексний аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, прибутковості та господарської діяльності. Метою цього етапу є виявлення першопричин кризи, визначення слабких місць у діяльності компанії та оцінка її загальної фінансової стабільності. Результати слугуватимуть основою для подальших управлінських рішень.

Оцінка серйозності та стадії кризи також є вирішальним кроком, оскільки допомагає визначити рівень загрози, з якою стикається компанія, та вибрати відповідні контрзаходи. Залежно від характеру кризи, її можна визначити як кризу ранньої стадії, гостру кризу або глибоку системну кризу. На цьому етапі рекомендується застосовувати моделі прогнозування банкрутства для оцінки перспектив продовження діяльності компанії.

Згодом розробляється контркризова стратегія, яка уточнює загальний напрямок виходу компанії з кризи. Це включає встановлення стратегічних цілей, визначення пріоритетів розвитку, оцінку ресурсних можливостей та вибір найкращого шляху для стабільної роботи. Стратегія реагування на кризу повинна бути гнучкою, адаптивною до змін навколишнього середовища та орієнтованою на досягнення довгострокової фінансової рівноваги.

На основі встановленої стратегії розробляється план реагування на кризу, тобто детальний план дій для компанії. Цей план включає низку фінансових, організаційних,

виробничих та маркетингових заходів, чіткі терміни реалізації, відповідальний персонал, необхідні ресурси та очікувані результати. Такий план має бути економічно обґрунтованим, реалістичним та відповідати можливостям компанії.

Наступний етап – впровадження заходів кризового реагування, що передбачає практичне застосування розроблених рішень. Цей процес включає оптимізацію витрат, реструктуризацію боргу, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення процесів управління та посилення маркетингової діяльності. Успіх цього етапу значною мірою залежить від ефективності організації управління, координації дій та мотивації співробітників.

Заключний етап – це моніторинг, контроль та коригування результатів управління кризовим реагуванням. Це включає систематичну оцінку досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення відхилень та визначення їх причин. На основі отриманої інформації план кризового реагування коригується з метою підвищення його ефективності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Тому розробка та впровадження механізму корпоративного кризового реагування – це безперервний та комплексний процес, що охоплює всі етапи управління від діагностики до моніторингу результатів. Дотримання послідовності цих етапів забезпечує підвищення ефективності управління кризовим реагуванням, своєчасне реагування на кризу та створює передумови для сталого розвитку компанії. Економічні механізми кризового управління відіграють вирішальну роль у забезпеченні фінансово-економічної стабільності компанії; вони не лише вирішують існуючі кризи, але й створюють передумови для запобігання кризам. Їх ефективна діяльність допомагає покращити адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та посилити конкурентні переваги.

У високоволатильному економічному середовищі кризовий менеджмент перетворився з інструменту реагування на кризу на стратегічний елемент управління розвитком корпорації.

Тому це дослідження вказує на те, що економічний механізм корпоративного кризового менеджменту є складною, багаторівневою та інтегрованою системою, яка поєднує низку економічних методів, інструментів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на запобігання, контроль та подолання криз. Його суть полягає в забезпеченні ефективного функціонування корпорації шляхом оперативного реагування на внутрішні та зовнішні загрози, відновлення фінансової рівноваги та підвищення конкурентоспроможності.

У дослідженні також встановлено, що ефективність механізму кризового менеджменту значною мірою залежить від його структури, включаючи цільові підсистеми, функціональні підсистеми, підсистеми підтримки та підсистеми інструментів. Скоординована взаємодія цих елементів забезпечує комплексність кризового менеджменту та охоплює всі ключові аспекти діяльності корпорації. Використання сучасних інструментів, включаючи фінансово-економічні, організаційно-управлінські, виробничі та маркетингові заходи, має вирішальне значення.

Дослідження різних етапів розробки та впровадження механізму кризового управління показують, що цей процес має бути послідовним, систематичним та безперервним. Він включає виявлення кризових явищ, діагностику фінансово-економічної ситуації, оцінку серйозності кризи, розробку стратегій кризового управління, формулювання планів дій, впровадження заходів та моніторинг результатів. Дотримання цієї логіки забезпечує своєчасність управлінських рішень та підвищує їх ефективність.

Тому механізми економічного кризового управління є ключовим інструментом для забезпечення стійкості підприємств у нестабільних умовах. Їх ефективне функціонування створює передумови для мінімізації кризових ризиків, відновлення фінансової стабільності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

1.3 Методичні підходи до розробки антикризової програми підприємства на прикладі АТ “Нова Пошта”

Методологія реагування на кризи «Нової Пошти» базується на поєднанні проактивного управління ризиками, інноваційних змін та довгострокового стратегічного розвитку. Ключові принципи цієї методології включають простоту використання, мінімізацію зайвої бюрократичної процедури для пришвидшення прийняття управлінських рішень та акцент на практичному досвіді менеджерів.

Основні підходи компанії включають: По-перше, проактивний підхід для забезпечення готовності до виникнення кризи. Зокрема, впровадження планів розподілу ресурсів, альтернативних логістичних маршрутів та інструментів цифрового контролю забезпечує швидке реагування на виклики воєнного часу.

Ще одним важливим елементом є інноваційне сценарне планування. Прийняття рішень враховує різні сценарії та активно використовує сучасні технології, включаючи автоматизовані посилкоуловлювачі з автономним живленням та цифрові сервіси. Компанія також застосовує комплексну операційну діагностику, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволяє нам виявляти вразливості, оцінювати ризики та шукати нові можливості розвитку, такі як розширення на європейський ринок для зменшення залежності від внутрішніх факторів. Компанія приділяє особливу увагу підходу, орієнтованому на людей. Управління людськими ресурсами адаптується до кризових ситуацій шляхом впровадження заходів безпеки, організації роботи на основі тривог про повітряні тривоги, підтримки ветеранів та забезпечення працівників планами медичного страхування.

Показники ефективності показують, що компанія загалом відновилася та зросла після кризи 2022 року, хоча існують деякі суперечливі тенденції. Найпримітніше, що чистий прибуток значно зріс: з 23,687 мільярда гривень у 2022 році до 44,78 мільярда гривень у 2024 році. Це означає, що дохід майже подвоївся за два роки, що свідчить про сильне відновлення попиту, розширення ринку та підвищення операційної ефективності.

Таблиця 1.3-Етапи розробки та реалізації в “Нова Пошта”

Етап	Зміст та методичні особливості
1. Діагностика	Оцінка ліквідності, аналіз логістичних провалів та моніторинг інформаційних атак.
2. Формування штабу	Створення спеціального антикризового органу управління для оперативного прийняття рішень.
3. Вибір стратегії	Визначення напрямку: стабілізація, реструктуризація або «антикризове масштабування» (вихід на ринки Польщі, Литви, Німеччини тощо).
4. Реалізація заходів	Оптимізація витрат, впровадження соціальних програм (доставка для військових за 1 грн, гуманітарна пошта).
5. Контроль та корекція	Перегляд стандартів роботи з клієнтами та модернізація програми залежно від досягнення цілей.

Таблиця 1.4- Основні фінансові результати 2022-2024рр.

Показник (млн. грн)	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2024/2023
Чистий дохід	23 687	36 469	44 780	22,80%
Валовий прибуток	4 411	7 842	9 495	21,10%
Операційний прибуток (ЕВІТ)	2 530	3 808	4 408	15,70%
Чистий прибуток	2 136	3 967	2 500	-36,90%

Валовий прибуток також продемонстрував аналогічну позитивну тенденцію, збільшившись більш ніж удвічі (з 4,411 мільярда гривень до 9,495 мільярда гривень). Це свідчить про те, що компанія не лише розширює свій бізнес, але й ефективно контролює витрати на послуги. Операційний прибуток (ЕВІТ) також стабільно зростає, хоча й повільнішими темпами (зростання на 15,7% у 2024 році). Це, ймовірно, свідчить

про збільшення адміністративних та операційних витрат, пов'язаних з розширенням бізнесу, інвестиціями в інфраструктуру та адаптацією до нових обставин. Найбільш тривожним показником є чистий прибуток, який знизився на 36,9% у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 3,967 мільярда гривень до 2,5 мільярда гривень). Ця ситуація може бути пов'язана з такими факторами:

- Збільшення фінансових витрат (кредити, курсова різниця);
- Значні інвестиції в дослідження та розробки та безпеку;
- Збільшення податкового навантаження;
- Одноразові витрати, пов'язані з кризою.

Хоча дохід та операційна ефективність компанії продемонстрували сильне зростання, що свідчить про успішне подолання кризи та плавний перехід до фази масштабного розвитку, зниження чистого прибутку також свідчить про більший фінансовий тягар, що вимагає оптимізації витрат для забезпечення стабільної майбутньої прибутковості.

Таблиця 1.5-Показники ділової та операційної активності

Рік	Кількість посилок	Динаміка
2022	315 млн	-14% (вплив початку війни)
2023	412 млн	+30%
2024	480 млн	+16%

Дані показують, що після різкого спаду у 2022 році обсяг доставки посилок продемонстрував чітке відновлення та подальшу тенденцію до зростання.

У 2022 році обсяг доставки посилок склав 315 мільйонів одиниць, що на 14% менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це зниження було безпосередньо пов'язане з початком війни, перебоями в ланцюжку поставок, зниженням активності споживачів та тимчасовою втратою частки ринку. Ситуація значно покращилася у 2023 році: обсяг доставки посилок зріс до 412 мільйонів одиниць (збільшення на 30%). Це значне зростання свідчить про те, що компанія змогла швидко адаптуватися до кризової ситуації, відновити логістичну інфраструктуру та підвищити

ринковий попит на послуги доставки. У 2024 році, хоча темпи зростання дещо сповільнилися, ця позитивна тенденція продовжилася: обсяг доставки посилок досяг 480 мільйонів одиниць (збільшення на 16%). Це свідчить про те, що компанія переходить від позитивної фази відновлення до більш стабільної фази органічного зростання.

«Нова Пошта» демонструє високу лояльність клієнтів – показник Net Promoter Score (NPS) у 77% у 2022 році, що значно перевищує середній показник для складних часів, свідчить про збереження довіри клієнтів. Податкові платежі у розмірі 10,7 мільярда гривень у 2023 році та інвестиції в безпеку (кібербезпека, житло) підтверджують її фінансову стабільність та свідчать про її готовність до викликів. До кінця 2024 року активи компанії досягли 23,1 мільярда гривень, а власний капітал збільшився до 9,5 мільярда гривень, що забезпечує достатні резерви ліквідності для подолання криз. Ця стратегія перетворює потенційні ризики на стабілізуючі фактори, забезпечуючи зростання в умовах невизначеності.

