

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: « Управління ефективністю сучасного підприємства»

*Спеціальність 051 «Економіка»,
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

Завідувач кафедри:

О.І. Карінцева

Керівник роботи:

Ю.О. Мазін

Виконавець:

А.О. Рябченко

*Група: **Е.мдн-21р***

Суми 2023

Анотація

Кваліфікаційна робота містить 65 сторінок основного тексту, 3 розділи, 21 рисунок, 3 таблиці, список використаної літератури із 63 джерела.

Метою роботи є визначення сутності та видів можливих бізнес-криз, існуючих методів зниження їх впливу на бізнес та їх застосування в управлінні ефективністю АТ «Укрпошта», що працює в умовах кризи.

Об'єкт роботи – управління ефективністю діяльності компанії АТ «Укрпошта».

Предмет роботи – діагностика кризового стану та методи антикризового управління підприємством.

Методи дослідження – аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний аналіз, графічний.

У першому розділі розглянуто сутність криз, які виникають в діяльності підприємства, їх основні види та методи зниження впливу на діяльність підприємства, основні види антикризового управління.

У другому розділі розглянуто існуючі методики діагностики фінансового стану підприємства, різні підходи та моделі до діагностики та оцінки кризового стану підприємства.

У третьому розділі розглянуто особливості діяльності АТ «Укрпошта» в умовах кризи, проведена діагностика кризового стану компанії, визначено основні напрями підвищення ефективності діяльності компанії та запропоновано інструменти управління кризою.

Ключові слова: криза, антикризове управління, управління ефективністю, діагностика, аналіз показників, підвищення ефективності.

Зміст

1. Сутність та специфіка бізнес-криз в діяльності сучасного підприємства	6
1.1. Поняття криз в діяльності підприємства.....	6
1.2. Основні види криз та методи зниження їх впливу	9
1.3 Види антикризового управління.....	19
2. Методичні аспекти діагностики кризового стану підприємства	21
2.1. Державна методика діагностики фінансового стану підприємства та загрози банкрутства	21
2.2. Статистичні моделі діагностики кризового стану підприємства.....	25
2.3 Агрегатний підхід до діагностики кризового стану підприємства.....	32
3. Управління ефективністю роботи АТ «Укрпошта» в умовах кризи	36
3.1 Особливості діяльності компанії «Укрпошта»	36
3.2 Діагностика ефективності роботи компанії «Укрпошта»	37
3.2 Напрями підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта»	53
Висновки.....	58
Література.....	Ошибка! Закладка не определена.

Вступ

Будь-яке підприємство завжди зацікавлене працювати ефективно та весь час покращувати результати своєї діяльності. Управління ефективністю бізнесу направлене на те, щоб досягти максимально можливого його рівня у даний момент незважаючи на умови, в яких доводиться працювати.

Забезпечення ефективності вітчизняної економіки сьогодні можливо лише за умови врахування для свого підприємства загальносвітових трендів розвитку, що пов'язані із цифровізацією бізнес-процесів [26,27,28,38,39,43, 44,45,49,54,55,56,58,59], використанням альтернативних джерел енергії [22,23,24,25,46,47,48,50,53,57,61,62,63] та глобалізацією відносин.

Два роки COVID-19, а потім одразу два роки війни докорінно змінили правила ведення бізнесу в Україні. Перед керівниками підприємств поряд із повсякденними проблемами відтворення, розвитку й використання трудових ресурсів постали зовсім неочікувані питання. На перше місце вийшли завдання виживання підприємства в складних умовах та подолання кризи, яка торкнулась усіх сфер діяльності бізнесу.

У зв'язку з веденням активних бойових дій на великій частині території України виникла необхідність знаходити нові шляхи пристосування бізнесу до діяльності в кризових умовах. Тому з'явилась необхідність у комплексному дослідженні особливостей управління ефективністю підприємстві в умовах війни, визначення основних проблем, які постають перед керівництвом та виявлення нових інструментів управління ефективністю підприємства в умовах кризи.

Проте сучасний етап розвитку економіки, глобалізація, цифровізація бізнесу і суспільного життя, досвід ковідних років став АТ «Укрпошта» у нагоді. Збільшилась мобільність надання послуг завдяки пересувним відділенням, більш доступними стали методи оплати послуг завдяки впровадженню POS-терміналів. Видання патріотичних марок та голосування за них в «Дії» стало важливим соціальний внеском в скрутний час.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення сутності та видів можливих бізнес-криз, існуючих методів зниження їх впливу на бізнес та їх застосування в управлінні ефективністю сучасного підприємства, що працює в складних умовах.

Предметом дослідження є діагностика кризового стану та методи антикризового управління підприємством. Об'єктом дослідження є управління ефективністю діяльності компанії АТ «Укрпошта».

Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові дослідження, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані.

1. Сутність та специфіка бізнес-криз в діяльності сучасного підприємства

1.1. Поняття криз в діяльності підприємства

Криза – це подія, яку неможливо передбачити і яка може справити неочікуваний впливає на діяльність підприємства. Криза – це порушення стійкості системи. А отже є поштовхом до розвитку, який спонукає до змін, модифікації або руйнування сформованої на підприємстві системи зв'язків і відносин. Під час кризи формуються нові організаційні елементи та структури.

В процесі своєї діяльності підприємство може зіштовхнутися з різними типами криз. Всі вони вимагають ефективного управління, щоб компанія продовжувала працювати для досягнення своїх основних цілей. Розуміння сутності криз і методів їх подолання допомагає підприємству підготуватися до будь-якої ситуації [29,30,31,32,33,34,35,36,37,40,41,42,51,52,60].

Криза – це завжди раптова та незапланована подія. Вона призводить до нестабільності діяльності підприємства та може бути викликана внутрішніми або зовнішніми чинниками. Щоб унеможливити завдання серйозної шкоди підприємству, важливо вчасно усунути фактори, які спровокували кризу, і запобігти її подальшій ескалації.

Зовнішні причини криз як правило пов'язують з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку країни чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, загальною політичною ситуацією.

Внутрішні фактори, що можуть викликати кризу на підприємстві, пов'язують з внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, інноваційною й інвестиційною політикою, ризиковістю обраних стратегій маркетингу, недосконалістю управління.

На мікрорівні криза може статися через:

– невідповідність стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, якості персоналу, стратегічним цілям господарювання тощо;

- невідповідність структури й обсягу продукції підприємства структурі й обсягу попиту споживачів продукції;
- загальною розбалансованістю фінансового механізму підприємства, невідповідність між доходами та видатками;
- скорочення або захоплення конкурентами стратегічної зони господарювання [18].

Виділяють три основні властивості криз на підприємстві [13].

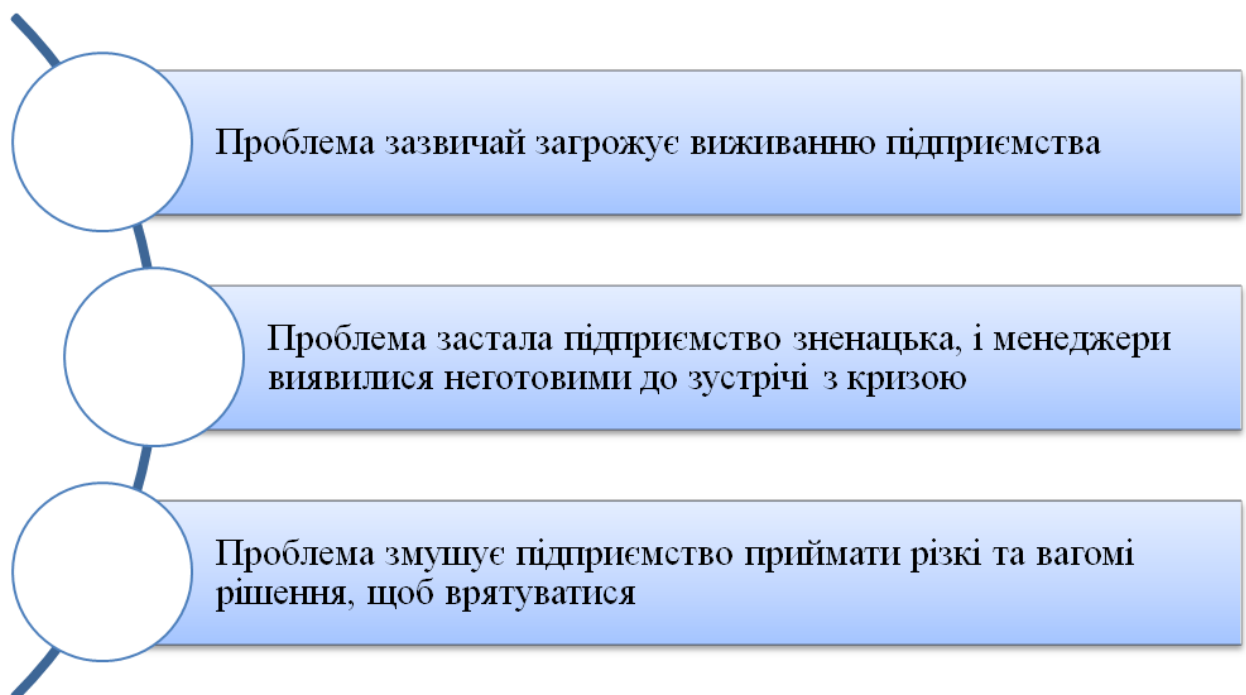


Рисунок 1.1 – Основні властивості криз на підприємстві

Криза, яка впливає на бізнес, загострюється до точки, коли вона виходить з-під контролю компанії, і вона не може її вирішити. Якщо цю проблему не вирішити вчасно, вона може назавжди зашкодити бізнесу або навіть зруйнувати його.

Одним із способів визначення кризи бізнесу є оцінка проблеми за трьома ключовими елементами [3].

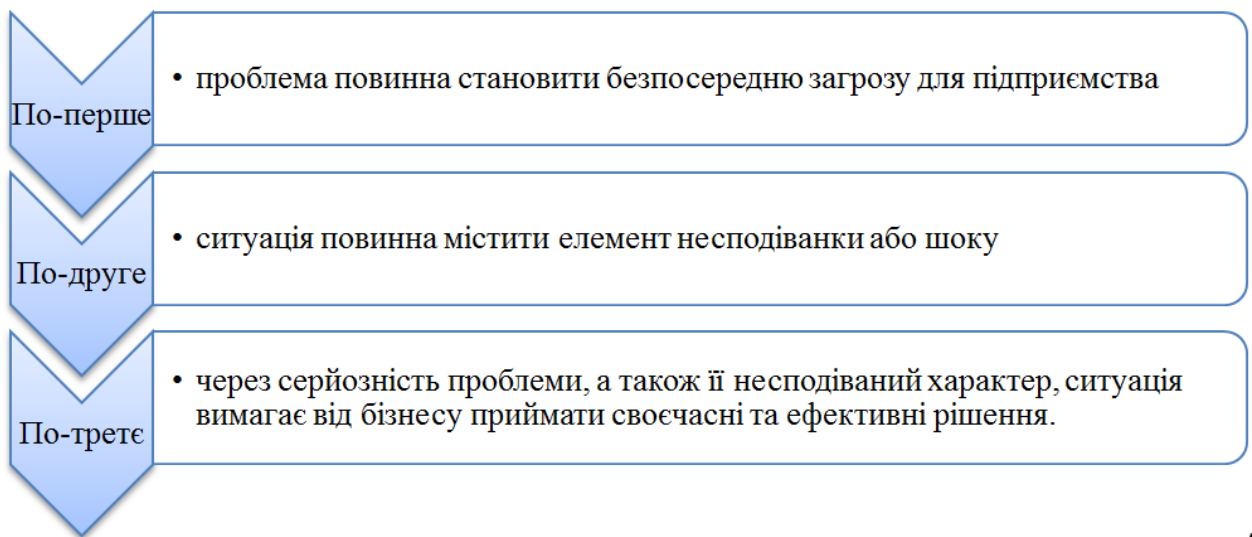


Рисунок 1.2 – Оцінка серйозності проблеми

Знання елементів, з яких складається бізнес-криза, може допомогти виявити ці проблеми, поки не стане надто пізно [3].

Незважаючи на те, наскільки старанно підприємства намагаються запобігти непередбаченим обставинам, які загрожують бізнесу, деяких криз уникнути нажаль не вдається [13]. Тому створення команди антикризового управління є ефективним способом для компанії завчасно підготуватися до криз. Від ефективності антикризового управління напряду залежать наслідки кризи. Воно може або пом'якшувати або загострювати кризу.