Таблиця 1.6-Структура інвестицій АТ «Нова Пошта»

Напрямок інвестування	Частка у бюджеті	Основні об'єкти	Антикризова мета
Логістична інфраструктура	45%	Будівництво та модернізація терміналів (Київ, Одеса, Дніпро)	Збільшення пропускної здатності та відмовостійкості
Міжнародна експансія	25%	Відкриття Nova Post у 15 країнах Європи	Зменшення залежності від ризиків лише українського ринку
Мережа відділень та поштоMATів	15%	Масштабування до 30 000+ точок сервісу	Доступність послуг навіть у прифронтових зонах
Енергонезалежність та ІТ	10%	Генератори, Starlink, літєві акумулятори для поштоMATів	Робота під час блекаутів та кібератак
Соціальні та безпекові проекти	5%	Укриття на терміналах, мобільні відділення	Збереження життя персоналу та клієнтів

На основі наданих даних можна підсумувати наступне: інвестиційна стратегія «Нової пошти» чітко спрямована на посилення можливостей реагування на кризові ситуації: 45% бюджету виділяється на будівництво логістичної інфраструктури — будівництво та модернізацію вантажних станцій у Києві, Одесі та Дніпропетрові для покращення пропускної здатності та надійності. Ще 25% використовується для міжнародної експансії, відкриття філій у 15 європейських країнах для зменшення залежності від українського ринку. 15% бюджету інвестується в мережу філій та вантажних станцій доставки посилок, розширюючи її до понад 30 000 місць, щоб забезпечити обслуговування навіть у передових районах пандемії. Енергетична незалежність та інформаційні технології становлять 10% — генератори, Starlink та літєві батареї забезпечують нормальну роботу під час відключень електроенергії або кібератак. Нарешті, 5% бюджету використовується на соціальні та безпекові проекти, такі як створення укриттів на вантажних станціях та мобільних відділень для захисту співробітників та клієнтів. Загалом, 70% бюджету використовується на зростання та будівництво інфраструктури, створюючи потужний буфер, тоді як 30% використовується на реагування на кризові ситуації. Це не просто витрати, а інвестиції у виживання: від глобальної диверсифікації до автономної роботи. Слабкістю є низький відсоток соціальних витрат, який слід збільшити до 7-10% у періоди ескалації. Ця стратегія довела свою ефективність, перетворюючи виклики на конкурентні переваги та демонструючи високу рентабельність інвестицій, сприяючи стабільному розвитку компанії.

Дослідження плану реагування на кризи АТ «Нова Пошта» показує його високу адаптивність та прагматизм, в основі якого лежить проактивне управління ризиками, інновації та стратегічний розвиток в умовах військової нестабільності. Компанія поєднала проактивну готовність (планування мобілізації ресурсів, альтернативні логістичні маршрути та цифрові інструменти управління) зі сценарним плануванням, інтегруючи автономні поштові термінали з автономним живленням та онлайн-сервіси для гнучкого реагування на кризи. Комплексна оцінка внутрішніх умов та зовнішнього середовища дозволила нам виявити слабкі місця, оцінити ризики та виявити

можливості, такі як розширення на ринки Польщі, Литви та Німеччини для зменшення залежності від місцевих факторів. В управлінні персоналом було застосовано орієнтований на людей підхід: заходи безпеки в надзвичайних ситуаціях, підтримка ветеранів та медичне страхування для забезпечення лояльності співробітників (77% Net Promoter Score у 2022 році) та мотивації.

П'ятиетапна структура впровадження (Таблиця 1.3) включає: оцінку ліквідності, логістичних збоїв та інформаційних атак; створення контркризового командування, відповідального за оперативні рішення; вибір стратегії стабілізації або розширення; реалізацію оптимізації витрат та соціальних ініціатив (забезпечення постачанням Збройних Сил України за 1 гривню, а також гуманітарної допомоги). Моніторинг та коригування стандартів.

Фінансові показники (Таблиця 1.4) демонструють ознаки відновлення: чистий прибуток зріс з 23,687 млрд. гривень у 2022 році до 44,78 млрд. гривень у 2024 році (збільшення на 22,8%), а валовий прибуток збільшився до 9,495 млрд. гривень (збільшення на 21,1%), тоді як показники EB1-EB4 зменшилися до 2,5 млрд. гривень (зменшення на 36,9%) завдяки інвестиціям (8,5 млрд. гривень), кредитам та кризовим витратам. Операційна діяльність (Таблиця 1.5) відновилася: обсяг посилкового бізнесу зріс з 315 млн. гривень (зменшення на 14% у 2022 році) до 480 млн. гривень (збільшення на 16% у 2024 році).

Ринкові показники попередження — лояльність клієнтів, 10,7 млрд. гривень податків (2023), 23,1 млрд. гривень активів та 9,5 млрд. гривень капіталу — забезпечили стабільність компанії. Інвестиції (Таблиця 1.6) були зосереджені переважно на логістиці (45%, термінали в Києві, Одесі та Дніпрі), Європі (25%, 15 країн), мережі (15%, 30 000 вузлів), енергетичній незалежності (10%, проект Starlink, генератори) та безпеці (5%, витрати на житло 0%); було рекомендовано збільшити соціальні витрати до 7-10%.

Досвід нової поштової служби слугує взірцем: проактивні, структуровані фази розвитку, диверсифіковані операції та інновації перетворили кризу на перевагу, забезпечивши стале зростання в умовах невизначеності.

1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід антикризового управління АТ «Нова Пошта»

Міжнародні компанії в логістиці та суміжних галузях застосовують проактивні стратегії, подібні до стратегій New Post: диверсифікація ринків, цифрова трансформація та виконання соціальної відповідальності під час криз. Наприклад, Deutsche Post DHL інвестувала в резервні ланцюги поставок, автоматизацію та глобальну мережу під час пандемії COVID-19 та геополітичних конфліктів, підвищивши свою стійкість на 25%. Amazon розширила масштаби своєї логістики завдяки автоматизації та розширенню складів під час рецесії та пандемії 2008-2009 років, перетворивши спад на двозначне зростання продажів.

У ЄС поширена вибіркова стратегія: уряди підтримують ключові підприємства, впроваджують превентивні моделі банкрутства та надають пріоритет підтримці малих і середніх підприємств для сприяння регіональному відновленню, подібно до підходу Японії (постійне вдосконалення) або Китаю (швидке переміщення активів). FedEx та UPS використовують сценарне планування та енергетичну незалежність під час криз (таких як урагани та війни), подібно до ініціативи Starlink New Post. Використання резервних мереж світовими логістичними гігантами, такими як DHL, у кризових ситуаціях пропонує цінні уроки для українського бізнесу.

Український бізнес адаптував іноземні практики до реалій війни: переміщення, цифрова трансформація та діяльність соціального забезпечення. «Нова Пошта», спираючись на свій досвід 2008-2009 років (зростання продажів на 30% після кризи) та 2014 років (розширення на ринок Молдови та запуск глобальної доставки після втрати 20% своєї мережі), запустила гуманітарну поштову службу та розширилася до 15 європейських країн, збільшивши дохід до 42,8 мільярда гривень. «Розетка» змістила свою увагу з рекламної продукції на місцевих виробників; ДТЕК інвестував у зелену енергетику та навчання, подібно до Cargill чи Enel. «Епіцентр К» вижив завдяки звільненням та аутсорсингу.

Розглянемо досвід закордонних компаній по розвитку таблиця 1,7.

Таблиця 1.7-Порівняння досвідів

Аспект	Зарубіжний (DHL, Amazon)	Вітчизняний («Нова Пошта»)
Диверсифікація	Глобальні ринки, резервні ланцюги	Європа, релокація активів
Інновації	Автоматизація, AI	Поштомати, Starlink
Соціальна роль	Волонтерство під час криз	Гуманітарка, підтримка ЗСУ
Результат	Зростання 20–50% після криз	+89% доходу 2022–2024

«Нова Пошта» успішно поєднала міжнародні моделі (самоврядування, превентивні індикатори) з місцевими програмами кризового менеджменту та соціальними програмами, досягнувши масштабних операцій під час війни.

Компанія спиралася на передовий досвід DHL щодо стійкості мережі та цифровий досвід Amazon, адаптуючись до конкретних обставин в Україні шляхом розширення бізнесу та гуманітарної допомоги. Рекомендація: Посилити співпрацю з ЄС щодо управління ризиками та інвестувати в штучний інтелект для прогнозування, як у США. Це забезпечить їй лідируючі позиції у посткризовій відбудові.

З 2022 року «Нова Пошта» активно розширюється на європейський ринок, створивши мережу в понад 16 країнах (Польща, Литва, Німеччина, Чехія, Румунія тощо), з інвестиціями, що перевищують 10 мільйонів євро до 2023 року. Ця стратегія пом'якшує ризики, пов'язані з військовою ситуацією в Україні, але також створює проблеми. Переваги виходу: Розширення зменшує залежність від українського ринку, відкриваючи «блакитний океан» для послуг доставки до та з України, включаючи документи та посилки. Понад 450 мільйонів споживачів ЄС будуть рушійною силою зростання: плани включають відкриття 2000 відділень до 2026 року та пілотний проект франшизи в Польщі для масштабування. Крім того, доставка всередині Європи генеруватиме додатковий дохід, створюючи синергію з логістикою (що становить 25% інвестицій), підвищуючи впізнаваність бренду та забезпечуючи повернення інвестицій на стабільному ринку.

Переваги виходу (Nova Poshta Truck). Розширення зменшує залежність від українського ринку, відкриваючи «блакитний океан» для послуг доставки до та з

України, включаючи документи та посилки. Понад 450 мільйонів споживачів ЄС будуть рушійною силою зростання: плани включають відкриття 2000 відділень до 2026 року та пілотний проект франшизи в Польщі для масштабування. Додатковий дохід від доставки всередині Європи, синергія з логістикою (що становить 25% інвестицій), покращення бренду та повернення інвестицій від стабільного ринку. Європейська мережа Nova Post полегшує зв'язок з Україною.

Ризики виходу: Нерентабельні закордонні відділення (прогнозовані збитки у 2023 році, беззбитковість протягом 1-2 років у кожній країні), високі інвестиції та короткий термін окупності. Регуляторні бар'єри — GDPR, митні правила ЄС (інтерпретуються по-різному) та закони про захист прав споживачів ускладнюють операції (наприклад, номери телефонів на посилках). Культурні відмінності: Недооцінка споживчих звичок (замовлення в пунктах видачі проти кур'єрської доставки), конкуренція з боку DHL/UPS та логістичні витрати. Політичні ризики: Стратегічні коригування (перехід від роботи в кожній країні ЄС до зосередження на ключових країнах) та коливання валютних курсів.

Польща — стратегічний хаб експансії Nova Post (перше відділення відкрито у лютому 2022 р. у Зеленій Горі), де мережа зросла до понад 100 точок до 2025 р., з планами на 300+ у 2026 р. Основний дохід генерується від:

- Доставки з/в Україну (документи, посилки для емігрантів — 70% обороту).
- Внутрішньоєвропейських відправлень (B2C для малого бізнесу).
- Партнерств з e-commerce платформами.

Ключові етапи фінансової трансформації:

- 2022-2023 Збитки через інвестиції (10+ млн. євро на старт), нерентабельність відділень (окупність 18–24 міс.).
- 2024: Перехід до самоокупності в топ-локаціях (Варшава, Краків), обсяг посилок +150% р/г.
- 2025: Повний прибуток з Q2, оптимізація — закриття 6–9 слабких відділень (січень 2026), фокус на франчайзинг (ROI 12–18 міс.).

Загальна група Nova у 2025 р.: чистий дохід 54 млрд. грн. (+21% до 2024 р.), прибуток 2,6 млрд. грн., 522 млн. посилок (+9% р/р), інвестиції 4+ млрд. грн. (25% на Європу). Польща внесла ~5–7% європейського обороту (~200–300 млн. грн.), з маржею 8–12% у прибуткових точках.

Таблиця 1.8-Порівняльна таблиця результатів (загруповано з європейськими даними)

Показник	Польща 2025 (оцінка)	Європа загалом 2025	Україна 2025
Кількість відділень	100+ → 300+	2000+ план	12 000+
Обсяг посилок (млн)	~10–15	~50	522
Дохід (млн. грн.)	200–300	3–5 млрд	54 млрд
Прибутковість	+ з Q2 (8–12%)	+ у 4 країнах	+2,6 млрд
Інвестиції (млн. грн.)	~500	1–1,5 млрд	4 млрд

Одним із ключових факторів, що сприяли успіху Nova Post Europe у 2025 році, була широка адаптація її бізнес-моделі до місцевого ринку ЄС, зокрема до польських споживчих звичок. Компанія зосередилася на розвитку мережі пунктів самовивозу, а не покладалася на традиційну кур'єрську доставку, що відповідає моделі самообслуговування, поширеній у Європі. Інтеграція з такими платформами, як InPost та Allegro, відіграла вирішальну роль, що дозволило їй ефективно інтегруватися в місцеву екосистему електронної комерції.