До основних можливих позитивних і негативних наслідків кризи можна віднести:

- 1) оновлення, оздоровлення, перебудова механізмів діяльності системи підприємства або її руйнування, виникнення нової кризи;
- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в діяльності підприємства, або м'який вихід з кризи;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- 5) незворотні або зворотні зміни.

Таким чином, наслідком кризи може бути як відновлення ефективного функціонування бізнесу, так і руйнування його, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний

з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш тривалої та глибокої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Завжди існує можливість заморожування кризових ситуацій на достатньо тривалий період.

Прийняття рішень антикризового характеру є вкрай важливим та відповідальним для керівництва підприємства. Можливості антикризового управління залежать не тільки від професіоналізму й мистецтва управління, відповідальності уповноважених осіб, а й характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків [18].

1.2. Основні види криз та методи зниження їх впливу

Інститут антикризового менеджменту займається відстеженням великих криз. Завдяки цьому є можливість зрозуміти, які кризи найчастіше зустрічаються. Нижче наведені кризи, що класифікують як «раптові» або «тліючі» і на які припадає 5% або більше новин, які відстежує ІСМ. За його даними, в 2018 році лише 33% криз були раптовими. Це говорить про те, що компанії зазвичай мають час, щоб запобігти проблемам, перш ніж вони потраплять у пресу.

Також до переліку найпоширеніших та найвідоміших причин кризи Інституту антикризового менеджменту (за 2022 рік) увійшли [7]:

– Злочин білих комірців	1,80%
– Насильство на робочому місці	1,39%
– Дефекти та відкликання	0,83%
– Ворожі поглинання	0,42%
– Нещасні випадки	0,13%
– Екологічна шкода	0,02%

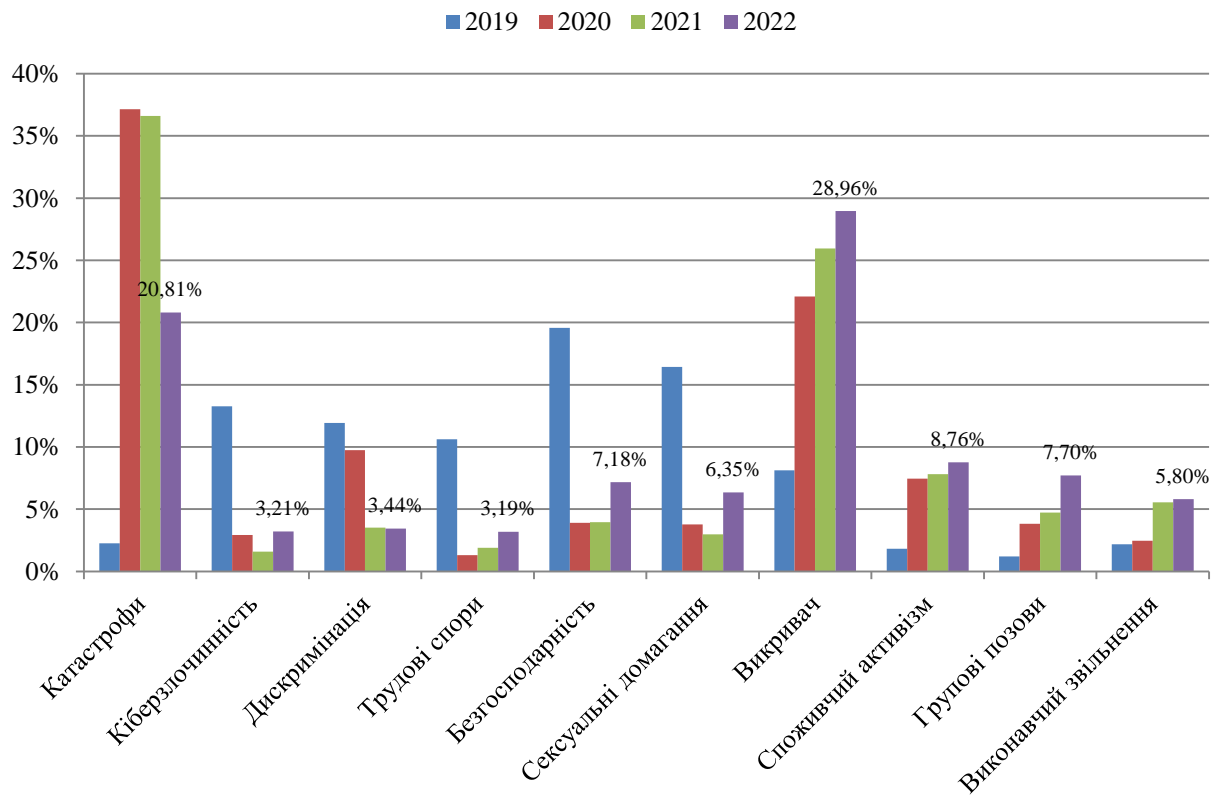


Рисунок 1.3 – Десять найбільш поширених криз у світі за останні чотири роки [7]

Загалом виділяють декілька типів криз, які можуть виникнути на підприємстві. До них належать:

- Фінансова (прикладом є заява про банкрутство Delta Air Lines через втрату клієнтів після трагедії 11 вересня та закриття компаній через обмеження, пов'язані з COVID-19, у 2020 році.)
- Технологічна (наприклад, і Google, і Facebook зазнали збоїв і були недоступні споживачам короткі періоди протягом трьох місяців (з грудня 2020 року по березень 2021 року).
- Криза протистояння (прикладом є поточний страйк SAG-AFTRA, який розпочався в травні 2023 року, спричинений розбіжностями щодо залишків трансляції та регулювання прослуховування автозаписів).
- Криза зловмисності (у 2020 році виробник продуктів харчування Cow & Gate пережив кризу зловмисництва. Його баночки з дитячим харчуванням піддалися підробці. Компанії довелося негайно відкликати

постраждали продукти, а наприкінці 2020 року зловмисника затримали та звинуватили у злочині).

– Кадрова (прикладом є скандал із WeWork у 2019 році. Адам Нойман, колишній генеральний директор WeWork, пішов у відставку після того, як переоцінив компанію. Він надав неправдиву інформацію про вартість компанії в той момент, коли фірма намагалася вийти на біржу).

– Організаційна (щоб виконати квоти продажів, співробітники Wells Fargo незаконно відкрили мільйони підроблених облікових записів клієнтів без згоди клієнтів. Працівники компанії фальсифікували підписи та створювали фальшиві записи. Це що призвело до мільярдів доларів доходу. У 2020 році Wells Fargo виплатила компенсацію в розмірі 3 мільярдів доларів на покриття понесених корпоративних штрафів):

- криза обману
- криза спотворених управлінських цінностей
- криза неправильної поведінки керівництва

– Криза насильство на робочому місці (водій UPS у Сан-Франциско приніс на роботу пістолет і почав стріляти в своїх колег. На жаль, він застрелився, убивши трьох людей і поранивши ще п'ятьох. Хоча нападника ображали, чіткої мотивації так і виявили).

– Природна (Amazon і Mayfield Consumer Products потрапили до заголовків газет у грудні 2021 року через необачне поводження під час найруйнівнішого торнадо року. Декілька співробітників спробували піти додому раніше після того, як завили сирени попередження про торнадо. Проте керівники попередили працівників, що їх можуть звільнити за достроковий відхід. Халатність компанії коштувала восьми людям життя).

– Через чутки (приклад такої кризи стався на піку руху Black Lives Matter у 2020 році, коли колишній генеральний директор CrossFit Грег Гласман заявив шокуючі заяви щодо смерті Джорджа Флойда, расизму і жорстокості поліції. У результаті Reebok і Rogue відмовилися від бренду).

Розглянемо кожен з наведених вище видів криз більш детально.

Фінансова криза. Фінансова криза виникає, якщо підприємство раптово втрачає велику суму грошей. Це ускладнює виконання фінансових зобов'язань або обслуговування боргів. Компанія перестає платити своїм кредиторам та іншим інвесторам. Причиною може стати низький попит на продукцію чи послуги, втрата бізнес-активів або зовнішній вплив, наприклад, природна катастрофа чи війна [11]. Фінансову кризу може спровокувати раптова втрата основних клієнтів, на які припадає 45% її доходу. Деякі фактори, які можуть сприяти фінансовій кризі, включають:

- Втрата ринку
- Раптова зміна ринкових тенденцій
- Інфляція
- Втрата прибутку
- Банкрутство

Фінансова криза може знизити здатність підприємства ефективно обслуговувати клієнтів. Підвищується ризик втрати цінних кадрів. Дуже важливо бути ефективним в управлінні кризами, щоб запобігти дестабілізації бізнесу.

Методи боротьби з фінансовою кризою

- Наявність кризового фонду для таких ситуацій або пошук альтернативних джерел ліквідності
- Пошук партнерів, які можуть надати екстренні кошти
- Зміна бізнес-моделі або пошук нових ринків
- Створення більш ефективних стратегій для отримання прибутку
- Наявність плану управління кризою для відновлення діяльності та пом'якшення збитків

Рисунок 1.4 – Найефективніші методи боротьби з фінансовою кризою [13].

Технологічна криза. Підприємство може зіткнутися з такою кризою, якщо технологічні інструменти, які покладені в основу його діяльності, вийдуть з ладу без попередження. Це можуть бути сбої апаратного та програмного забезпечення або промислові аварії.

Простої програмного забезпечення можуть завдати значної фінансової шкоди ІТ-компаніям. Наприклад, компанія, яка продає свої продукти чи послуги через веб-сайт або онлайн-магазин, може раптом втратити значну частку доходу, якщо її сервери раптово перестануть працювати. Це погано вплине на їхніх потенційних клієнтів і репутацію бренду [11].

Причиною технологічної кризи, спричиненої зовнішнім фактором, може стати хакер, який зламав систему та вкрав дані клієнтів.

Серед інших прикладів можна назвати віруси, непрацюючі платіжні машини тощо [6].

Також технологічна криза може статися, якщо конкурент починає виробляти свою продукцію за технологією, яка дозволяє йому скоротити витрати на виробництво та швидше впровадити дані зміни, він може швидко збільшити свою частку ринку. Це призведе до суттєвого скорочення доходу компанії [6].

Першим кроком до врегулювання цих криз є співпраця зі своїм постачальником ІТ або технічних засобів щодо негайного вирішення проблеми, оскільки вона ніяким чином не має вплинути на інших клієнтів.

Після того, як програмне забезпечення відновиться в режимі онлайн, наступним кроком має стати робота з внутрішніми ресурсами. Потрібно визначити, що саме сталося з системою, і встановити засоби захисту, щоб запобігти цього в подальшому.

Також ефективною стратегією запобігання та управління технологічними кризами на підприємстві є інвестування в системи резервного копіювання. Вони можуть заповнити порожнечу, якщо основна інфраструктура раптово вийде з ладу [13].

Необхідно збільшити рівень обслуговування та підтримки клієнтів. Обов'язково потрібно переконатися, що співробітники готові впоратися з раптовим сплеском дзвінків від розлючених або збентежених клієнтів. Професійне обслуговування клієнтів для розгляду скарг під час простоїв може допомогти краще керувати сприйняттям кризи клієнтами та зберегти репутацію підприємства [3].

Криза протистояння. Кризи протистояння виникають, коли співробітники сваряться між собою. Певні співробітники не погоджуються один з одним і зрештою це призводить до непродуктивних дій.

Криза протистояння виникає, коли особа або група людей висуває конкретні вимоги та намагаються змусити керівництво задовольнити їхні потреби. Такі кризи можуть призвести до страйків, бойкотів і блокування робочих місць. Наприклад, протестувальники, які вимагають від косметичної компанії припинити випробування на тваринах, можуть стати конфронтаційною ситуацією. Переговори вважаються найкращим способом розв'язати кризу протистояння, бажано за допомогою професійного переговорника [6, 13].

Щоб впоратися з кризою протистояння, спочатку потрібно визначити причину протистояння. Важливо розуміти, що якщо ситуація була доведена до конфронтації, проблема має бути значною. Далі варто переглянути вимоги, якщо такі є, висунуті сторонами. Визначити, чи є можливість вплинути на зміни, які призведуть до виконання цих вимог? Якщо ні, то обережно і тактовно потрібно вкажіть причину, чому цього не може бути.

Якщо є ознаки, що всередині підприємства наростає криза протистояння, потрібно застосувати навички вирішення конфлікту і розрядити ситуацію, перш ніж вона загостриться далі [13].

Криза зловмисності. Криза зловмисності виникає внаслідок нездорового суперництва чи конкуренції. Компанія-конкурент може розпочати кампанію проти топ-менеджера або навіть лінійки продуктів, щоб дискредитувати більш успішного конкурента. Коли конкуренти роблять

заяву про бізнес або галузь, це може негативно вплинути підприємство незалежно від того, правдиве це твердження чи ні. Метою є підірвання довіри громадськості та частки ринку. Також причиною кризи можуть стати люди, які пишуть негативні відгуки про компанію або поширюють чутки про її продукти чи послуги, щоб підірвати довіру клієнтів.

Причини такого типу кризи включають також загрози кібербезпеці, хакерство, викрадення, поширення неправдивих чуток і саботаж продукту. Усе це може відбуватися з метою завдання шкоди підприємству, його зацікавленим сторонам та іміджу бренду.

Щоб запобігти шкоді конкурентів репутації компанії виникає потреба в судових діях, професійному налагодженню стосунків із клієнтами, експертних навичках зі зв'язків з громадськістю [13].

Коли мова йде про кризу зловмисництва, спершу необхідно подбати про безпеку своїх співробітників і клієнтів. Варто залучати правоохоронні органи для усунення загрози кібербезпеці [13].

Кадрова криза (комунікаційна). Кадрова криза виникає, якщо хтось із співробітників підприємства бере участь у незаконній або неетичній поведінці. Це безпосередньо впливає на суспільну репутацію самої компанії. Проблема може бути пов'язана з поведінкою працівника на роботі чи навіть в його приватному житті. Те, як саме компанія керує ситуацією, є надзвичайно важливим. Ефективне вирішення допоможе зберегти більш позитивний імідж у суспільстві.

Наприклад, підприємство може отримати негативні відгуки в ЗМІ через конфлікт на робочому місці або неделікатний коментар вищого керівника. Це може статися через дискримінаційну публічну заяву генерального директора компанії. Як результат можна отримати величезну негативну реакцію на компанію, що серйозно загрожуватиме її бізнесу в цілому [11, 13].

Коли підприємство стикається з кризою через поведінку працівника, важливо розробити збалансований план, який безпосередньо вирішує проблему. Спочатку потрібно повністю оцінити ситуацію та визначити,

наскільки серйозно особа порушила цінності вашої компанії. За допомогою відповідних зацікавлених сторін необхідно визначити відповідні дисциплінарні заходи щодо працівника, щоб забезпечити його законні права та захистити репутацію бізнесу [13]. Якщо ця ситуація привернула увагу ЗМІ, краще за все бути прозорими для цих ЗМІ та повідомити їм про дії, які вже вживаються [3].

Організаційна криза. Організаційні кризи виникають, коли керівництво приймає певні рішення, усвідомлюючи шкідливі наслідки цього для зацікавлених сторін. Відбувається ігнорування наслідків стратегій і впровадження їх для швидкого результату. Існує три основних типи організаційних криз.

Криза обману. Криза обману може виникнути внаслідок спотворення працівником підприємства інформацію про організацію, що завдає шкоди її репутації та вводить в оману інших. Ефективною стратегією врегулювання такого типу кризи є вжиття юридичних і дисциплінарних заходів проти співробітника [13].

Криза неправильної поведінки керівництва. Криза може виникнути через те, що керівництво бере участь у неетичних діях. Наприклад, такими є продаж конфіденційної інформації клієнтів, продаж підроблених продуктів або участь у незаконній діяльності [13]. Так, продаж даних клієнтів третім особам без розголошення цієї практики може спровокувати кризу, якщо таку практику буде виявлено. Також прикладами організаційних проступків є підробка даних, брехня про використання коштів тощо [6].

Криза спотворених управлінських цінностей. Це стається, коли керівництво приймає рішення, яке допомагає підприємству отримати прибуток у короткостроковій перспективі без врахування довгострокових наслідків, що ставить під загрозу гроші інвесторів. Керівництво може зловживати своїми повноваженнями для досягнення своїх цілей та приховувати інформацію про інвестиції.

Організаційні кризи можуть призвести до судових справ, шкоди репутації та втрати лояльності. Управління організаційними кризами як правило спрямоване на створення нової культури компанії з новим набором цінностей, які керують поведінкою керівництва та працівників. Це дає можливість забезпечити етичну поведінку, коли компанія обслуговує клієнтів і отримує дохід [13].

Зміна корпоративної культури є найкращим способом вирішення організаційних криз, через те, що ці проблеми як правило спричинені співробітниками, які нехтують потребами клієнтів. Зменшенню ймовірності зіткнутися з внутрішньою кризою допоможе прийняття організаційної культури, спрямованої на успіх клієнтів. Крім того, варто найняти працівників, які тісно пов'язані з цінностями підприємства [3].

Криза насильства на робочому місці. Криза насильства на робочому місці виникає, коли теперішній або колишній працівник чинить насильство щодо інших співробітників. Великий ризик раптовості виникнення цих криз призводить до того, що може бути важко вжити заходів, поки вони не загостряться далі або не стануть фатальними.

Найкращим способом дій вважається якомога швидше залучення правоохоронних органів. Якщо працівник постраждав, потрібно негайно відправити його до найближчої лікарні для отримання медичної допомоги [13].

Природна криза. Природні кризи зазвичай, дуже раптові та екстремальні і можуть суттєво порушити діяльність компанії. Це лиха, які спричинені факторами навколишнього середовища, такі як землетруси, цунамі чи урагани, торнадо, повені, пожежі, пандемії тощо. Усе це може завдати неймовірної фізичної шкоди. До того ж, вони змушують бізнес вживати радикальних заходів і адаптувати свої бізнес-процеси. Такою кризою стала нещодавня пандемія COVID-19. Не всі компанії можуть швидко відновитися після стихійних лих. Підприємства, що працюють у видобувній та енергетичній галузях, можуть серйозно постраждати. Коли

цунамі спричиняє вибух на електростанціях та руйнує значні обсяги ліній електропередач, енергетичній компанії може бути важко відновити роботу.

Щоб уникнути впливу стихійних криз, підприємства варто будувати структури, здатні протистояти екстремальним погодним умовам і стихійним лихам у регіоні. Також необхідно розробляти плани якнайшвидшого відновлення своєї роботи. Підготувати план евакуації на випадок надзвичайної ситуації [13]. Це також допоможе на випадок непередбачених ситуацій для бізнес-операцій, якщо офіси підприємства стануть недоступними [13].

Несправність продукту. Є дуже мало речей гірших, ніж невиконання того, що ви обіцяли. Невдачі продукту в основному стосуються ситуацій, коли вартість вашого продукту набагато нижча від обіцяної вами або ще гірше, коли це загрожує безпеці ваших клієнтів. Якщо вартість вашого продукту далека від того, що ви продаєте, очікуйте негативних коментарів у соціальних мережах і на сторінках оглядів. Не кажучи вже про негативне радіомовлення, яке може завдати шкоди вашій репутації та зіпсувати імідж вашого бренду [11].

Техногенні катастрофи. Техногенна катастрофа – це різновид кризи, спричиненої діями людей. Так, кібератака може порушити роботу бізнесу та ускладнити його відновлення. Фінансові кризи, які виникли внаслідок маніпулювання ринком або масштабних транспортних аварій, також можуть призвести до серйозної кризи для компанії.

Якщо бізнес вразливий до криз, спричинених людиною, дуже важливо мати план дій для таких ситуацій, щоб за необхідності захистити свою організацію та співробітників [13].

Криза також розглядають в одній з двох категорій шкали часу.

Раптова криза: ситуація виникає раптово і без попередження.

Тліюча криза: ситуація назривала, і поступово з'являлися попереджувальні ознаки того, що це станеться (наприклад, збільшення скарг клієнтів або працівників, зміна ставлення клієнтів тощо) [6]. Вона часто є

результатом управлінських рішень (або нерішучості). Тліючи кризу майже завжди можна простежити до моменту прийняття рішення, за яким слідує низка помилок у спілкуванні [12].

1.3 Види антикризового управління

1. Адаптивне антикризове управління. Коли криза вражає бізнес, важливо мати готовий план дій, який відповідає поточній ситуації. Адаптивне управління кризою виконує цей план і надає можливість впоратися з будь-якими несподіваними перешкодами, які можуть виникнути. Оперативне управління кризою застосовується під час фінансової та кадрової кризи, коли вкрай важливо надати своєчасну відповідь.



Рисунок 1.5 – Практичні адаптивні методи реагування на кризу

2. Проактивне антикризове управління. Проактивне управління кризою завчасно передбачає потенційну кризу та працює над підготовкою до неї або її запобіганням. Хоча не всі кризи можна запобігти або спланувати, проте активний моніторинг загроз для бізнесу дає можливість компанії зменшити вплив потенційної кризи.

Основним методом проактивного управління у разі природних криз є будівництво сейсмостійкого офісу та надання співробітникам плану евакуації.

3. Кризове управління відновленням. Як правило, не завжди видно, що криза наближається, і буває занадто пізно, щоб запобігти завданій нею шкоди. Технологічні та кадрові кризи часто можуть заморозити бізнес, спричиняючи довгострокові негативні наслідки. У цих випадках компанія може бути не в змозі зменшити вплив, але залишається можливість почати рятувати те, що залишилося від ситуації.

Управління кризою відновлення на практиці включає принесення публічних вибачень і проведення дослідження причин неочікуваної кризи.

Після запобігання або усунення нових потенційних загроз для бізнесу важливо розробити план управління кризою в соціальних мережах [3].

2. Методичні аспекти діагностики кризового стану підприємства

2.1. Державна методика діагностики фінансового стану підприємства та загрози банкрутства

Діагностику кризового стану підприємства як правило починають з виявлення так званих можливих її симптомів, до яких належать:

- падіння попиту,
- втрата клієнтів,
- зменшення обсягів реалізації продукції,
- зниження прибутковості виробництва,
- зниження рівня використання економічного потенціалу,
- зниження рівня продуктивності праці,
- неритмічність виробництва,
- нераціональне скорочення робочих місць

Дослідження кризового стану підприємства базується на даних загального аналізу підприємства, розрахунках відповідних економічних показників, та результатах дослідження фінансового стану (Городня, 2017).

В Україні діагностику кризового стану підприємства перш за все здійснюють на підставі Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, які затверджені наказом Міністерства економіки України від 19.01 2006 р. №14 [20].

Загалом Методика передбачає проведення комплексного аналізу фінансового стану з позиції неплатоспроможності підприємства. А саме:

- оцінку змін фінансового стану підприємства за три роки
- аналіз фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства:
 - аналіз необоротних активів (проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз необоротних активів підприємства);



Рисунок 2.1 – Об’єкти аналізу кризового стану підприємства відповідно до Методики Міністерства економіки України

- аналіз оборотних коштів (проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз оборотних коштів підприємства; ефективність роботи підприємства визначається швидкістю обігу оборотних коштів: чим більша швидкість, тим ефективніше працює підприємство);
 - аналіз власних оборотних засобів (різниця між оборотними коштами підприємства та його короткостроковими зобов’язаннями);
 - поглиблений аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тенденцій та аналітичних показників)
 - аналіз кредиторської заборгованості;
 - аналіз прибутковості підприємства;
 - аналіз витрат на виробництво;
 - аналіз використання трудових ресурсів.
 - аналіз інвестицій та інновацій
- визначення ознак фіктивного банкрутства, дій з доведення до банкрутства, з приховування банкрутства та ознак втрати або відновлення платоспроможності.

Аналіз власних оборотних коштів передбачає визначення причин зменшення або збільшення значення власних оборотних коштів. Це необхідно для виявлення впливу цих змін на маневреність власного оборотного капіталу.

На першому етапі аналізу власних оборотних коштів проводиться аналіз структури грошових потоків підприємства. Загальна оцінка якості управління підприємством визначається на підставі результатів аналізу руху грошових коштів за трьома основними категоріями:

- від операційної діяльності;
- від інвестиційної діяльності;
- від фінансової діяльності.

Якість управління підприємством характеризується наступним чином.