Другим важливим рушієм був розвиток франчайзингової моделі. Приблизно 60% нових локацій було відкрито партнерами, що зменшило капітальні витрати (CAPEX) приблизно на 40%. Це значно прискорило розширення мережі, не створюючи надмірного фінансового навантаження на компанію. Українська діаспора також мала значний вплив на зростання компанії. Понад 2 мільйони українців у Польщі забезпечили приблизно 70% клієнтського трафіку, створюючи стабільний попит на логістичні послуги, зокрема міжнародні перевезення. Компанія планує закрити від 6 до 9 локацій до січня 2026 року. Важливо наголосити, що це не ознака кризи, а радше частина стратегії оптимізації мережі. Її головна мета — централізація бізнес-потоків у великих хабах, тим самим підвищуючи ефективність: очікується, що оборот у кожному

місці зросте приблизно на 20%. У першій половині 2025 року виручка Групи зросла на 22,1% до 24,57 мільярда гривень. Тим часом прибуток знизився на 19,6%, головним чином через агресивні інвестиції в розширення на європейському ринку. Така динаміка типова для фази агресивного розширення, де зниження короткострокової прибутковості компенсується довгостроковим зростанням.

У 2025 році Nova Post Europe досягла операційної прибутковості на ключових ринках, таких як Польща, Чехія, Румунія та Молдова. У країнах Балтії (Латвія та Литва) компанія наблизилася до беззбитковості, продемонструвавши ефективність своєї стратегії масштабування. Значна зміна в стратегії розширення компанії полягає в її стратегічному напрямку: вона більше не дотримується підходу «перехід до всього ЄС», а натомість зосереджується на 10 ключових ринках з провідним потенціалом. Польщу було визначено як основний ключовий ринок. Інвестиції в Європі почали приносити прибутки: на прибуткових ринках рентабельність інвестицій досягла 15-20%. Крім того, географічна диверсифікація знизил ризик на українському ринку приблизно на 25%.

Успіх у Польщі демонструє ефективність міжнародної стратегії: ринок перетворився зі збиткового сектору на стабільного фактора, що забезпечує загальний прибуток групи. Це закладає основу для подальшого розширення. План на 2026 рік включає:

- Розширення мережі до 2000 відділень по всій Європі.
- Вихід на нові ринки, зокрема Бельгії та Швейцарії.
- Подальше зміцнення позицій компанії як ключового хабу в Польщі.

У підрозділі 1.4 наведено комплексний аналіз міжнародної та внутрішньої практики управління кризами, демонструючи, як «Нова Пошта» успішно інтегрувала глобальні моделі в місцеве військове середовище, перетворюючи кризи на стратегічні можливості зростання. Компанія спиралася на проактивні інструменти DHL, Amazon, FedEx та UPS – диверсифікацію ринку, цифровізацію, сценарне планування та енергетичну незалежність – та адаптувалася до реалій України, створивши штаб кризового реагування, здійснюючи гуманітарну допомогу та розширюючи свої

європейські операції. Світові лідери логістики продемонстрували високу стійкість завдяки превентивним стратегіям: DHL інвестувала у створення резервних ланцюгів поставок під час пандемії COVID-19 та геополітичних конфліктів (підвищення стійкості на 25%), Amazon розширила автоматизацію під час кризи 2008-2009 років (подвоєння продажів), а FedEx/UPS впровадили постійне вдосконалення. ЄС наголошує на вибірковій підтримці малих і середніх підприємств, превентивних заходах щодо банкрутства та прогнозуванні на основі штучного інтелекту, що «Нова Пошта» застосовує до своїх посилових терміналів Starlink, оснащених генераторами (10% інвестицій).

«Нова Пошта» синтезує 70% зарубіжних інновацій (мережева стійкість DHL) з 30% локальних (соціалка), досягаючи унікального «антикризового масштабування

Методологія 1.3 (п'ятиетапна: діагностика → штаб → стратегія → реалізація → контроль) реалізує зарубіжні моделі: інвестиції (45% логістика, 25% Європа) окупилися — активи 23,1 млрд. грн., капітал 9,5 млрд. грн., податки 10,7 млрд. грн. (2023). Обсяги посилок з 315 млн. (2022, -14%) до 480 млн. (2024, +16%), дохід до 44,8 млрд. грн. (+22,8%). Польща 2025 — перша прибуткова країна ЄС (200–300 млн. грн., маржа 8–12%), підтверджуючи ROI від франчайзингу та діаспори (2+ млн).

Досвід «Нова Пошта» — парадигма для України: інтеграція зарубіжного (технології, мережі) з вітчизняним (гнучкість, патріотизм) забезпечує не виживання, а лідерство. Від кризи 2022 р. до європейського хабу 2026р. — модель антикризового зростання, що зменшує воєнні ризики на 25% та задає стандарти для поствоєнної реінтеграції.

РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ АТ «НОВА ПОШТА»

2.1 Формування стратегічних напрямів антикризового розвитку підприємства АТ «Нова Пошта»

Розробка стратегії реагування на кризу «Нової Пошти» повинна базуватися на фінансово-економічному аналізі діяльності компанії для виявлення ключових проблемних зон та визначення можливого потенціалу підвищення ефективності. Аналіз різних показників з 2022 по 2024 рік показує значне зростання обсягів бізнесу: чистий прибуток зріс з 23,687 млрд. гривень до 44,78 млрд. гривень, що становить збільшення майже на 89%. Однак, після збільшення до 3,967 млрд. гривень у 2023 році, чистий прибуток знизився до 2,5 млрд. гривень у 2024 році, що становить зменшення на 36,9%. Це свідчить про дисбаланс між доходами та витратами.

Для більш глибокої оцінки ми розрахували рентабельність продажів. У 2023 році цей показник становив 10,9%, тоді як у 2024 році він знизився до 5,6%. Таким чином, прибутковість компанії зменшилася майже вдвічі, що підтверджує нагальну необхідність оптимізації витрат. Витрати у 2024 році становили приблизно 42,28 мільйона гривень (різниця між доходом та прибутком). Навіть часткове скорочення витрат, таке як 5%, може заощадити приблизно 2,114 млрд. гривень, збільшивши чистий прибуток до 4,614 млрд. гривень та підвищивши прибутковість до 10,3%, фактично відновивши її до рівня попереднього року. Це демонструє, що ключем до боротьби з кризою є підвищення економічної ефективності, а не лише збільшення доходів.

Другим важливим стратегічним напрямком є оптимізація логістичної мережі. Перехід на модель інтеграції на основі філій та створення логістичних центрів може покращити операційну ефективність кожного відділення. Зокрема, за поточними оцінками, оптимізація може збільшити оборот кожного відділення приблизно на 20%. Якщо середньомісячний оборот кожного відділення становить 1 мільйон гривень, оптимізація збільшить його до 1,2 мільйона гривень. Для мережі з 1000 торгових точок це означає додаткові 200 мільйонів гривень доходу на місяць, або приблизно 2,4 млрд.

гривень на рік. Отже, підвищення ефективності існуючої інфраструктури набагато доцільніше, ніж масштабне розширення.

Важливим компонентом антикризової стратегії є розробка франчайзингової моделі. Використання партнерських мереж може скоротити капітальні витрати на відкриття нових відділень приблизно на 40%. Наприклад, якщо відкриття 100 відділень раніше вимагало інвестицій у розмірі 100 мільйонів гривень, то франчайзингова модель зменшить їх до 60 мільйонів гривень, заощадивши 40 мільйонів. Ці заощадження можна використовувати для розвитку цифрових технологій, модернізації логістики або виходу на міжнародні ринки. Наступним стратегічним напрямком є диверсифікація шляхом розвитку міжнародного ринку. Вихід на європейський ринок може зменшити залежність від української економіки приблизно на 25%, що є вирішальним у нинішніх нестабільних умовах. Крім того, міжнародні проектні інвестиції демонструють високу ефективність: у прибуткових країнах рентабельність інвестицій (ROI) становить 15-20%. Наприклад, інвестиції в розмірі 1 млрд. гривень можуть генерувати 150-200 млн. гривень прибутку, створюючи таким чином стабільний грошовий потік та покращуючи загальну стійкість компанії.

Аналіз операційної діяльності також виявляє позитивну тенденцію зростання: обсяг посилок збільшився з 315 млн.грн. у 2022 році до 480 млн.грн. у 2024 році, що становить збільшення понад 52%. Водночас темпи зростання поступово знижуються (з 30% у 2023 році до 16% у 2024 році), що свідчить про те, що компанія рухається до зрілості. Це означає, що майбутній розвиток має зосереджуватися не лише на збільшенні обсягу посилок, але й на запуску нових послуг, розширенні бізнесу B2B та збільшенні покриття міжнародної доставки.

Таким чином, за допомогою розрахунків, було побудовано практичну та стійку модель кризового управління для компанії, засновану на таких стратегіях, як оптимізація витрат, підвищення операційної ефективності, розвиток франшизи та міжнародна диверсифікація. Ключовий висновок полягає в тому, що максимізація вигод – це не просто масштабування, а підвищення ефективності існуючих ресурсів. Впровадження цих стратегічних напрямків не лише допоможе компанії New Post Co.,

Ltd. подолати несприятливі тенденції, але й забезпечить довгострокове стабільне зростання її фінансових показників.

2.2 Розробка комплексу фінансово-економічних заходів стабілізації діяльності АТ «Нова Пошта»

Комплекс фінансово-економічних заходів стабілізації діяльності АТ «Нова Пошта» розроблено з урахуванням кризових дисбалансів 2024 року: зростання доходів на 89% (з 23,7 до 44,8 млрд. грн.) не компенсувалося контролем витрат (42,3 млрд. грн.), що знизило прибуток на 37% (до 2,5 млрд. грн.) та рентабельність вдвічі (до 5,6%). Заходи охоплюють короткострокову стабілізацію, рефінансування, оптимізацію фінансування та середньостроковий ріст.

Короткострокові заходи (3–6 місяців): ґрунтується фокус на негайному скороченні витрат без втрати операційної потужності.

1. Розрахунок оптимізації витрат

Витрати 2024 р.: 42 280 млн. грн. Ціль: скоротити на 8% (3 382 млн. грн.).

Таблиця 2.1-Оптимізація витрат

Стаття витрат	Базовий обсяг, млн. грн	Заходи оптимізації	Економія, млн. грн	% скорочення
Логістика (паливо)	12 684	Перехід на електро/гібридний флот (20%)	1 200	9,5
Персонал	10 570	Автоматизація сортування (15%)	1 585	15
Оренда/комуналка	8 456	Укрупнення відділень (12%)	1 015	12
Адмін/маркетинг	6 342	Централізація закупівель (10%)	634	10
Інші	4 228	Оптимізація контрактів (8%)	338	8
Всього	42 280	Разом	3 382	8

Отже, проведені розрахунки свідчать про наявність значного внутрішнього резерву підвищення ефективності діяльності АТ «Нова Пошта» за рахунок оптимізації структури витрат. Загальний потенційний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 3 382 млн. грн., що дозволяє скоротити сукупні витрати підприємства приблизно на 8%. Найбільший ефект забезпечують заходи, пов'язані з автоматизацією сортувальних процесів та оптимізацією логістики. Зокрема, автоматизація дозволяє скоротити витрати на персонал на 15%, що формує економію у розмірі 1 585 млн. грн. Водночас перехід частини автопарку на електричний та гібридний транспорт забезпечує зменшення витрат на паливо на 1 200 млн. грн., що є особливо актуальним в умовах постійного зростання цін на енергоресурси.

Важливим напрямом також виступає укрупнення відділень та формування логістичних хабів, що дозволяє скоротити витрати на оренду та комунальні послуги на 12%. Додатковий позитивний ефект забезпечують централізація закупівель і перегляд умов контрактів із постачальниками, що сприяє більш ефективному використанню фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують, що основним джерелом фінансової стабілізації підприємства є не лише збільшення доходів, а й підвищення внутрішньої ефективності управління витратами. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво зміцнити фінансову стійкість підприємства, підвищити рівень прибутковості та сформувати додатковий резерв для подальшого стратегічного розвитку компанії.

2. Реструктуризація боргового навантаження

Поточні кредити: 15 млрд. грн під 13,5% (2 025 млн. грн. відсотків). Рефінансування на облігації 8,5%.

Розрахунок економії:

Відсотки до: $15\,000 \times 13,5\% = 2\,025$ млн. грн.

Відсотки після: $15\,000 \times 8,5\% = 1\,275$ млн. грн.

Економія: $2\,025 - 1\,275 = 750$ млн. грн/рік

Таблиця 2.2-Графік виплат(млн. грн.)

Рік	Короткострокові (до)	Облігації (після)	Економія
2026	5 000 + 675	3 000 + 1 275	700
2027	5 000 + 450	3 000 + 1 275	725
2028	5 000 + 225	3 000 + 1 275	750
Всього	15 375	8 825	2 175

Дані таблиці свідчать, що реструктуризація короткострокових зобов'язань шляхом використання облігаційного фінансування дозволяє суттєво знизити фінансове навантаження на підприємство упродовж 2026–2028 років. Зокрема, у 2026 році обсяг виплат скорочується з 5 675 млн. грн., до 4 275 млн. грн., що забезпечує економію у розмірі 700 млн. грн. У 2027 році економічний ефект становить 725 млн. грн., а у 2028 році — 750 млн. грн.

Загалом за три роки сума виплат зменшується з 15 375 млн. грн. до 8 825 млн. грн., а сумарна економія становить 2 175 млн. грн. Отримані результати підтверджують ефективність запропонованого механізму реструктуризації, оскільки він дозволяє зменшити навантаження на поточні грошові потоки підприємства та підвищити рівень фінансової стійкості.

Крім того, більш рівномірний графік виплат створює сприятливі умови для стабільного фінансування операційної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів. Це особливо важливо для АТ «Нова Пошта» в умовах активного масштабування бізнесу та реалізації міжнародної стратегії розвитку.

3. Джерела фінансування оптимізації.

Внутрішні резерви.

1. Дебіторка: 12 млрд. грн., обіг 45 днів → 35 днів.

Вивільнення: $12 \times (10/365) = 328$ млн. грн.

2. Амортизація: 2 200 млн. грн. (капітал 25 млрд. грн., 9%).

Використання: 1 500 млн. грн. на модернізацію.

3. Зменшення запасів: 3 млрд. грн. → 2,4 млрд. грн.

Ефект: +600 млн. грн. оборотних коштів.

Зовнішні джерела.

Франчайзинг: 300 франшиз × 0,25 млн.грн.= 75 млн. грн. (сарех = 0).

Лізинг: обладнання на 2 млрд. грн. (замість купівлі економія 800 млн. грн.).

Фонд розвитку: 500 млн. грн. (20% прибутку 2026 р.).

Таблиця 2.3-Джерела (млн. грн.)

Джерело	2026	2027	Всього
Внутрішні резерви	2 928	1 800	4 728
Франчайзинг	75	150	225
Лізинг	1 200	800	2 000
Разом	4 203	2 750	6 953

4. Прогноз фінансових результатів (2026–2028р.р.).

Розрахунок доходів: +12% у 2026р. (логістичні хабі), +13% у 2027р.
(франчайзинг+експансія)

Таблиця 2.4-Фактичне прогнозування

Показник	2025 (факт)	2026 (план)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Дохід	44 780	50 193	56 717	64 091
Витрати	42 280	44 311	48 939	52 801
Прибуток	2 500	5 882	7 778	11 290
Рентабельність %	5,6	11,7	13,7	17,6
ЕВІТДА	6 500	9 200	12 100	16 500
ROI інвестицій %	-	19,2	21,8	24,5

Формули прогнозу:

Дохід 2026 = 44 780 × 1,12 = 50 193 млн. грн.

Витрати 2026 = 42 280 × (1 - 0,08) × 1,05 = 44 311 млн. грн.

ROI = (Дохід від хабів - Витрати) / Витрати × 100%.

5. Система моніторингу та ризик-менеджмент.

КРІ щомісяця :

Витрати/дохід < 88%.

Обсяг посилок +1% m/m.

Ліквідність > 1,8.

ROI > 18%.

Резервний фонд: 2 млрд. грн. (4% доходу 2026р.).

Таблиця 2.5-Ймовірність сценаріїв

Сценарій	Ймовірність	Вплив на прибуток 2026	Заходи реагування
Базовий	70%	+5 882 млн. грн.	Продовження плану
Оптимістичний	20%	+7 500 млн. грн.	Прискорення франчайзингу
Песимістичний	10%	+3 200 млн. грн.	Резервний фонд + скорочення

Динаміка річного фінансового ефекту за сценаріями наведена у [Додатку А](#).

Реалізація комплексу забезпечить стабілізацію у 2026 році (прибуток ×2,3), ріст у 2027 році (ЕВІТДА +32%) та лідерство з рентабельністю 17%+ до 2028 року, зберігаючи частку ринку 52–55%. Найбільш імовірним є базовий сценарій розвитку, ймовірність якого становить 70%. За таких умов очікується зростання прибутку у 2026 році до 5 882 млн. грн, що забезпечується реалізацією запланованих заходів стабілізації та продовженням поточної стратегії розвитку.

Оптимістичний сценарій, ймовірність якого оцінюється у 20%, передбачає ще вищий рівень прибутковості — до 7 500 млн. грн. Такий результат може бути

досягнутий завдяки прискореному розвитку франчайзингової моделі, активному масштабуванню мережі та подальшому зростанню міжнародного сегмента діяльності.

Водночас песимістичний сценарій із ймовірністю 10% також демонструє позитивний фінансовий результат на рівні 3 200 млн. грн., що свідчить про достатній запас фінансової міцності підприємства навіть у разі погіршення зовнішніх умов. Передбачені заходи реагування, зокрема формування резервного фонду та часткове скорочення витрат, дозволяють мінімізувати можливі ризики та підтримувати стабільність діяльності.

2.3 Організаційні та управлінські заходи підвищення ефективності діяльності АТ «Нова Пошта»

Ключові напрямки включають оптимізацію процесів та структури, підвищення продуктивності, розвиток цифрового менеджменту, зміцнення корпоративної культури та механізмів стимулювання, а також покращене управління змінами та ризиками. Ці заходи мають бути впроваджені за допомогою чіткого плану підзвітності, ключових показників ефективності (KPI) та регулярного моніторингу.

1. Стратегічні цілі та завдання:

- Підвищити операційну ефективність на 15-25% протягом 12-24 місяців.
- Зменшити питомі операційні витрати на 8-12% протягом першого року.
- Підвищити продуктивність працівників на 20% за рахунок автоматизації та навчання.
- Забезпечити стале впровадження цифрових рішень у всіх ключових процесах (сортування, планування маршрутів, бухгалтерський облік, управління взаємовідносинами з клієнтами).

2. План організаційних дій:

Організаційна реструктуризація- опис: Перегляд та оптимізація ієрархічних структур, зменшення дублювання роботи та створення функціональних центрів (операції, логістика, ІТ, маркетинг, фінанси).

- Очікуваний вплив: Прискорення прийняття рішень, зниження управлінських витрат та уточнення механізмів підзвітності. Період впровадження: 3-6 місяців.

Впровадження управління бізнес-процесами (BPM)- опис: Визначення ключових процесів (отримання, сортування, доставка, обслуговування клієнтів), призначення відповідальних за процеси, створення блок-схем та розробка стандартних операційних процедур (СОП).

- Очікуваний вплив: Скорочення циклів обробки, зменшення кількості помилок та автоматизація моніторингу ключових показників ефективності (KPI). Тривалість: 6-12 місяців.

3. Централізація та оптимізація операційних функцій-опис: Інтеграція філій, створення регіональних центрів для планування маршрутів та управління ресурсами, а також централізація процесів закупівель.

- Очікуваний вплив: Економія на витратах на оренду/логістику та покращення використання транспортних засобів. Тривалість: 9-18 місяців.

4. Рішення для автоматизації та цифровізації-опис: Система управління складом (WMS)/Система управління транспортом (TMS), сортувальні конвеєри з можливостями автоматичного сканування, динамічне планування маршрутів, аналітика в режимі реального часу та система управління взаємовідносинами з клієнтами B2B (CRM).

- Очікуваний вплив: Зменшення ручних операцій, збільшення пропускної здатності та покращення якості обслуговування. Тривалість: 6-24 місяці; пілотний проект у трьох регіонах. Управління людськими ресурсами та мотивація.

5. Центр якості та клієнтського досвіду (CX)-опис: Створення відділу, відповідального за збір та аналіз відгуків, реагування на інциденти та ініціювання коригувальних дій.

- Очікуваний вплив: Зменшення кількості скарг, покращення показника Net Promoter Score (NPS) та збільшення показників повторних покупок. Тривалість: 3-6 місяців.

6. Управління змінами-опис: Розробка комунікаційних планів, проведення навчання, підтримка впровадження цифрових та організаційних ініціатив, а також встановлення ключових показників ефективності (KPI) для керівників.

- Очікувані результати: Мінімізація опору змінам та швидше досягнення результатів.

Таблиця 2.6-План впровадження з відповідальністю

Заходи	Відповідальний підрозділ	Термін старту (місяць)	Термін заверш. (місяць)	Ключові KPI
Реструктуризація орг. структури	HR + Юридичний	1	6	Час прийняття рішень, витрати на УПТ
Процесне управління (BPM)	Операційний департамент	2	12	Середній час обробки посилки, % помилок
Централізація закупівель	Закупівлі	1	9	Вартість одиниці, % централізованих контрактів
Впровадження WMS/TMS	IT + Операції	3	18	Пропускна спроможність хабу, OEE
Автоматизація сортування	Операції + КапІнвест	4	18	Зменшення витрат на сортування, помилки сканування
KPI-система та мотивація	HR + Фінанси	2	8	Продуктивність/робітник, плинність кадрів
Центр якості та CX	Маркетинг + Ops	2	6	NPS, кількість скарг/1000 відправлень
Програма управління змінами	Корпоративний офіс	1	24	Виконання проекту за графіком, залученість співробітників

Наведені у таблиці заходи свідчать про комплексний та системний підхід АТ «Нова Пошта» до вдосконалення організаційного управління та підвищення ефективності бізнес-процесів. Запропонована програма охоплює ключові напрями діяльності підприємства — від реструктуризації організаційної структури та автоматизації операційних процесів до розвитку системи мотивації персоналу та управління якістю обслуговування клієнтів.

Особливе значення має впровадження процесного управління (BPM), систем WMS/TMS та автоматизації сортування, що сприятиме скороченню часу обробки відправлень, зменшенню кількості помилок і підвищенню пропускної спроможності логістичних центрів. Одночасно централізація закупівель та реструктуризація управлінської структури дозволять знизити адміністративні витрати та пришвидшити процес прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.7-Бюджет і ресурсне забезпечення (млн.грн.)

Стаття витрат	Одноразові	Щорічні експлуатац.	Опис
Ревізія структури та консалтинг HR	50	10	Аналіз, реструктуризація, юридичне оформлення
Впровадження BPM	40	5	Платформи, навчання процес-оунерів
WMS/TMS та інтеграція	300	30	Ліцензії, інтеграція, техпідтримка
Автоматизація сортування (пілот)	250	20	Обладнання для 3–5 хабів
Навчання і зміни	20	3	Тренінги, комунікація
Центр якості (організаційно)	15	5	OPEX на аналітику, CRM
Резервний фонд на непередбачуване	50	-	Компенсації при переході
Разом	725	73	-

Важливою складовою антикризового розвитку є також удосконалення системи управління персоналом через впровадження KPI-орієнтованої мотивації та програм

управління змінами. Це дозволить підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів та покращити залученість працівників до реалізації стратегічних змін.