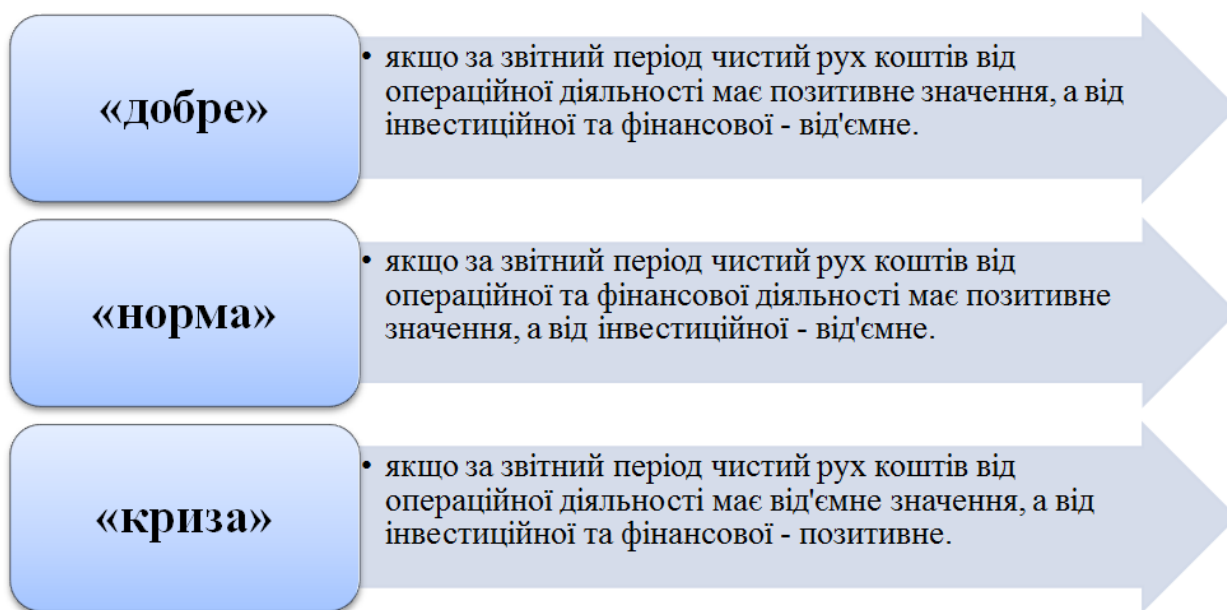


Рисунок 2.2 – Якість управління підприємством

На другому етапі відбувається аналіз формування власного капіталу. Особливу увагу слід звернути на співвідношення коефіцієнтів надходження та вибуття. Більше значення коефіцієнта надходження порівняно з величиною коефіцієнту вибуття свідчить про накопичення власного капіталу.

З метою визначення ознак втрати або відновлення платоспроможності оцінюється фінансова ситуація підприємств. За результатами аналізу в разі виявлення ознак неплатоспроможності підприємства, визначається її вид.

Поточна неплатоспроможність характеризує фінансовий стан підприємства, при якому на даний момент суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Це розглядається як неспроможність підприємства виконувати грошові зобов'язання перед кредиторами, після настання встановленого строку їх сплати. Це можуть бути також зобов'язання із заробітної плати, щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів). Їх сплата стане можливою лише після відновлення платоспроможності.

Економічним показником, який визначає поточну платоспроможність підприємства при наявності простроченої кредиторської заборгованості є коефіцієнт платоспроможності:

$$K_{\text{плат}} = \text{сума грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів} - \text{поточні зобов'язання.}$$

Про ознаки критичної неплатоспроможності (відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства), мова йде, коли на початку і наприкінці звітного періоду спостерігаються ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття і коефіцієнт забезпечення власними засобами наприкінці звітного періоду є меншими за їхні нормативні значення – 1,0 та 0,1 відповідно.

Про критичну неплатоспроможність говорять, якщо виконується умова:

$$K_{\text{плат}} < 0, K_{\text{п}} < 1.5, K_3 < 0.1, \text{ де}$$

$$K_{\text{п}} = \text{оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання}$$

$$K_3 = (\text{власний капітал} - \text{позаоборотні активи}) / \text{оборотні активи}$$

Якщо наприкінці звітнього періоду хоча б один із наведених коефіцієнтів перевищує його нормативне значення або протягом звітнього періоду спостерігається їх зростання, має сенс звернутися до позасудових заходах відновлення платоспроможності підприємства або його санації в процесі провадження справи про банкрутство.

Якщо коефіцієнт покриття менший за 1,0 і підприємство не отримало прибутку за підсумками року, то його фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності.

В даному випадку задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе шляхом застосування ліквідаційної процедури.

2.2. Статистичні моделі діагностики кризового стану підприємства

Існує безліч методів та підходів до діагностики кризового стану підприємства. Статистичні моделі дозволяють визначити ступінь прояву кризи за допомогою порівняння значень інтегральних показників з відповідними граничними значеннями.

Загальну послідовність дій та заходів, що мають бути вжиті при застосуванні статистичної моделі при діагностиці кризового стану підприємства, наведено на рисунку 2.3.

Найвідомішою із статистичних моделей, є модель Альтмана. Вона дає оцінку ймовірності банкрутства відповідно до балансу та звіту про фінансові результати.

За значенням Z-моделі стан підприємства можна охарактеризувати як безпечний, невизначений (сіра зона) і небезпечний. Існує кілька формул розрахунку для різних моделей Альтмана. Вчений пропонує свої межі значення показника для кожної моделі.

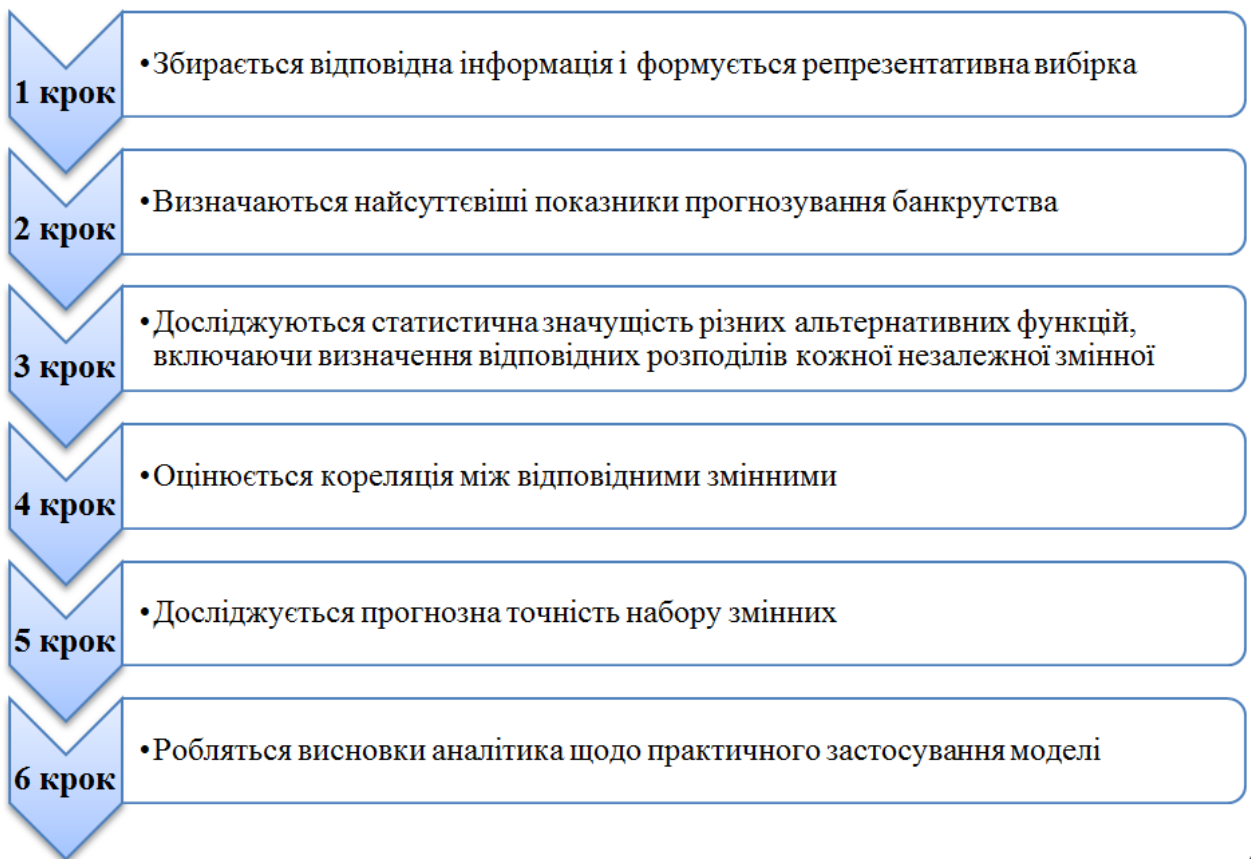


Рисунок 2.3 – Послідовність дій, необхідних для розробки статистичних моделей оцінки діагностики кризового стану

П'ятифакторна модель Альтмана для компаній, акції яких котируються на фондовій біржі:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,999 * X5, \quad (2.1)$$

де

X1 = оборотний капітал / сукупні активи

X2 = нерозподілений прибуток / загальна сума активів

X3 = прибуток до сплати відсотків і податків / загальні активи

X4 = ринкова вартість власного капіталу / сукупні зобов'язання

X5 = продажі / загальні активи

Оцінка нижче 1,8 означає, що компанія, швидше за все, прямує до банкрутства. Компанії з оцінками вище 3, швидше за все, не збанкрутують.

Загальна шкала для визначення вірогідності настання банкрутства представлена в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Шкала для визначення вірогідності настання банкрутства за моделлю Альтмана

Значення показника Z	Ступінь ризику настання банкрутства	Ймовірність банкрутств, %
$Z < 1,81$	Дуже високий	80-100
Від 1,81 до 2,7	Високий	35-50
Від 2,8 до 2,9	Можливий	15-20
3,0 і вище	Дуже низький	0

У 1993 році Альтман продовжив свої дослідження та переглянув модель для невиробничих компаній. Вчений виключив з Z-рахунку показник X5, перші три змінні залишив незмінними, але вагові коефіцієнти перерахував заново.

Формула Z-моделі Альтмана для невиробничих компаній:

$$Z = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4 \quad (2.2)$$

X₁ - Робочий капітал / Активи;

X₂ - Нерозподілений прибуток / Активи;

X₃ - Прибуток до оподаткування / Активи або ЕВІТ / Активи;

X₄ - Власний капітал / Зобов'язання

Шкала визначення вірогідності банкрутства за Z-моделлю Альтмана для невиробничих компаній виглядає наступним чином:

$Z \leq 1,1$ – ситуація критична, велика ймовірність банкрутства організації.

$Z \geq 2,6$ – ситуація нестабільна, ймовірність банкрутства організації невелика, але не виключена.

$1,1 < Z < 2,6$ – низька ймовірність банкрутства організації.

У 2012 році Альтман випустив оновлену версію під назвою Altman Z-score Plus, яку можна використовувати для оцінки державних і приватних компаній, виробничих і невиробничих компаній, американських і неамериканських компаній.

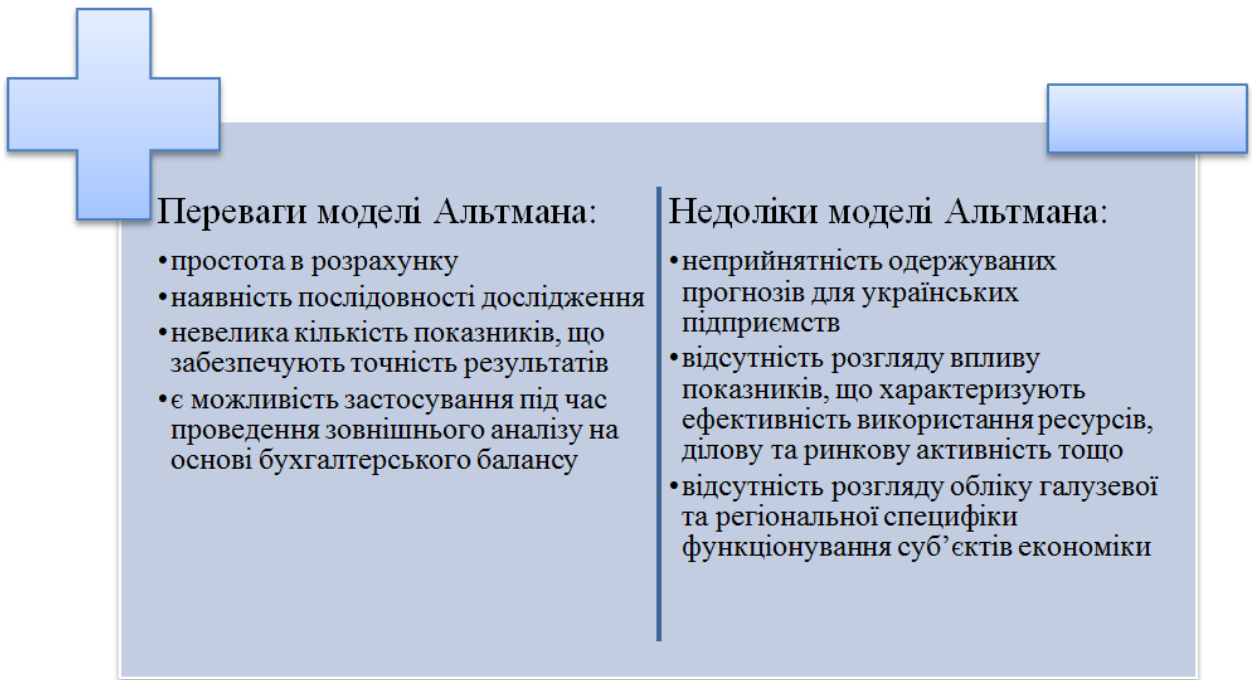


Рисунок 2.4 – Переваги та недоліки моделі Альтмана [19].