Розрахунки в таблиці показують, що впровадження запропонованих заходів щодо пом'якшення кризових наслідків вимагає значних фінансових інвестицій. Однак структура цих заходів відображає стратегічну спрямованість компанії на підвищення довгострокової ефективності. Загальні одноразові витрати становлять 725 мільйонів гривень, тоді як річні витрати на підтримку та обслуговування системи оцінюються в 73 мільйони гривень. Більшість коштів спрямовано на цифровізацію та автоматизацію операційних процесів. Найбільшими витратами є впровадження системи WMS/TMS та автоматизація процесів сортування, на які припадає понад 75% усіх одноразових витрат. Це пов'язано з необхідністю модернізації логістичної інфраструктури, впровадження сучасного програмного забезпечення та придбання технологічного обладнання. Одночасно ці заходи принесуть найбільші економічні вигоди за рахунок скорочення часу обробки відправлень, мінімізації помилок та підвищення ефективності роботи логістичних центрів.

Таблиця 2.8-КРІ та система моніторингу

КРІ	Ціль (12 міс)	Джерело даних	Частота звітності
Середній час обробки посилки (ч)	-20% від бази	WMS/TMS	Щоденно/Щотижня
Витрати на відправлення (грн)	-10% від бази	Фінанси	Щомісяця
Продуктивність працівника (од./дн)	+20%	HR, WMS	Щомісяця
NPS клієнтів	+10 пунктів	CRM/Опитування	Щокварталу
Частка автоматизованих хабів	30%	Операції	Щомісяця
Плинність кадрів	<15% річно	HR	Щокварталу
Виконання проектів впроваджен.	90% в термін	PMO	Щомісяця

Хоча витрати на організаційну реструктуризацію та впровадження управління процесами є відносно меншими, вони мають вирішальне значення для вдосконалення системи управління компанією. Впровадження цих заходів дозволить оптимізувати

внутрішню координацію, зменшити функціональне дублювання та пришвидшити прийняття управлінських рішень.

Оцінка ефекту від заходів (скорочення операційних витрат):

- Поточні річні витрати: 42 280 млн. грн.
- Цільове скорочення за 12 місяців: 8% = 3 382 млн. грн.
- Якщо прибуток 2024 = 2 500 млн. грн., після економії прибуток

зросте до 5 882 млн. грн. (приблизно +3 382 млн. грн.).

Таблиця 2.9-Управління ризиками

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи пом'якшення
Супротив співробітників змінам	Середня	Високий	Комунікація, тренінги, пілоти
Перевитрати при автоматизації	Низька	Середній	Фази пілотування, контрактні гарантії
Збої в ІТ-проектах	Середня	Високий	Резервні системи, SLA, перевірки безпеки
Відсутність кваліфікованих кадрів	Середня	Середній	Програми навчання, аутсорсинг
Фінансові ризики (недофінансування)	Середня	Високий	Поетапне фінансування, франчайзинг, лізинг

Підвищення продуктивності праці: середня продуктивність +20% → зниження потреби в надгодинах та тимчасовому персоналі на 15% → додаткова економія 1 200–1 800 млн. грн/рік.

Автоматизація хабів: Інвестиція в автоматизацію 3 хабів: 250 млн грн; очікуване щорічне збільшення пропускної спроможності та зниження OPEX ~ 18% на хаб → економія 400–600 млн. грн/рік та додатковий дохід від збільшення обороту.

Централізовані закупівлі: Економія на закупівлях 6–10% → при річних витратах на постачання 10 000 млн. грн. дає 600–1 000 млн. грн.

Підсумок: Комбінований ефект (консервативна оцінка) — 5 000–6 000 млн. грн. додаткової річної економії/прибутку при інвестиціях у 700–800 млн. грн., тобто період окупності 3–6 місяців у кращих сценаріях та 12–18 місяців у базовому.

План етапів та звітності:

- Місяці 0-3: Запуск офісу управління проектами (PMO), реорганізація офісу, запуск управління бізнес-процесами (BPM), пілотний проект системи управління складом (WMS)/системи управління транспортом (TMS); щомісячні звіти.

- Місяці 4-9: Масштабування успішних пілотних проектів, централізовані закупівлі, впровадження ключових показників ефективності (KPI); щомісячні звіти; перегляд бюджету у 6 місяці.

- Місяці 10-18: Автоматизація центру, завершення впровадження процесів, оцінка впливу та коригування; щоквартальні звіти та остаточний звіт у 18 місяці.

Підсумовуючи; організаційна та управлінська діяльність закладає основу для сталого підвищення ефективності: реорганізація, управління процесами та цифрова трансформація забезпечують найбільший мультиплікативний ефект. Інвестиції в автоматизацію та ІТ є критично важливими — вони мають довгостроковий вплив на зниження операційних витрат (ОРЕХ) та збільшення пропускної здатності.

Успіх залежить від високоякісного управління змінами: без систематичної комунікації та навчання ризик опору високий. Консервативні оцінки показують, що за помірних інвестицій (700-800 мільйонів гривень) компанія може заощаджувати 5-6 мільярдів гривень щорічно, відновлюючи норму прибутку та дозволяючи їй розподіляти ресурси на обслуговування та розширення ринку.

Використовуючи консолідовані дані з 2022 по 2024 рік як базову лінію, розраховуючи три сценарії (базовий/оптимістичний/песимістичний) для кожного заходу, визначаючи загальний фінансовий вплив, оцінюючи термін окупності та оцінюючи вплив на прибутковість.

Вихідні показники:

- Доходи 2024: 44 780 млн. грн.
- Чистий прибуток 2024: 2 500 млн. грн. (згідно наведених у джерелах даних про скорочення прибутку на 36,9% від 3 967 млн.грн. у 2023 до 2 500 млн.грн. у 2024).

- Витрати 2024: 42 280 млн. грн. (розрахунок, який узгоджується з наведеними числами у публікаціях).

- Кількість посилок 2024: 480 млн. одиниць.

Методика оцінки:

- Для кожного заходу задаю консервативні припущення щодо % економії/додаткового доходу, потім рахую грошовий ефект (млн. грн.).

- Складаю три сценарії: базовий (очікувана реалізація), оптимістичний (+25–50% від очікуваного), песимістичний (50% від очікуваного).

- Розраховую вплив на чистий прибуток (припускаю, що вся економія йде у чистий прибуток до податків для спрощення): $\Delta \text{Прибуток} = \text{Економія}$.

- Оцінюю зміни рентабельності продажів: $\text{рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%$.

Розрахунки ефекту по заходах (числа — у млн. грн.).

A. Негайна оптимізація операційних витрат (контроль витрат: паливо, персонал, оренда, адмін).

- Базова припущення: скорочення витрат на 8% від 42 280 = 3 382 млн. грн. (як у попередніх розрахунках). Джерело: загальний обсяг витрат 2024 р. і логіка оптимізації в звітах.

- Оптимістичний: 12% → 5 074 млн. грн.

- Песимістичний: 4% → 1 691 млн. грн.

B. Автоматизація сортування і хабів (CAPEX з поверненням через OPEX).

- Припущення інвестиції в масштабну автоматизацію (пілот 3–5 хабів) — одноразово 250–350 млн. грн.; очікуване скорочення OPEX для цих хабів ≈ 18% річно на витрати, що припадають на ці хаби.

- Оцінка: якщо 10% операційних витрат (з 42 280) припадає на ці хаби = 4 228 млн. грн.; економія 18% → 761 млн. грн/рік. (Базовий).

- Оптимістичний: масштабування дає 1 100 млн. грн/рік (розширення до більшої кількості хабів).

- Песимістичний: часткова реалізація — 380 млн. грн/рік.

С. Централізовані закупівлі (економія на постачанні).

- Припущення: ще 20–25% витрат пов'язані з матеріальними закупівлями/послугами (прикладно 8 456–10 570 млн. грн). При економії 6% (базовий) — 507–634 млн. грн/рік. Візьмемо консервативно 600 млн. грн.

- Оптимістичний (10% економії): 1 000 млн. грн.
- Песимістичний (3%): 300 млн. грн.

Д. Франчайзинг і зниження сарех при розширенні

- Припущення: перехід на модель франчайзингу дозволяє знизити інвестиції на відкриття нових відділень; також франчайзинг дає одноразові надходження від франчайзі.

- Оцінка: продаж 300 франшиз \times 0,25 млн. грн. = 75 млн. грн. надходжень (одноразово). Додатково зниження майбутніх інвестицій дає фінансовий ефект у вигляді збережених сарех — умовно 800 млн. грн. у перші 2 роки (економія сарех, не OPEX).

- Для прибутку зменшення сарех прямо не додає до чистого прибутку, але знижує потребу у кредитах та фінвитратах — умовна економія фінвідсотків 50–100 млн. грн/рік.

Е. Підвищення продуктивності праці (навчання, KPI).

- Припущення: +20% продуктивності \rightarrow зниження витрат на тимчасовий персонал/надгодини на 10–15% від фонду оплати праці. Якщо фонд оплати праці \approx 10 570 млн. грн. (попередня деталізація), економія 10% = 1 057 млн. грн. (базовий).

- Оптимістичний: 1 586 млн. грн.
- Песимістичний: 528 млн. грн.

Сумарний річний ефект (за сценаріями).

- Базовий сценарій (консервативно сумуємо базові ефекти):

А (операційна оптимізація) = 3 382 млн. грн.

В (автоматизація) = 761 млн. грн.

С (закупівлі) = 600 млн. грн.

D (франчайзинг надходж.) = 75 млн. грн. (одноразово).

E (продуктивність) = 1 057 млн. грн..

Разом (річний потік економії/прибутку) \approx 5 875 млн. грн. + 75 млн. одноразово.

Оптимістичний сценарій:

A = 5 074 млн. грн.

B = 1 100 млн. грн.

C = 1 000 млн. грн.

D (сарех економія + надходж.) = 875 млн. грн. (включаючи збережений сарех і франчайзинг).

E = 1 586 млн. грн.

Разом \approx 9 635 млн грн/рік.

Песимістичний сценарій:

A = 1 691 млн. грн.

B = 380 млн. грн.

C = 300 млн. грн.

D = 50 млн. грн.

E = 528 млн. грн.

Разом \approx 2 949 млн грн/рік.

Вплив на чистий прибуток і рентабельність: Поточний чистий прибуток 2024 р. = 2 500 млн. грн., дохід = 44 780 млн. грн. \rightarrow рентабельність = 5,6%.

- Базовий сценарій: чистий прибуток новий = 2 500 + 5 875 = 8 375 млн. грн. \rightarrow рентабельність = 18,7% (8 375 / 44 780) \times 100%.

- Оптимістичний: 2 500 млн. грн. + 9 635 млн. грн. = 12 135 млн. грн. \rightarrow рентабельність = 27,1%.

- Песимістичний: 2 500 млн. грн. + 2 949 млн. грн. = 5 449 млн. грн. \rightarrow рентабельність = 12,2%.

Ці розрахунки припускають, що дохід залишається на рівні 44,78 млрд. грн.; якщо заходи також збільшують дохід — рентабельність буде вище; у попередніх

розділах закладен зростання доходу 12%+ за рахунок мережі/хабів, що ще посилить ефект.

Період окупності інвестицій у автоматизацію і WMS/TMS

- Інвестиції (орієнтовно) у WMS/TMS та автоматизацію сортування: \approx 550–700 млн. грн. (300 WMS/TMS + 250–400 сортування).
- Річна економія від автоматизації (В) \approx 761–1 100 млн. грн.
- Період окупності CAPEX \approx 0.6–1 рік ($550/1\ 000 = 0,55$;
- 0,8–1,2 року).

Розрахунки на основі загальнодоступних консолідованих даних свідчать про те, що поєднання оптимізації витрат, автоматизації, централізованих закупівель, підвищення продуктивності праці та заходів з розвитку франшизи може суттєво відновити та покращити фінансові показники АТ «Нова Пошта»: навіть за консервативним (базовим) сценарієм це може генерувати додаткову економію приблизно 8,4 млрд. гривень щорічно, рентабельність приблизно 18,7% та рівень доходу 44,78 млрд. гривень.

2.4 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів АТ «Нова Пошта»

Поєднання негайної оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, централізації закупівель, автоматизації хабів і розвитку франчайзингу дає значний фінансовий ефект; використовуючи дані Нова Пошта за 2024 рік (дохід 44 770–44 780 млн. грн., чистий прибуток 2 500 млн. грн., обсяг відправлень 480 млн.одиниць), робочі розрахунки показують річну додаткову економію у базовому сценарії \approx 5,9 млрд. грн. (песимістичний \approx 2,95 млрд. грн., оптимістичний \approx 9,64 млрд. грн), що піднімає рентабельність до \sim 18,7% у базовому сценарії за умови незмінного доходу.

Дані: Консолідований дохід групи/компанії 2024 р.: 44 770–44 780 млн. грн.

Чистий прибуток 2024 р.: 2 500 млн. грн. (зниження на 36,9% порівняно з 2023 р.).

Приблизні сукупні витрати 2024 р.: 42 280 млн. грн. (дохід – прибуток).

Кількість посилок 2024 р.: 480 млн. одиниць.

Для кожного заходу визначаємо реалістичну величину економії або додаткового доходу (в млн грн) на рік; застосовуємо три сценарії: песимістичний (50% від очікуваного), базовий (очікуване), оптимістичний (+25–50% від очікуваного). Передбачається, що за короткий період сума чистої економії переважно відобразиться у збільшенні чистого прибутку (спрощення: економія → прибуток до податків).

Окремо оцінюємо CAPEX-ефекти (окупність автоматизації) та нефінансові ефекти (покращення якості, NPS, конкурентні переваги). Оцінка ефекту по основних заходах — розрахунки й припущення (всі суми — млн. грн.)

А. Негайна операційна оптимізація (паливо, персонал, оренда, адмін тощо)

- Базова: 8% від загальних витрат 42 280 = 3 382 [основа: загальні витрати 2024 р.].
- Песимістична: 4% → 1 691.
- Оптимістична: 12% → 5 074.

В. Автоматизація сортування і хабів (WMS/TMS + сортувальне обладнання)

- Припущення: хаби, що підлягають автоматизації, утримують ~10% операційних витрат = 4 228; економія на OPEX після автоматизації ≈ 18% → 761 (базовий).
- Песимістичний: 380; оптимістичний: 1 100.
- CAPEX: ~250–350 млн. грн. для пілотного набору; період окупності ≈ 0,6–1,2 роки (за базової економії).

С. Централізовані закупівлі та переговори з постачальниками

- Припущення: частина витрат на матеріали/послуги ≈ 10–12 млн. грн; економія 6% (базовий) → ≈600; оптимістичний 10% → 1 000; песимістичний 3% → 300.

Д. Підвищення продуктивності праці (KPI, навчання, мотивація).

- Передбачається +20% продуктивності → скорочення потреби в тимчасовому/надгодинному фонді на 10% від фонду оплати праці ≈ 10 570 млн.

грн. → економія $\approx 1\,057$ млн. грн. (базовий); песимістичний 528 млн. грн.; оптимістичний 1 586 млн. грн.

Е. Франчайзинг (надходження від франшиз, зниження сарех при зростанні).

- Одноразові надходження (приклад): $300 \text{ франшиз} \times 0,25 \text{ млн} = 75$ млн. грн. (одноразово).

- Зниження майбутнього сарех (перехід частини відкриттів на франчайзинг) — умовна економія сарех ≈ 800 млн.грн. за 1–2 роки; пряма щорічна економія прибутку — низька, але зниження фінвитрат дає умовну економію відсотків 50–100 на рік.

Вплив на чистий прибуток і рентабельність (прогноз чистого прибутку наведений у Додатку Б).

Таблиця 2.3.1 - Зведення ефектів (млн. грн/рік)

Заходи	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Операційна оптимізація (А)	1 691	3 382	5 074
Автоматизація хабів (В)	380	761	1 100
Централізовані закупівлі (С)	300	600	1 000
Підвищення продуктивності (Е)	528	1 057	1 586
Франчайзинг (однораз./ефект) (D)	50	75 (+800 сарех)	875 (вкл. сарех)
Разом (річний потік)	2 949	5 875	9 635

- Поточний стан (2024): прибуток 2 500 млн. грн., дохід 44 780 млн. грн. → рентабельність 5,6%.

- Базовий сценарій: новий прибуток = 2 500 млн. грн. + 5 875 млн. грн. = 8 375 → рентабельність = $8\,375 / 44\,780 = 18,7\%$.

- Песимістичний: 2 500 млн. грн. + 2 949 млн. грн. = 5 449 млн. грн. → рентабельність = 12,2%.

- Оптимістичний: $2\,500 + 9\,635 = 12\,135$ → рентабельність = 27,1%.

Це консервативні оцінки при незмінному доході; якщо заходи одночасно збільшать дохід (наприклад, +12% від оптимізації мережі), то рентабельність буде вищою.

Окупність інвестицій :

- Автоматизація хабів: CAPEX \approx 250–350 млн. грн.; річна OPEX-економія від автоматизації \approx 761–1 100 → окупність \approx 0,6–1,2 року (базова оцінка).

- WMS/TMS: CAPEX/й річні витрати (ліцензії/підтримка) вкладено у розрахунках бюджету — повне впровадження масштабується; комбінований CAPEX \approx 300 млн.грн. → синергія з автоматизацією знижує ризики та пришвидшує окупність.

Нефінансові вигоди (якісні ефекти):

- Зниження кількості помилок і скарг → підвищення NPS → зростання повторних продажів B2C/B2B.

- Покращення умов праці та мотивації → зниження плинності, збереження досвіду, додаткове довгострокове зростання продуктивності.

- Зниження екологічного сліду (перехід на енергоефективні флот/хаби) → репутаційні переваги та потенційні податкові пільги.

Ризики реалізації та способи пом'якшення:

- Технічні ризики (затримки/перевитрати на автоматизацію) — мінімізувати через пілоти, контрактні гарантії, етапність.

- Організаційні ризики (супротив персоналу) — впровадити програму управління змінами, тренінги та стимулювання.

- Фінансові ризики (недофінансування) — комбінувати внутрішні резерви, лізинг та часткове фінансування через облігації/інвесторів; франчайзинг зменшує сарех-потребу.

- Макроекономічні ризики — трекати валютні/паливні витрати, використовувати хеджування та довгі контракти з постачальниками.

Рекомендації з пріоритетності інвестицій:

1. Стартовий пакет (високий пріоритет, низький/середній ризик): негайна операційна оптимізація + централізація закупівель + програма підвищення продуктивності (ефект \approx 4–4,5 млрд. грн/рік у базі).

2. Середньострокові інвестиції (високий пріоритет, середній ризик): пілотна автоматизація 3–5 хабів + впровадження WMS/TMS (CAPEX \approx 500–700 млн. грн.) — окупність \sim 1 рік, ефект стабільний.

Довгострокові заходи (середній пріоритет): масштабування автоматизації, розвиток франчайзингу при гарантії стандартів якості, міжнародна експансія (ROI від 15%+ у прибуткових ринках, згідно з попередніми оцінками), що диверсифікує ризики. Економічне обґрунтування підтверджує, що пріоритет економічної ефективності є більш ефективним та швидшим для відновлення норми прибутку, ніж просто прагнення до зростання доходів. Виходячи з фактичних показників за 2024 рік (дохід 44,77 млрд. гривень та прибуток 2,5 млрд. гривень), за базовим сценарієм, комбінація заходів може генерувати приблизно 5,9 млрд. гривень додаткового річного доходу, доводячи прибутковість компанії приблизно до 18,7% (за умови незмінного доходу) та забезпечуючи ресурси для подальших інвестицій у зростання.

Ключові рушійні сили та економічне обґрунтування:

- Оптимізація операційної діяльності та підвищення продуктивності пропонують найнегайніші економічні вигоди: мінімальні капітальні витрати, низький ризик впровадження та значна річна економія.

- Інвестиції в автоматизацію хабів та впровадження WMS/TMS мають високий мультиплікативний ефект: за помірних капітальних витрат очікується, що витрати окупляться приблизно за один рік, а довгостроковий вплив на операційні витрати та якість послуг є сталим.

- Централізовані закупівлі – це низьковитратна, високорентабельна та швидка ініціатива; її впровадження посилить ефект від автоматизації та реструктуризації.

- Франчайзинг може зменшити потреби в капітальних витратах та покращити фінансову стабільність під час масштабування, але його прямі щорічні переваги частково відображаються в нефінансових аспектах (наприклад, зниження ризику фінансування, підвищення масштабованості).

Ризики впровадження та умови успіху:

- Точність результатів оцінки залежить від рівня деталізації внутрішніх витратних статей; найточніші результати можна отримати лише за допомогою детальних внутрішніх фінансових даних, розбитих за регіонами та хабами.

- Технічні та організаційні ризики впровадження автоматизації та реструктуризації необхідно впроваджувати поетапно, включаючи пілотні проекти, договірні гарантії та програми управління змінами.

- Для мінімізації ризику рекомендується багатогранний підхід до фінансування: частина фінансування повинна надходити з внутрішніх резервів, частина - з лізингу/облігацій, а частина - з фінансування франчайзі. Рекомендації щодо прийняття рішень: негайно розпочати короткострокові заходи з контролю витрат та підвищення продуктивності (високий пріоритет, швидка окупність інвестицій). Одночасно фінансувати пілотні проекти автоматизації та впровадження WMS/TMS у 3-5 хабах (середньостроковий пріоритет). Розпочати централізовані закупівлі та домовитися про лізинг обладнання для зменшення початкових витрат. Розвинути франшизу як механізм капіталізації зростання, встановивши при цьому стандарти якості та системи контролю. Впровадити щомісячний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) в Офісі управління проектами (PMO) та щоквартальні огляди бюджету для забезпечення швидкого стратегічного коригування.

РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ АТ «НОВА ПОШТА»

3.1 Актуальність і мета проектних пропозицій

У рамках антикризового плану АТ «Нова Пошта» було розроблено два взаємодоповнюючі проекти підвищення ефективності на основі фінансово-економічного аналізу діяльності з 2022 по 2024 рік (зростання доходів на 89% до 44,78 млрд. гривень, зниження прибутку на 36,9% до 2,5 млрд. гривень). Усі розрахунки базуються на вихідних даних за 2024 рік: дохід 44,78 млрд. гривень, чистий прибуток 2,5 млрд. гривень, загальні витрати 42,28 млрд. гривень та обсяг пошти 480 млн. відправлень.

Проектні пропозиції мають на меті продемонструвати економічну доцільність інвестицій у технології та організаційну трансформацію, забезпечуючи швидку віддачу (зниження витрат та підвищення прибутковості), а також створюючи умови для стабільного зростання в умовах війни та макроекономічної нестабільності. Обидві пропозиції підкріплені практичними та комплексними показниками, включаючи детальні фінансові розрахунки, плани впровадження, оцінки ризиків, ключові показники ефективності (KPI) та відповідні таблиці даних. Їхня мета — покращити управління фінансовою, економічною, технологічною та інноваційною діяльністю компанії, а також перетворити франчайзингову модель на інструмент для зростання з низькими капітальними витратами.