Гордон Л. В. Спрінгейт у 1978 році, на підставі моделі Альтмана та покрокового дискримінантного аналізу розробив власну модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

За моделлю Спрінгейта діагностику кризового стану підприємства здійснюють за формулою (2.3):

$$Z = 1,03 * X1 + 3,07 * X2 + 0,66 * X3 + 0,4 * X4 \quad (2.3)$$

де X1 – оборотний капітал / сукупні активи;


X2 – (операційний прибуток + відсотки до сплати) / сукупні активи;

X3 – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

X4 – чиста виручка від реалізації / сукупні активи.

При $Z < 0,862$ компанія є потенційним банкрутом.

Точність передбачення неплатоспроможності на рік вперед за Спрінгейтом становить 92,5 %.



Переваги моделі Спрінгейта:	Недоліки моделі Спрінгейта:
<ul style="list-style-type: none"> • у цілому похибка прогнозування не перевищує 10 %; • не враховується ринкова капіталізація підприємств (не обмежується акціонерними товариствами). 	<ul style="list-style-type: none"> • показники точності прогнозування зменшуються з часом; • модель була створена для підприємств США і Канади • немає галузевої і регіональної диференціації Z-розрахунку

Рисунок 2.5 – Переваги та недоліки моделі Спрінгейта

Українським підприємствам модель Спрінгейта рекомендується використовувати як додаткову, оскільки вона не враховує фактори неекономічного характеру [21].

Ще однією моделлю оцінки кризового стану підприємства є модель Таффлера. Вона передбачає розрахунок коефіцієнту за наступною формулою:

$$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (2.4)$$

де

X₁ – операційний прибуток/загальна вартість активів;

X₂ – оборотні активи/загальна вартість активів;

X₃ – короткострокові зобов'язання/ загальна вартість активів;

X₄ – чистий дохід (виручка) від реалізації/ загальна вартість активів.

Z > 0,2 – низька; Z < 0,2 – висока

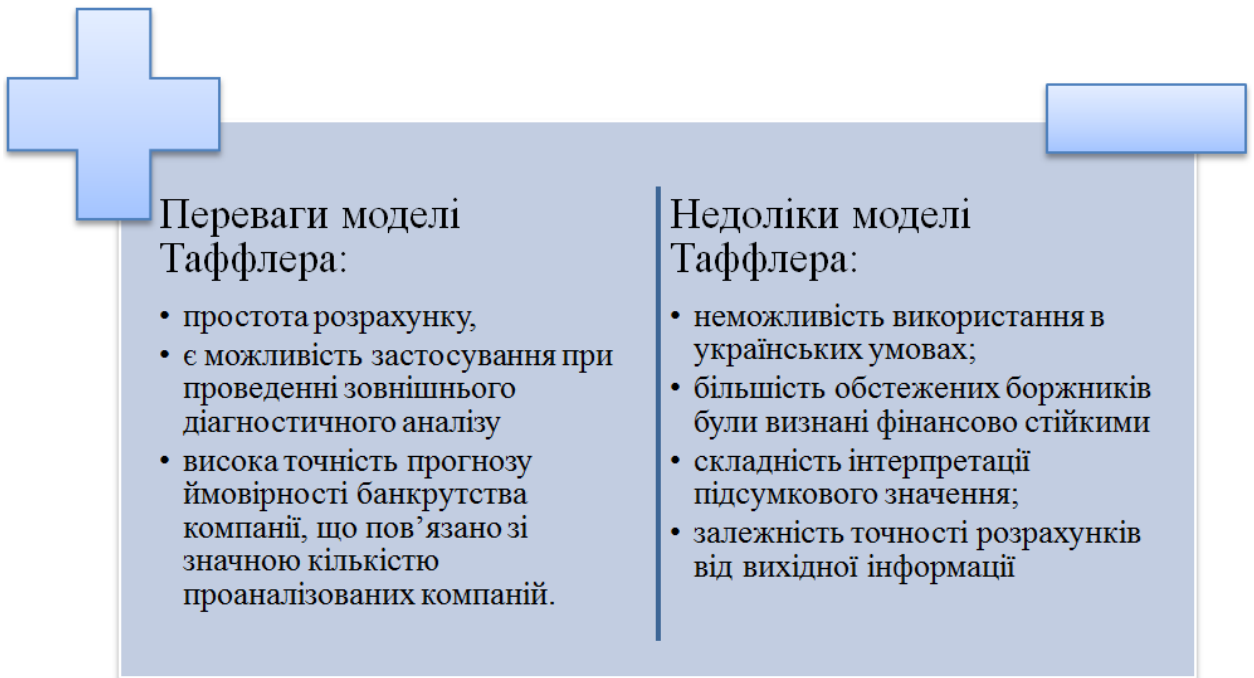


Рисунок 2.6 – Переваги та недоліки моделі Тафлера

Відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер для оцінки фінансового стану підприємства та визначення ймовірності банкрутства запропонував свою систему показників – п'ятифакторну модель. Вона складається з наступних індикаторів:

коефіцієнт Бівера = сума чистого прибутку і амортизації / позикова кошти

рентабельність активів = чистий прибуток / сукупні активи x 100

фінансовий леверидж = позикові кошти / пасиви

коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами = чистий оборотний капітал / активи підприємства

коефіцієнт поточної ліквідності = сума поточних активів / короткострокові зобов'язання

Таблиця 2.2. – Система показників У. Бівера для діагностики банкрутства

Показники	Значення показників		
	Сприятливо	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4 -0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів, %	6 -8	4	-22
Фінансовий леверидж, %	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,4	< 0,3	< 0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	<3,2	<2	<1

Вагові коефіцієнти для коефіцієнтів в моделі У. Бівера не передбачені і підсумковий коефіцієнт ймовірності банкрутства не розраховується.

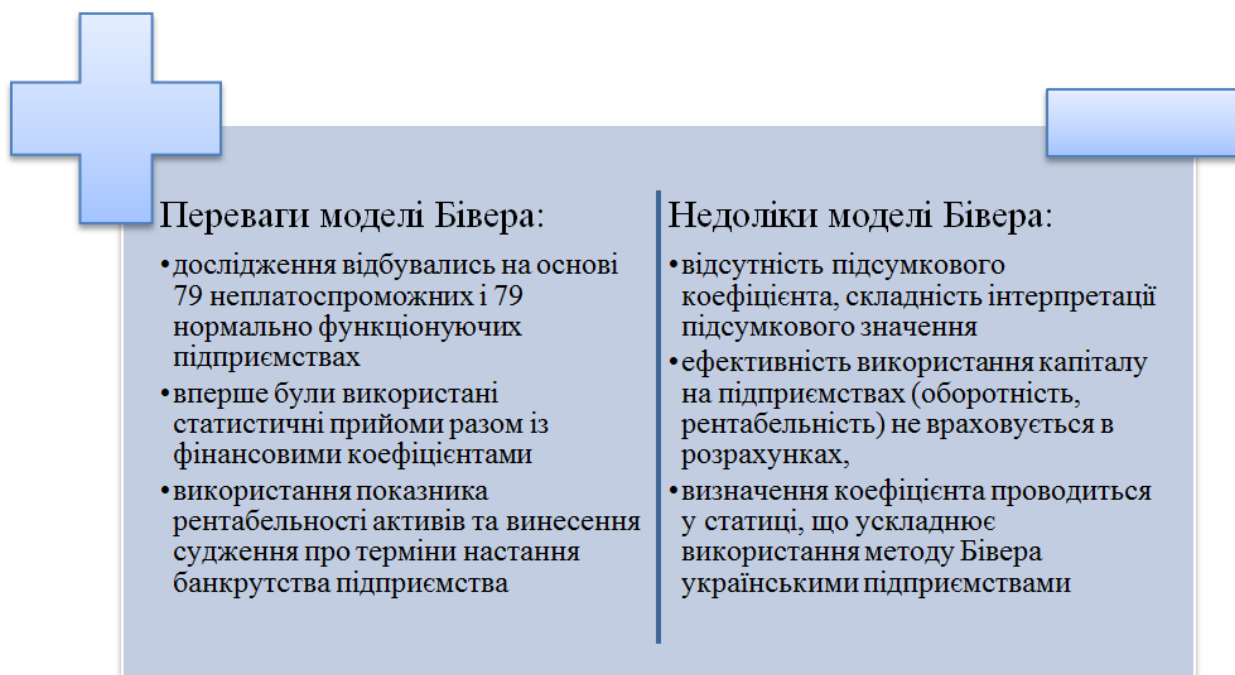


Рисунок 2.7 – Переваги та недоліки моделі Бівера [21].

Особливістю системи Бівера порівняно з іншими системами діагностики кризового стану підприємства є те, що в даній системі значення декількох коефіцієнтів порівнюються з нормативними величинами, і відповідно до них підприємству присвоюється один з трьох станів:

1. Фінансово стійке.
2. Ймовірне банкрутство протягом п'яти років.
3. Ймовірне банкрутство протягом одного року.

2.3 Агрегатний підхід до діагностики кризового стану підприємства

Діагностика кризового стану підприємства може бути проведена також на основі ключових параметрів та показників, які характеризують його фінансовий стан. Показники дозволяють визначити, які джерела коштів використовуються для покриття товарно-матеріальних цінностей і якою мірою. Це дозволяє оцінити ступінь покриття запасів і витрат джерелами їх фінансування.

Для характеристики джерел формування запасів і витрат використовують кілька показників.

1. Власні оборотні кошти.
2. Власні оборотні кошти і довгострокові позикові джерела формування запасів (функціонуючий капітал).
3. Загальна величина основних оборотних коштів.

Переліченим показникам відповідають три показники забезпечення запасів джерелами формування:

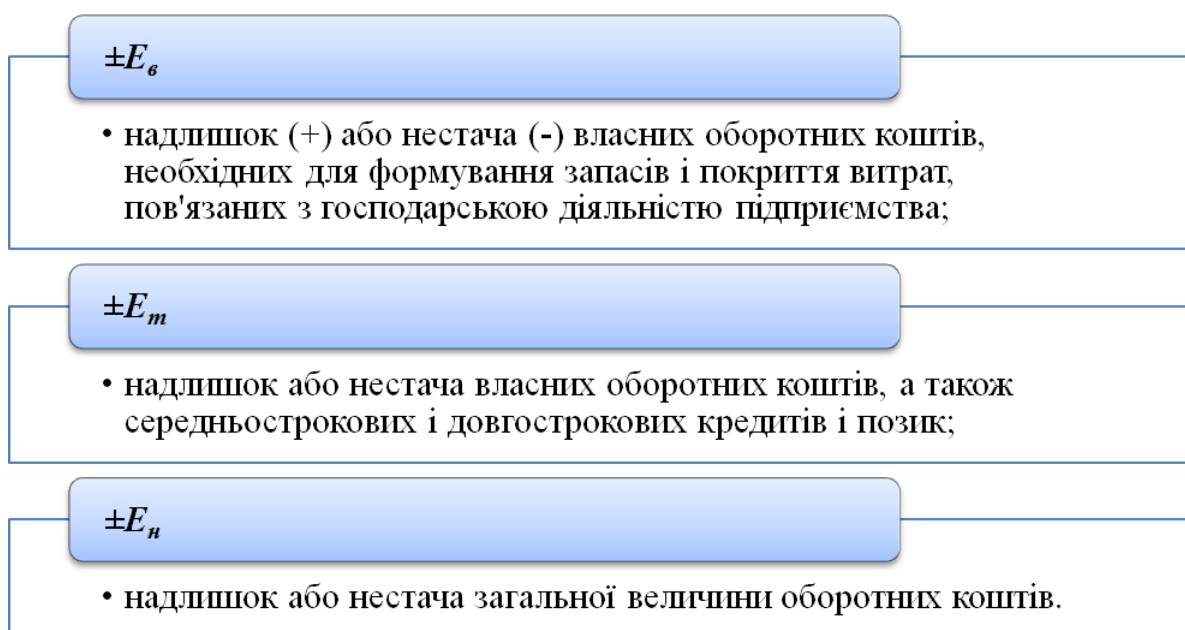


Рисунок 2.8 – Показники забезпечення запасів джерелами формування

Ці показники відповідають показникам забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування. Вони розраховуються за наступними формулами:

$$\pm E_e = E_c - Z, \quad (2.5)$$

$$\pm E_m = (E_c + K_m) - Z, \quad (2.6)$$

$$\pm E_n = (E_c + K_m + K_t) - Z, \quad (2.7)$$

де Z – сума запасів і витрат;

E_e – сума власних оборотних коштів підприємства;

K_m – середньострокові й довгострокові кредити й позики;

K_t – короткострокові кредити й позики.