3.2 Пропозиція 1

Огляд проекту «Поетапна автоматизація та впровадження WMS/TMS у сортувальних центрах»

У 2024 році обсяг вантажних перевезень зріс до 480 мільйонів одиниць, що не лише стало основним фактором зростання доходів, але й виявило вузькі місця в роботі

сортувальних центрів. Широкий спектр ручних операцій, помилки сканування та обробки, а також часткова відсутність надійної системи управління товарами (WMS) та системи управління транспортом (TMS) обмежували пропускну здатність та збільшували експлуатаційні витрати. Автоматизація сортувальних центрів (сортувальні конвеєри, автоматизовані сканери, роботизована автоматизація) у поєднанні з впровадженням платформи WMS/TMS знизить експлуатаційні витрати на 15-25%, збільшить пропускну здатність на 30-50% та зменшить кількість критичних помилок обробки. Цей проект об'єднує інвестиції в технології, реструктуризацію організації (управління бізнес-процесами, перепідготовка співробітників) та управління змінами, і реалізується через чітко визначений Офіс управління проектами (РМО) з чітко визначеними обов'язками та етапами.

Проект реалізується у три основні фази: підготовча фаза, пілотне впровадження у трьох хабах та розширення до 20-50 хабів. Такий поетапний підхід дозволяє тестувати технологічні рішення, коригувати бюджети та процеси перед повним впровадженням, а також забезпечує швидку окупність інвестицій у пілотні проекти. Вихідні дані 2024 р.: сукупні витрати \approx 42 280 млн. грн.

Таблиця 3.1-Етапи впровадження проекту автоматизації (млн. грн.)

Етап	Опис	Строки(міс.)	Відповідальні	Ключові KPI
0 - підготовка	Технічне обґрунтування, тендери на обладнання та програмні продукти, визначення об'єкта пілоту, підготовка бюджету та плану РМО	0-3	РМО, IT, Операційний департамент	Затверджений бюджет, перелік хабів для пілоту
1 - пілот (3 хаби)	Встановлення сортувальних ліній з автоматичним скануванням, впровадження WMS/TMS-модулів, тренінги персоналу, налаштування процедур	4-12	Операції + IT + HR	ОРЕХ -15-20%, час обробки -30%, кількість помилок -25%
2 -масштаб (до 20 хабів)	Повний розгортання рішень на 20-50 найбільш навантажених хабів, інтеграція з ERP/CRM, стандартизація процесів, періодичні аудити	13-36	РМО, IT, Операції	Загальна економія ОРЕХ 800-1 200 млн. грн/рік

Виходячи з типової структури логістичного оператора, на операційну складову сортувальних хабів припадає близько 10% від загальних витрат, тобто \approx 4 228 млн.

грн/рік. Розрахунок базується на передумові, що автоматизація та цифрове управління скорочують операційні витрати хабів на 18% у базовому сценарії, що є реалістичним показником для подібних ініціатив у логістиці.

Формула економії:

$$\text{Економія ОРЕХ} = \text{Витрати хабів} \times \% \text{ скорочення ОРЕХ}$$

Базовий сценарій:

- Витрати хабів = 4 228 млн. грн.
- % скорочення = 18%
- Економія = $4\,228 \times 0,18 = 761$ млн. грн/рік

Додатково враховується ефект від зменшення помилок, витрат на компенсації клієнтам та підвищення продуктивності праці (+100 млн грн/рік у базі), що базується на даних про вплив цифровізації в логістичних компаніях. Загальна річна економія від автоматизації (ОРЕХ + оперативні ефекти) у базовому сценарії оцінюється на рівні 861 млн. грн.

Таблиця 3.2-Фінансові показники проекту автоматизації (млн. грн.)

Показник	Пілот (3 хаби)	Повний масштаб	Окупність
CAPEX (одноразові інвестиції)	300	1 050	-
Річна економія ОРЕХ (BASE)	240	861	0,35–1,2 роки
Додатковий ефект (помилки/продуктивність)	30	100	-

- CAPEX (300 млн) включає вартість обладнання, ліцензії WMS/TMS, підготовку та встановлення.
- При масштабуванні CAPEX зростає до 1 050 млн (при додаткових 700–800 млн на 17–47 хабів), що відповідає типовим CAPEX на автоматизацію для декількох локацій логістики.

- Окупність розраховується як $CAPEX / \text{річна економія} = 300 / 240 \approx 1,25$ роки; при врахуванні додаткового ефекту окупність пілоту скорочується до $\approx 0,8-1$ року.
- Окупність повного масштабу ($1\ 050 / 861 \approx 1,22$ року) — з урахуванням накопичення досвіду і оптимізації витрат — реалістичний інтервал 1–1,5 роки.

3.3 Ризики, управління змінами та KPI

Технічні ризики: Під час впровадження можуть виникнути затримки з встановленням обладнання та несправності WMS/TMS. Щоб пом'якшити ці ризики, ми рекомендуємо поетапний підхід до впровадження (пілотний проект → масштабування) з гарантіями контрактів з постачальниками, пілотним тестуванням та планами дій у надзвичайних ситуаціях для усунення збоїв системи.

Організаційні ризики: Опір працівників змінам у процесах, навіть занепокоєння щодо роботизованої автоматизації та зниження мотивації. Заходи пом'якшення: Впровадити план управління змінами (включаючи комунікацію, навчання та залучення працівників до розробки нових процесів) та створити механізми стимулювання: ключові показники ефективності (KPI), бонуси за продуктивність та якість, а також навчальні курси для нових ролей.

Фінансові ризики: Перевитрата капітальних витрат, зміни умов закупівель (особливо ризик обмінного курсу). Заходи пом'якшення: Поетапне фінансування, диверсифіковані канали фінансування (частково з внутрішніх резервів, частково з лізингу/облігацій) та хеджування за допомогою валютних контрактів.

Ключові показники ефективності (KPI): Ці KPI забезпечують об'єктивний моніторинг ефективності проекту:

- Відсоткове скорочення операційних витрат хабу (%) – Цільове скорочення на 15-25% протягом першого року;

- Час обробки одного відправлення (хв/шт) – Цільове скорочення на 30% порівняно з базовим рівнем;
- Коефіцієнт помилок сканування (штук/тис.штук) – Цільове скорочення на 25%;
- Термін окупності капітальних витрат (міс.) – Ціль ≤ 18 місяців на пілотній фазі, ≤ 24 місяці на фазі повного впровадження
- Коефіцієнт виконання проекту (% за фазами) – Ціль $\geq 90\%$.

Ці ключові показники ефективності (KPI) будуть записані у щомісячних звітах Офісу управління проектами (РМО). Перегляд бюджету та коригування плану будуть здійснюватися щоквартально на основі результатів проекту.

3.4 Пропозиція 2

Огляд рішення «Централізована система стратегічних закупівель + модель франчайзингу розвитку мережі»

Це рішення складається з двох взаємопов'язаних компонентів: (1) створення централізованого відділу стратегічних закупівель (СРО) для всіх операційних підрозділів; та (2) розробка та просування франчайзингової моделі для філій. Ці компоненти спрямовані на зниження операційних витрат та оптимізацію структури капітальних витрат, що має вирішальне значення для посилення можливостей реагування на кризові ситуації. Витрати на закупівлі (включаючи паливо, пакувальні матеріали, оренду, ІТ-послуги та інші операційні витрати) оцінюються приблизно в 25% від загальних витрат компанії, або приблизно 10,57 млрд. грн. щорічно (25% від 42,28 млрд.грн.). Централізовані закупівлі дозволяють проводити оптові закупівлі, електронні торги, довгострокові рамкові контракти зі знижками та автоматизувати процеси вибору постачальників та контролю якості. Централізовані закупівлі можуть заощадити в середньому від 6% до 10% на цих витратах на проект, що є розумним та консервативним припущенням.

Одночасно, впровадження франчайзингової моделі для відкриття філій та магазинів-партнерів може значно зменшити потреби в капітальних витратах під час

Таблиця 3.3- Етапи впровадження ініціативи (млн. грн.)

Етап	Опис	Строки(міс)	Відповідальні	Ключові КРІ
1 — створення СРО	Створення централізованого департаменту, розробка внутрішніх регламентів, електронної платформи та індастрі-процедур; оцінка потреб закупівлі від всіх підрозділів	0–6	Фінанси, Закупівлі	% централізованих закупівель $\geq 70\%$
2 — рамкові контракти	Проведення тендерів, укладання рамкових контрактів з ключовими постачальниками, автоматизація процесів закупівель, налаштування електронних аукціонів	7–12	СРО, Юридичний	Економія від закупівель $\geq 6\%$
3 — франчайзингова модель	Розробка стандартного франчайзингового пакету, навчальні програми для партнерів, технічна інтеграція в мережу; відкриття 300–1 000 партнерських точок	4–24	Маркетинг, Франчайзинг, ІТ	Кількість франчайзингових точок ≥ 300 у рік 1

розширення, зберігаючи при цьому стандартизацію бренду та якість обслуговування. Це особливо важливо під час війни та нестабільності, оскільки надмірні запозичення для відкриття нових філій збільшують фінансовий ризик. Франчайзингова модель передає більшу частину ризику капітальних інвестицій партнерам та заохочує місцевий бізнес розширювати свої бізнес-мережі

Проект реалізується у три основні етапи, що поєднують технології (централізована інформаційна платформа закупівель), правові аспекти (франчайзингові угоди, закони про захист прав споживачів) та організаційні зміни (встановлення нових процесів закупівель та участь партнерів)

Розрахунки базуються на базових даних за 2024 рік та обґрунтованих припущеннях щодо впливу централізованих закупівель та франчайзингу

Централізовані закупівлі (ЦЗ):

- Витрати на закупівлі для відповідного проекту – 10,57 млрд. гривень (25% від 42,28 млрд. гривень)

- Економія коштів від централізованих закупівель за базовим сценарієм = 6% → $10\,570 \times 0,06 = 634$ млн. гривень/рік.

- За оптимістичним сценарієм економія витрат = 10% → $10\,570 \times 0,10 = 1,057$ млрд. гривень/рік.

- За песимістичним сценарієм економія витрат = 3% → $10\,570 \times 0,03 = 317$ млн. гривень/рік (округлено до 300 млн. для легшого порівняння в таблицях).

Ці оцінки узгоджуються з типовими результатами централізованих закупівель у логістичних та роздрібних мережах, де економія витрат від 6% до 10% є найпоширенішою практикою. Модель франчайзингу: Цей розрахунок базується на фактичному плані розвитку франшизи Нової Пошти (від 300 до 1000 магазинів-партнерів на початковому етапі розширення). Партнерам дозволено одноразові інвестиції у розмірі 0,25 млрд. гривень на магазин, а капітальні витрати при відкритті можуть бути зменшені на 40% порівняно з прямими інвестиціями.

- Кількість магазинів за франшизою в перший рік = 300.
- Одноразові інвестиції на магазин = 0,25 млрд. гривень.
- Одноразовий дохід = $300 \times 0,25 = 75$ мільйонів. гривень.

Економія капітальних витрат: Якщо припустити, що типовий магазин потребує інвестицій у розмірі 1 мільйона гривень, загальні капітальні витрати для 300 магазинів становлять 300 мільйонів гривень. Франчайзинг заощаджує 40% витрат, що призводить до економії 120 мільйонів гривень.

Крім того, франчайзинг зменшує потребу в кредитах та фінансуванні капітальних витрат, тим самим знижуючи фінансові витрати (економію на відсотках). За консервативними оцінками, ця економія може сягати від 50 до 100 мільйонів гривень щорічно, залежно від процентних ставок та умов фінансування.

Таблиця 3.4- Фінансовий ефект ініціативи СРО + франчайзинг (млн. грн/рік)

Компонент	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Економія від СРО (базовий сценарій)	634	700	800
Надходження від франчайзінгових точок (одноразово/річно)	75	150	225
Економія сарех/відсотків від франчайзінгу	50	100	150
Сумарний ефект річно (без одноразових)	684	850	975

У першому році загальний фінансовий потік від ініціативи складає 759 млн. грн. (634 + 75 + 50).

У наступні роки одноразові надходження від франчайзінгів зростають через збільшення кількості точок, а економія СРО і відсотків зберігається на постійному рівні або збільшується разом з масштабом закупівель і розширенням мережі.

Таким чином, ініціатива з централізацією закупівель і франчайзінгу має відносно низький ризик реалізації, швидке економічне повернення (через одноразові надходження і швидко віддачу від СРО) і стабільний довготривалий ефект, що доповнює антикризовий план.

Аналіз та фінансові розрахунки показують, що запропоновані проекти для підвищення ефективності плану реагування на кризу «Нової Пошти» є економічно обґрунтованими, доцільними та орієнтованими на результат. Поетапна автоматизація сортувальних центрів, впровадження Системи управління складами/Системи управління транспортом (WMS/TMS) та централізованої системи стратегічних закупівель у поєднанні з моделлю розвитку франчайзингової мережі створили синергію, значно покращили прибутковість та охопили кілька ключових бізнес-сфер (фінансову, операційну та технічну). Автоматизація центрів шляхом впровадження цифрової системи управління вантажами та транспортом знижує експлуатаційні витрати, збільшує пропускну здатність та зменшує кількість помилок, тим самим відновлюючи норму прибутку. Виходячи з комплексної бази даних за 2024 рік (дохід приблизно 44,78 мільярда гривень, прибуток приблизно 2,5 мільярда гривень, витрати приблизно 42,28 мільярда гривень), базові розрахунки показують, що автоматизація може генерувати приблизно від 800 до 900 мільйонів гривень додаткового річного доходу протягом однорічного інвестиційного пріоритетного періоду.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено комплексний аналіз діяльності АТ «Нова Пошта» з 2022 по 2024 роки, заснований на офіційних зведених показниках (виручка зросла на 89% до 44,78 млрд. гривень, чистий прибуток зменшився на 36,9% до 2,5 млрд. гривень, а обсяг відправлень посилок досяг 480 млн. одиниць). Аналіз показує, що контроль витрат був основною причиною зниження рентабельності продажів з 10,9% до 5,6%. Цей висновок підкреслює необхідність переходу від стратегії, орієнтованої на розширення масштабу, до моделі управління, що базується на підвищенні ефективності використання існуючих ресурсів.

Розроблена стратегія розвитку кризової стійкості базується на чотирьох ключових напрямках: оптимізація витрат, підвищення операційної ефективності логістичної мережі, розвиток франчайзингової моделі та міжнародна диверсифікація. Фінансово-економічні розрахунки показують, що навіть 5% скорочення витрат та підвищення ефективності існуючої інфраструктури може відновити рентабельність до 10% та значно збільшити чистий прибуток без необхідності суттєвого розширення бізнесу. Це підтверджує, що контроль витрат, а не просто збільшення обсягу продажів, є ключем до досягнення максимальної ефективності.

Організаційні та управлінські заходи, зокрема організаційна реструктуризація, впровадження управління бізнес-процесами (BPM), централізовані закупівлі, підвищення продуктивності праці та створення центру якості, суттєво доповнюють фінансову стратегію та створюють умови для стабільного впровадження рішень. Комплексний антикризовий план забезпечує повне охоплення всіх ключових сфер діяльності компанії, а чітко визначені ключові показники ефективності (KPI) та системи моніторингу дозволяють своєчасно виявляти та коригувати відхилення.

Рекомендації щодо проекту, представлені в цьому документі, включають поетапну автоматизацію сортувальних центрів, впровадження Системи управління складами/Системи управління транспортом (WMS/TMS) та ініціативу щодо створення централізованої системи стратегічних закупівель у поєднанні з розвитком мережі за моделлю франчайзингу. Фінансові розрахунки показують, що за базовим сценарієм ці заходи можуть генерувати приблизно 1,5 мільярда українських гривень додаткового доходу щорічно. Компанія розглядає інші технологічні проекти з відносно короткими термінами окупності. У поєднанні з іншими елементами антикризового плану загальні вигоди можуть сягнути від 5,9 до 6 мільярдів українських гривень щорічно. Це демонструє високі економічні вигоди від запропонованих ініціатив та демонструє їхній справжній потенціал для підтримки стабільного розвитку бізнесу під час війни та економічних потрясінь.

Таким чином, реалізація стратегічних напрямків та рекомендацій щодо проектів, запропонованих у цій статті, не лише дозволить АТ “Нова Пошта” подолати існуючі кризові загрози, але й забезпечить довгострокове стабільне зростання її фінансових показників. Ці методи відповідають вимогам сучасної теорії та практики кризового менеджменту, базуються на реальних даних, включають конкретні рекомендації та фінансові розрахунки, а також відкривають шлях для подальших інноваційних ініціатив. Ці методи можуть слугувати орієнтиром для інших транспортних та логістичних компаній, які стикаються з подібною нестабільністю та жорсткою конкуренцією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

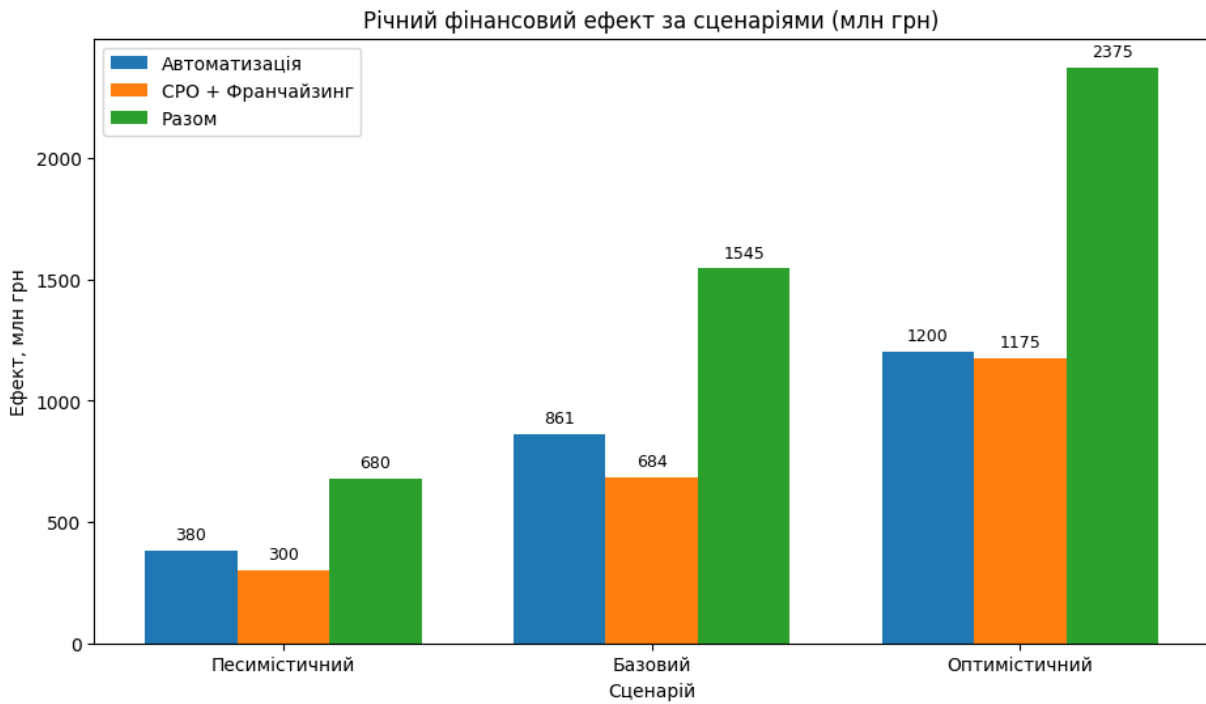
1. Закон України «Про комерційні банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 № 1931-III (зі змінами і доповненнями).
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення з бухгалтерського обліку „Аналіз фінансової звітності“» № 905 від 02.07.2003.
3. Наказ Державної податкової служби України «Про затвердження методики аналізу платоспроможності платників податків».
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 „Баланс“ (зі змінами) / затверджено Міністерством фінансів України.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 „Витрати“ (зі змінами).
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 12 „Фінансова звітність“.
7. Положення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про періодичність публікування фінансової звітності емітентів» № 13-12.
8. Базалюк, О. М. Фінансовий менеджмент / О. М. Базалюк, О. Я. Братухіна. — К. : Центр навч. літератури, 2021. — 416 с.
9. Білик, М. Д. Аналіз господарської діяльності підприємства / М. Д. Білик. — К. : КНЕУ, 2020. — 328 с.
10. Головин, С. В. Управління фінансами підприємства: навчальний посібник. — К. : КНЕУ, 2022. — 384 с.
11. Заблоцька, Л. В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства / Л. В. Заблоцька. — К. : Центр учбової літератури, 2019. — 304 с.
12. Івахненко, В. М. Менеджмент / В. М. Івахненко. — К. : Академія, 2020. — 472 с.
13. Йосиф, А. А. Оцінка інвестиційних проєктів: навч. посіб. — К. : Кондор, 2021. — 256 с.

14. Ковальчук, С. О. Економічний аналіз фінансової звітності: практичний курс. — К. : Кондор, 2022. — 312 с.
15. Літвінов, В. В. Організаційне управління: курс лекцій. — К. : КНЕУ, 2021. — 208 с.
16. Мазур, М. І. Сучасні методи аналізу фінансової здатності підприємств. — К. : КНЕУ, 2020. — 272 с.
17. Мельник, М. Б. Фінансовий менеджмент підприємства / М. Б. Мельник. — Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2021. — 400 с.
18. Недосекіна, Н. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. — К. : Кондор, 2022. — 288 с.
19. Осмолівська, О. В. Логістика та управління ланцюгами поставок / О. В. Осмолівська. — К. : Центр навч. літератури, 2023. — 352 с.
20. Павленко, А. В. Менеджмент логістичних систем / А. В. Павленко. — К. : КНЕУ, 2021. — 320 с.
21. Прокопович, О. В. Теорія аналізу фінансових результатів / О. В. Прокопович. — К. : Кондор, 2020. — 248 с.
22. Райлян, С. В. Аналіз фінансового стану та перспективи розвитку діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки / С. В. Райлян // Вісник чернігівського ун-ту ім. Т. Шевченка. Сер. «Економічні науки». — 2025. — Вип. 19. — С. 105–114. — Режим доступу: <https://archer.chnu.edu.ua>
23. Романенко, І. В. Оцінка ефективності автоматизації вантажних перевезень. — К. : КНЕУ, 2023. — 224 с.
24. Шевченко, Л. В. Управління ризиками у логістичних операторах під час війни / Л. В. Шевченко // Європейський журнал менеджменту. — 2024. — № 2 (11). — С. 89–102.
25. Яворський, В. І. Фінансовий аналіз транспортних підприємств: навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2022. — 368 с.
26. «Звіт про управління ТОВ „Нова пошта“ за 2024 рік». — URL: <https://site-assets.novapost.com/>

27. «Фінансова звітність 2023 ТОВ „Нова пошта“». — URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/Фінансова%20звітність%202023.pdf>.
28. «Nova Post increases consolidated revenue by 22.6% in H1 2024». Interfax. — 2024. — Режим доступу: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/105387/>
29. «Нова Пошта» в 2024 р. збільшила дохід на 22%, прибуток скоротила на 36,9% / UA-Interfax. — 2025. — URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/1068391.html>.
30. «Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн» / Forbes.ua. — 2025. — URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