Залежно від значень отриманих показників забезпечення запасами розрізняють п'ять рівнів фінансової стабільності (областей ризику).

При абсолютній стійкості фінансового стану підприємства запаси і витрати менше суми власного оборотного капіталу та кредитів банку під оборотні засоби. Така ситуація зустрічається надзвичайно рідко. Підприємства як правило намагаються залучити додаткові джерела фінансування для підвищення рівня збуту. Це в свою чергу зумовлює значне накопичення запасів порівняно із наявним обсягом власних грошових коштів. Якщо ж керівництво компанії не бажає використовувати зовнішні джерела ресурсів для операційної діяльності, це може призвести до зниження довіри до підприємства, а імовірність повернення коштів кредиторам є знижується.

Нормальна стійкість фінансового стану підприємства гарантує платоспроможність підприємства. У цьому випадку підприємство має можливість використовувати для покриття запасів також довгострокові і залучені кошти крім власних оборотних коштів. З погляду фінансового менеджменту такий тип фінансування запасів є «нормальним». Даний вид фінансової стійкості є найбільш бажаним для підприємства.

При нестійкому фінансовому стані підприємства відбувається порушення платоспроможності, але все ще є можливість використовувати для покриття запасів довгострокові, середньострокові і залучені в оборот підприємства кошти для погашення платіжних зобов'язань.

Абсолютна фінансова стабільність,

- для функціонування підприємству досить власних оборотних коштів:
• $\pm E_c \geq 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0.$

Нормальна фінансова стабільність

- підприємство практично обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат:
• $\pm E_c \approx 0, \pm E_m \approx 0, \pm E_n \approx 0.$

Нестійкий фінансовий стан

- підприємству недостатньо власних оборотних коштів і воно потребує середньострокових і довгострокових позик і кредитів:
• $\pm E_c < 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0.$

Критичний фінансовий стан

- підприємство для фінансування своєї діяльності потребує короткострокових кредитів (крім середньострокових і довгострокових):
• $\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n \geq 0.$

Кризовий фінансовий стан

- підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиковими коштами, тобто перебуває на межі банкрутства:
• $\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n < 0.$

Рисунок 2.9 – Рівні фінансової стабільності

Критичний (передкризовий) фінансовий стан підприємства характеризується відсутністю у підприємства можливості покриття запасів довгостроковими та короткостроковими коштами. Проте все ще є можливість залучення тимчасово вільних джерел оборотних засобів підприємства для повернення рівноваги погашення платіжних зобов'язань.

За кризового типу стійкості підприємство знаходиться на межі банкрутства. Його запаси і витрати більші від суми власних оборотних коштів, довгострокових та середньострокових джерел фінансування, а також залучених тимчасово вільних оборотних засобів.

3. Управління ефективністю роботи АТ «Укрпошта» в умовах кризи

3.1 Особливості діяльності компанії «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку в Україні. Компанія надає поштові, логістичні, фінансові та торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. В компанії працює більше 60 000 співробітників.

100% акцій АТ «Укрпошта» належать державі Україна.

Місією АТ «Укрпошта» є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами.

Метою діяльності компанії є одержання прибутку від надання послуг поштового зв'язку. Проте компанія має і низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

До складу АТ «Укрпошта» входять 28 філій. Їх основними завданнями є забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку та інших послугах, ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України.

Компанії належать близько 9 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні відділення поштового зв'язку та точки присутності на всій території України.

В 2022 році АТ «Укрпошта» зазнала значного впливу повномасштабної війни. Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності компанії та споживання основних послуг. Це призвело до суттєвого зменшення доходів, особливо в перші місяці вторгнення. Компанія отримала значний грошовий відтік на операційному рівні за лютий-квітень 2022 року.

Незважаючи на це, в 2022 році АТ «Укрпошта» виконувала покладені додаткові зобов'язання щодо безоплатного перевезення майна вітчизняних

підприємств, установ та організацій в рамках їх евакуації із зони бойових дій, а також гуманітарну доставку продуктів харчування [16].

3.2 Діагностика ефективності роботи компанії «Укрпошта»

Проаналізуємо ефективність роботи компанії АТ «Укрпошта» в умовах ковідної кризи та початку воєнних дій в 2020-2022 роки.

Відповідно до державної методики, оцінку кризового стану підприємства необхідно починати з аналізу його фінансового стану за останні три роки. Для цього розрахуємо основні фінансові показники, які найкраще охарактеризують фінансовий стан компанії «Укрпошта».

1. Аналіз майнового стану підприємства.

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах:

$$\text{Ч}_{\text{о.в.ф.}} = \frac{\text{оборотні виробничі фонди}}{\text{сума оборотних активів}} = \frac{\text{виробничі запаси} + \text{незавершене будівництво}}{\text{сума оборотних активів}}$$

$$\text{Ч}_{\text{о.в.ф.2020}} = \frac{161138 + 4170}{6180128} = 0,027$$

$$\text{Ч}_{\text{о.в.ф.2021}} = \frac{321750 + 11}{6364685} = 0,036$$

$$\text{Ч}_{\text{о.в.ф.2022}} = \frac{348417 + 0}{4893242} = 0,071$$

Частка основних засобів в активах:

$$\text{Ч}_{\text{о.з.}} = \frac{\text{вартість основних засобів}}{\text{сума всіх активів}}$$

$$\text{Ч}_{\text{о.з.2020}} = \frac{3410581}{9909463} = 0,344$$

$$\text{Ч}_{\text{о.з.2021}} = \frac{3830957}{10767634} = 0,356$$

$$\text{Ч}_{\text{о.з.2022}} = \frac{3870901}{9418683} = 0,411$$

Коефіцієнт зносу основних засобів:

$$\text{К}_{\text{зн.}} = \frac{\text{знос основних фондів}}{\text{первісна вартість основних фондів}}$$

$$\text{К}_{2020} = \frac{1990786}{5401367} = 0,369$$

$$K_{2021} = \frac{2329947}{6160904} = 0,378$$

$$K_{2022} = \frac{2976440}{6847341} = 0,435$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$K_{\text{зн.}} = \frac{\text{збільшення за період первісної вартості основних фондів}}{\text{первісна вартість основних фондів}}$$

$$K_{\text{зн.2020}} = \frac{5401367 - 5066378}{5401367} = 0,062$$

$$K_{\text{зн.2021}} = \frac{6160904 - 6401367}{6160904} = 0,123$$

$$K_{\text{зн.2022}} = \frac{6847341 - 6160904}{6847341} = 0,100$$

Коефіцієнт мобільності активів:

$$Ч_{\text{моб.}} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{необоротні активи}}$$

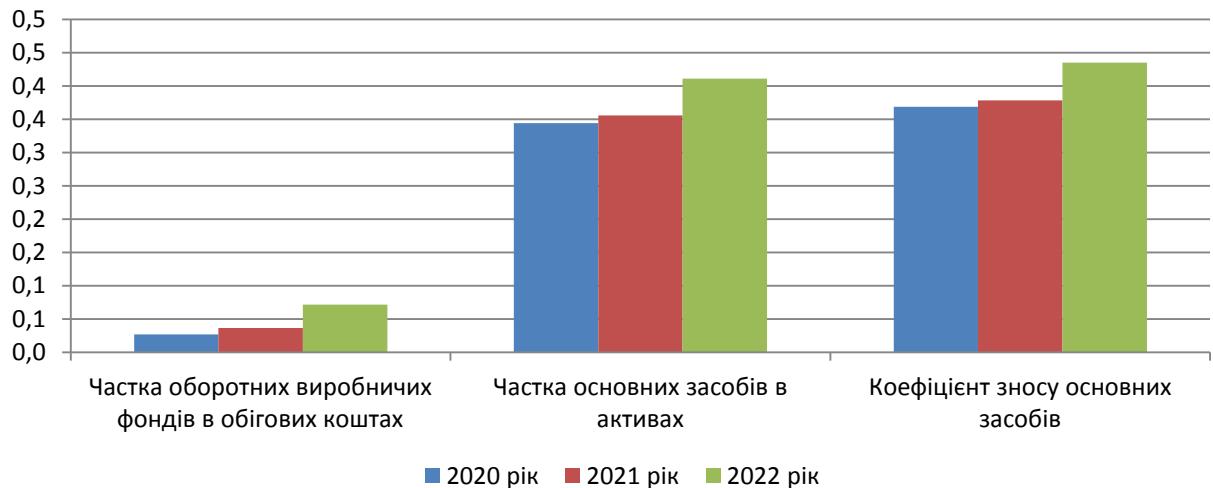
$$Ч_{\text{моб.2020}} = \frac{6180128}{3630676} = 1,702$$

$$Ч_{\text{моб.2021}} = \frac{6364685}{4327306} = 1,471$$

$$Ч_{\text{моб.2022}} = \frac{4893242}{4451622} = 1,099$$

Наглядно зміну коефіцієнтів майнового стану можна побачити на рис.

3.1.



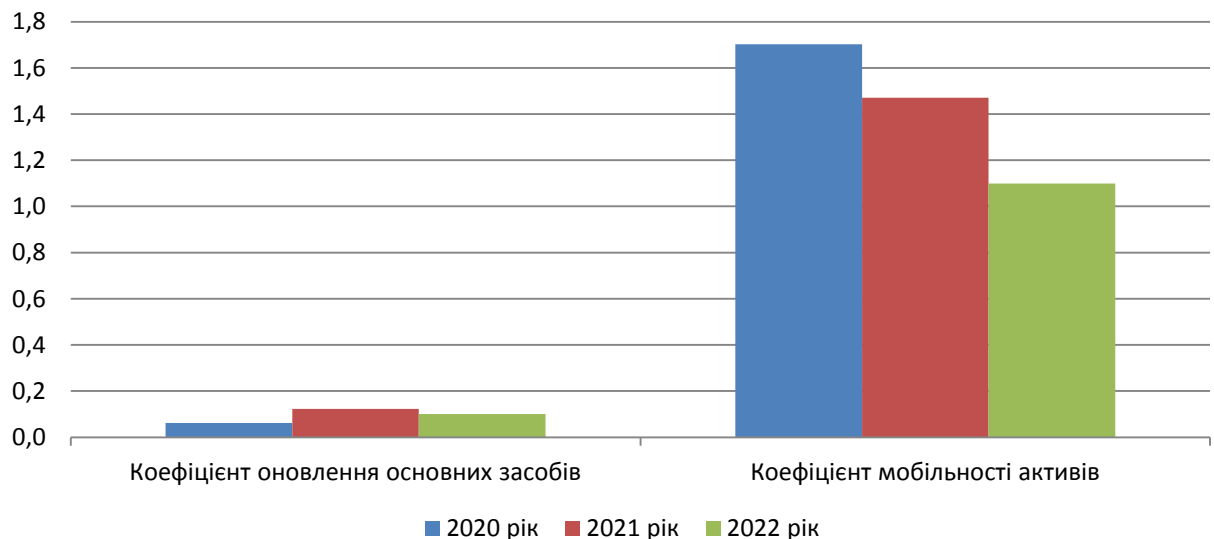


Рисунок 3.1 – Зміна показників майнового стану компанії «Укрпошта» в 2020-2022 роках

Як видно з рис. 3.1, майже всі показники майнового стану компанії «Укрпошта» за останні три роки погіршились. Це може свідчити про негативні тенденції в діяльності підприємства:

- зниження ефективності управління виробничим процесом, а саме формування виробничих запасів;
- неконтрольовану втрату виробничого потенціалу;
- зниження процесів оновлення необоротних виробничих активів, знижує загальну конкурентоспроможність підприємства;
- збільшення часу оперативного реагувати на зовнішні зміни та виклики.

2. Аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;

Сума робочого капіталу:

$P_k = \text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання} - \text{необоротні активи}$

$$P_{k2020} = 2582366 + 628744 - 3630676 = -687090 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{k2021} = 2677889 + 1120498 - 4327306 = -1330902 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{k2022} = 1419800 + 1129326 - 4451622 = -2765611 \text{ тис. грн.}$$

Власний обіговий капітал:

В.О.К. = власний капітал – необоротні активи

$$ВOK_{к2020} = 2582366 - 3630676 = -1048310 \text{ тис. грн.}$$

$$ВOK_{к2021} = 2677889 - 4327306 = -1649417 \text{ тис. грн.}$$

$$ВOK_{к2022} = 1419800 - 4451622 = -3031822 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами:

$$K_{з.в.к.} = \frac{\text{сума власних обігових коштів}}{\text{вартість оборотних активів}} = \frac{\text{власний капітал} - \text{необоротні активи}}{\text{вартість оборотних активів}}$$

$$K_{з.в.к.2020} = \frac{-1048310}{6180128} = -0,170$$

$$K_{з.в.к.2021} = \frac{-1649417}{6364685} = -0,259$$

$$K_{з.в.к.2022} = \frac{-3031822}{4893242} = -0,620$$

Маневреність робочого капіталу:

$$M_{р.к.} = \frac{\text{запаси}}{\text{власний оборотний капітал}}$$

$$M_{р.к.2020} = \frac{225554}{-687090} = -0,328$$

$$M_{р.к.2021} = \frac{293899}{-1330902} = -0,221$$

$$M_{р.к.2022} = \frac{564624}{-2765611} = -0,204$$

Коефіцієнт покриття запасів:

$$K_{п.з.} = \frac{\text{В. О. К.} + \text{довгострокові та поточні зобов'язання} - \text{необоротні активи}}{\text{запаси}}$$

$$K_{п.з.2020} = \frac{-1048310 + 628744 + 6698353 - 3630676}{225554} = 11,740$$

$$K_{п.з.2021} = \frac{-1649417 + 1120498 + 6969247 - 4327306}{293899} = 7,190$$

$$K_{п.з.2022} = \frac{-3031822 + 1129326 + 6869557 - 4451622}{564624} = 0,913$$

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{ф.з.} = \frac{\text{пасиви}}{\text{власний капітал}}$$

$$K_{ф.з.2020} = \frac{9909463}{2582366} = 3,837$$

$$K_{ф.з.2021} = \frac{10767634}{2677889} = 4,021$$

$$K_{ф.з.2022} = \frac{9418683}{1419800} = 6,634$$

Маневреність власних обігових коштів:

$$M_{\text{в.о.к.}} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{В. О. К.}}$$

$$M_{\text{в.о.к.2020}} = \frac{5246112}{-1048310} = -5,004$$

$$M_{\text{в.о.к.2021}} = \frac{3893395}{-1649417} = -2,360$$

$$M_{\text{в.о.к.2022}} = \frac{3132038}{-3031822} = -1,033$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу:

$$K_{\text{к.п.к.}} = \frac{\text{поточні та довгострокові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$$

$$K_{\text{к.п.к.2020}} = \frac{628744 + 6698353}{9909463} = 0,739$$

$$K_{\text{к.п.к.2021}} = \frac{1120498 + 6969247}{10767634} = 0,751$$

$$K_{\text{к.п.к.2022}} = \frac{1129326 + 6969557}{9418683} = 0,849$$

Коефіцієнт фінансової стабільності :

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{\text{В. О. К.}}{\text{поточні та довгострокові зобов'язання}}$$

$$K_{\text{ф.с.2020}} = \frac{-1048310}{628744 + 6698353} = -0,143$$

$$K_{\text{ф.с.2021}} = \frac{-1649417}{1120498 + 6969247} = -0,204$$

$$K_{\text{ф.с.2022}} = \frac{-3031822}{1129326 + 6969557} = -0,379$$

Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{ф.ст.}} = \frac{\text{Власний капітал + довгострокові зобов'язання.}}{\text{пасиви}}$$

$$K_{\text{ф.ст.2020}} = \frac{2582366 + 628744}{9909463} = 0,324$$

$$K_{\text{ф.ст.2021}} = \frac{2677889 + 1120498}{10767634} = 0,353$$

$$K_{\text{ф.ст.2022}} = \frac{1419800 + 1129326}{9418683} = 0,271$$

Динаміка зміни суми робочого капіталу та власних обігових коштів підприємства представлено на рис. 3.2.

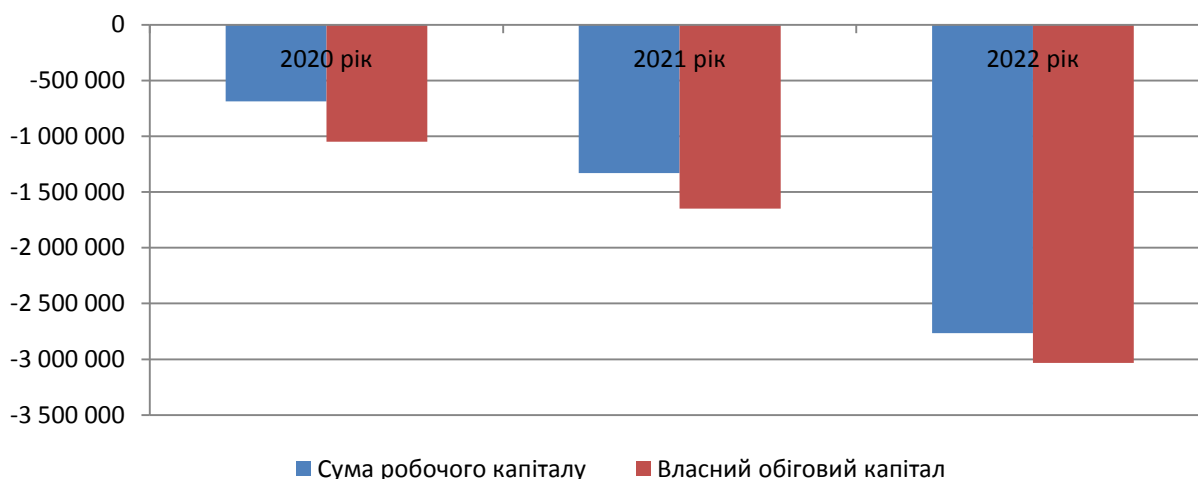


Рисунок 3.2 – Динаміка зміни суми робочого капіталу та власних обігових коштів компанії «Укрпошта» в 2020-2022 роках (тис. грн.)

В 2020-2023 роках фінансова стійкість і стабільність підприємства погіршувалась, що призводить до наступних негативних наслідків:

- нестача на підприємстві суми власних обігових коштів у додатному розмірі;
- неспроможність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів;
- є необхідність залучення додаткових коштів для покриття розривів у платіжному календарі;
- нездатність покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів;
- висока потреба у додатковому залученні позикових коштів;
- неспроможність швидко відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу;
- недостатня забезпеченість запасів нормативними джерелами фінансування;
- високий рівень фінансових ризиків, не повне використання потенціалу;

– підвищення і без того високої частки активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів;

– високий рівень ризику втрати платоспроможності.

3. Оцінка ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів:

$$K_{об} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{всі активи}}$$

$$K_{об2020} = \frac{9182437}{9909463} = 0,927$$

$$K_{об2021} = \frac{11181868}{10767634} = 1,038$$

$$K_{об2022} = \frac{10323419}{9418683} = 1,096$$

Фондовіддача:

$$\Phi_{оф} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{основні виробничі фонди}}$$

$$\Phi_{оф2020} = \frac{9182437}{3410581} = 2,692$$

$$\Phi_{оф2021} = \frac{11181868}{3830957} = 2,919$$

$$\Phi_{оф2022} = \frac{10323419}{3870901} = 2,667$$

Коефіцієнт оборотності обігових коштів:

$$K_{об} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{обігові кошти}}$$

$$K_{об2020} = \frac{9182437}{6180128} = 1,486$$

$$K_{об2021} = \frac{11181868}{6364685} = 1,757$$

$$K_{об2022} = \frac{10323419}{4893242} = 2,110$$

Період одного обороту обігових коштів:

$$Ч_{об} = \frac{360}{K_{об}}$$

$$\text{Ч}_{\text{об}2020} = \frac{360}{1,486} = 242,3$$

$$\text{Ч}_{\text{об}2021} = \frac{360}{1,757} = 204,9$$

$$\text{Ч}_{\text{об}2022} = \frac{360}{2,110} = 170,6$$

Коефіцієнт оборотності запасів:

$$K_{\text{о.з.}} = \frac{\text{собівартість реалізації}}{\text{середні запаси}}$$

$$K_{\text{о.з.}2020} = \frac{7774565}{(195\,381 + 225554)/2} = 34,469$$

$$K_{\text{о.з.}2021} = \frac{9536425}{(225554 + 293899)/2} = 32,448$$

$$K_{\text{о.з.}2022} = \frac{9926858}{(293899 + 564624)/2} = 17,581$$

Період одного обороту запасів:

$$\text{Ч}_{\text{о.з.}} = \frac{360}{K_{\text{о.з.}}}$$

$$\text{Ч}_{\text{о.з.}2020} = \frac{360}{34,469} = 10,4$$

$$\text{Ч}_{\text{о.з.}2021} = \frac{360}{32,448} = 11,1$$

$$\text{Ч}_{\text{о.з.}2022} = \frac{360}{17,581} = 20,5$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{\text{д.з.}} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{середня дебіторська заборгованість} * 360}$$

$$K_{\text{д.з.}2020} = \frac{9182437}{209 + 335516 + 24818 + 17197 + 13260 + 8785 + 97356} = 18,977$$

$$K_{\text{д.з.}2021} = \frac{11181868}{196 + 401152 + 35830 + 8942 + 0 + 8686 + 155828} = 18,312$$

$$K_{\text{д.з.}2022} = \frac{10323419}{180 + 325063 + 74177 + 9193 + 20 + 19958 + 114114} = 19,023$$

Період погашення дебіторської заборгованості:

$$\text{Ч}_{\text{д.з.}} = \frac{360}{K_{\text{д.з.}}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{д.з.2020}} = \frac{360}{18,977} = 18,9$$

$$\mathcal{C}_{\text{д.з.2021}} = \frac{360}{18,312} = 19,6$$

$$\mathcal{C}_{\text{д.з.2022}} = \frac{360}{19,023} = 18,9$$

Період погашення кредиторської заборгованості:

$$\mathcal{C}_{\text{к.з.}} = \frac{\text{середня кредиторська заборгованість} * 360}{\text{собівартість реалізації продукції}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{к.з.2020}} = \frac{(1103112 + 99315 + 0 + 55484 + 205345 + 259671 + 49477) * 360}{7774565} = 113,6$$

$$\mathcal{C}_{\text{к.з.2021}} = \frac{(1733721 + 137553 + 22028 + 84806 + 250279 + 191403 + 55075) * 360}{9536425} = 92,6$$

$$\mathcal{C}_{\text{к.з.2022}} = \frac{(2778229 + 72700 + 0 + 55209 + 202725 + 213236) * 360}{9926858} = 88,9$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу:

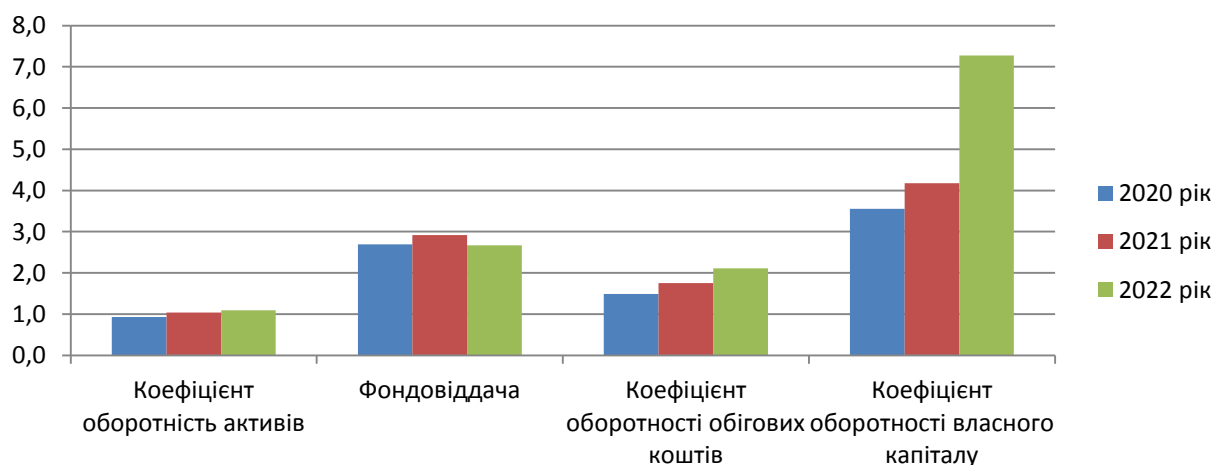
$$K_{\text{в.к.}} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{власний капітал}}$$

$$K_{\text{в.к.2020}} = \frac{9182437}{2582366} = 3,556$$

$$K_{\text{в.к.2021}} = \frac{11181868}{2677889} = 4,176$$

$$K_{\text{в.к.2022}} = \frac{10323419}{1419800} = 7,271$$

Динаміка показників ділової активності представлена на рис. 3.3



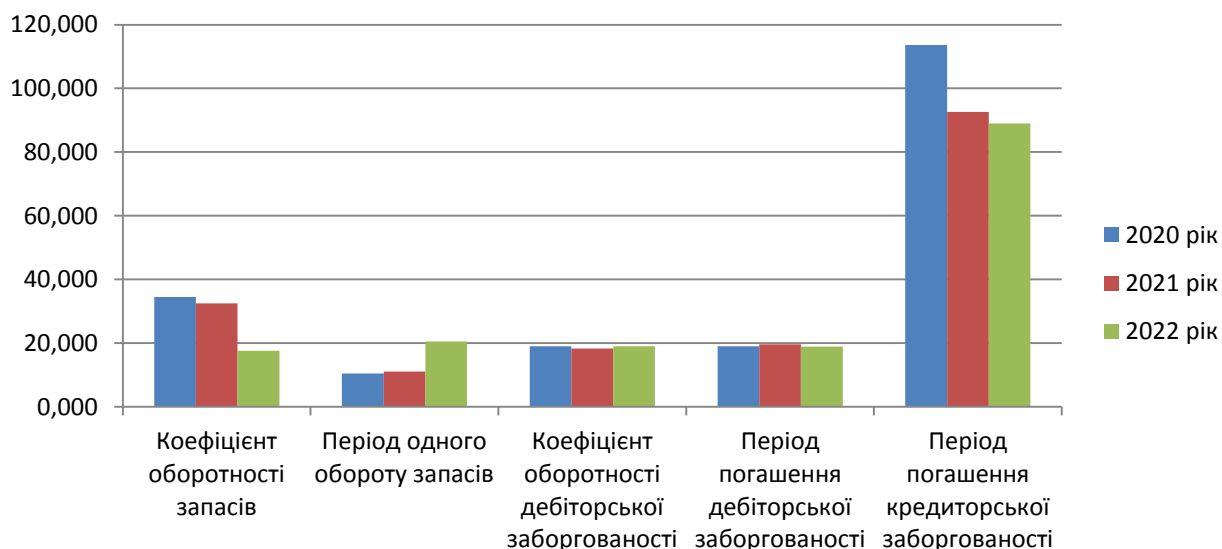


Рисунок 3.3 – Динаміка показників ділової активності підприємства «Укрпошта» в 2020-2023 роках

Збільшення значення коефіцієнту оборотності активів, оборотності обігових коштів, дебіторської заборгованості, власного капіталу у динаміці однозначно є позитивною тенденцією для підприємства. Це свідчить про інтенсивну роботу підприємства, покращення ситуації з заборгованістю дебіторів перед підприємством, підвищення ефективності використання капіталу власників та його продуктивності, а також про підвищення ефективності роботи самого підприємства.

В той же час зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості, збільшення показника фондівіддачі, зниження оборотності запасів є негативною тенденцією. Це свідчить про те, що підприємству проблематично фінансувати свою діяльність за рахунок постачальників сировини та матеріалів, бюджету та інших кредиторів, наявні проблеми з формуванням виробничих запасів та запасів готової продукції, суттєве зменшення послуг або товарів, які надаються на одну грн основних засобів.

4. Аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства:

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності:

$$P_{зв} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{активи}} * 100 \%$$

$$P_{зв2020} = \frac{203623}{9909463} * 100 \% = 2,055\%$$

$$P_{зв2021} = \frac{237946}{10767634} * 100 \% = 2,21\%$$

$$P_{зв2022} = \frac{-1533162}{9418683} * 100 \% = -16,278\%$$

Рентабельність капіталу за чистим прибутком:

$$P_{кап} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}} * 100 \%$$

$$P_{кап2020} = \frac{161240}{9909463} * 100 \% = 1,627\%$$

$$P_{кап2021} = \frac{188582}{10767634} * 100 \% = 1,705\%$$

$$P_{кап2022} = \frac{-1258089}{6418683} * 100 \% = -13,357\%$$

Рентабельність власного капіталу:

$$P_{в.к.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} * 100 \%$$

$$P_{в.к.2020} = \frac{161240}{2582366} * 100 \% = 6,244\%$$

$$P_{в.к.2021} = \frac{188582}{2677889} * 100 \% = 6,855\%$$

$$P_{в.к.2022} = \frac{-1258089}{1419800} * 100 \% = -88,610\%$$

Рентабельність виробничих фондів:

$$P_{в.ф.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{вартість виробничих фондів}} * 100 \%$$

$$P_{в.ф.2020} = \frac{161240}{3410581 + 161138 + 4170} * 100 \% = 4,509\%$$

$$P_{в.ф.2021} = \frac{188582}{3830957 + 231750 + 11} * 100 \% = 4,519\%$$

$$P_{в.ф.2022} = \frac{-1258089}{3870901 + 348417 + 0} * 100 \% = -29,817\%$$

Рентабельність реалізованої продукції:

$$P_{р.п.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чиста виручка від реалізації}} * 100 \%$$

$$P_{р.п.2020} = \frac{161240}{9182437} * 100 \% = 1,756\%$$

$$P_{р.п.2021} = \frac{188582}{11181868} * 100 \% = 1,642\%$$

$$P_{p.n.2022} = \frac{-1258089}{10323419} * 100 \% = -12,187\%$$

Таблиця 3.1 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укрпошта» в 2020-2023 роках

Показник рентабельності	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації	9182437	11181868	10323419
Собівартість реалізованої продукції	7774565	9536425	9926858
Валовий прибуток	1407872	1645443	396561
Фінансовий результат від операційної діяльності	171652	201481	-1191867
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	203623	237946	-1533162
Чистий прибуток	161240	183582	-1258089
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	2,055	2,210	-16,278
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	1,627	1,705	-13,357
Рентабельність власного капіталу	6,244	6,855	-88,610
Рентабельність виробничих фондів	4,509	4,519	-29,817
Рентабельність реалізованої продукції	1,756	1,642	-12,187
Період окупності капіталу	61,458	58,653	-7,486

Аналіз показників рентабельності підприємства показав, що ефективність його діяльності значно погіршилась в 2022 році. В 2020 та 2021 роках спостерігається збільшення прибутку та рентабельності, а в 2022 році компанія отримала значний збиток. Більш наглядно динаміка показників прибутковості підприємства представлена на рис. 3.4.

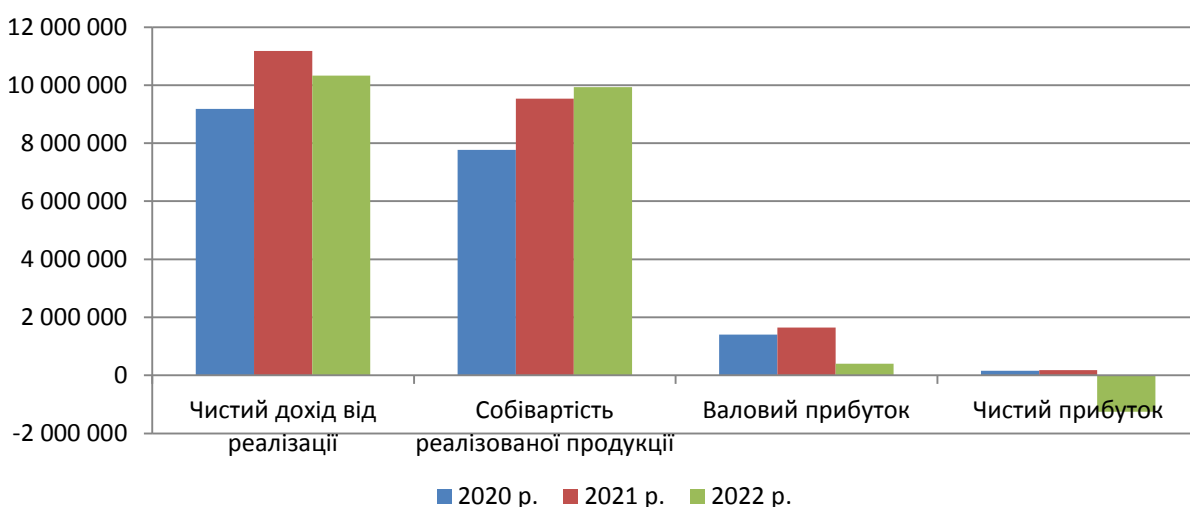


Рисунок 3.4 – Динаміка показників прибутковості компанії «Укрпошта» в 2020-2022 роках

5. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;

Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття):

$$K_{л.п.} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$$

$$K_{л.п.2020} = \frac{6180128}{6698353} = 0,923$$

$$K_{л.п.2021} = \frac{6364685}{6969247} = 0,913$$

$$K_{л.п.2022} = \frac{4893242}{6869557} = 0,712$$

Коефіцієнт ліквідності швидкої:

$$K_{л.ш.} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{вартість запасів}}{\text{поточні пасиви}}$$

$$K_{л.ш.2020} = \frac{6180128 - 225554}{6698353} = 0,889$$

$$K_{л.ш.2021} = \frac{6364685 - 293899}{6969247} = 0,871$$

$$K_{л.ш.2022} = \frac{4893242 - 564624}{6869557} = 0,630$$

Коефіцієнт ліквідності абсолютної:

$$K_{л.а.} = \frac{\text{поточні фінансові інвестиції} + \text{гроші та їх еквіваленти}}{\text{поточні пасиви}}$$

$$K_{л.а.2020} = \frac{195095 + 5246112}{6698353} = 0,812$$

$$K_{л.а.2021} = \frac{1509233 + 3893395}{6969247} = 0,775$$

$$K_{л.а.2022} = \frac{3132038 + 339238}{6869557} = 0,541$$

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості:

$$K_{д.к.} = \frac{\text{дебіторська заборгованість}}{\text{кредиторська заборгованість}}$$

$$K_{д.к.2020} = \frac{335516 + 24818 + 17197 + 8785 + 97356}{1103112 + 99315 + 205345 + 259671 + 49477} = 0,273$$

$$K_{д.к.2021} = \frac{401152 + 35830 + 8942 + 8686 + 191403 + 155828}{1733721 + 137553 + 250279 + 55075} = 0,249$$

$$K_{д.к.2022} = \frac{325063 + 74177 + 9193 + 19958 + 114114}{2778229 + 72700 + 202725 + 213236 + 0} = 0,163$$

Аналіз показників ліквідності показав, що підприємство має потребу в оборотних активах, проте у нього достатньо високоліквідних та середньо-ліквідних оборотних активів для погашення поточної заборгованості. Тривожною є тенденція до зниження всіх показників ліквідності, особливо в 2022 році. Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показало, що підприємство все ще здатне фінансувати дебіторську заборгованість та частину інших активів за рахунок кредиторської заборгованості. Проте цей показник низьким і продовжує знижуватися протягом аналізованого періоду. Більш наглядно динаміка показників ліквідності показана на рис. 3.5.

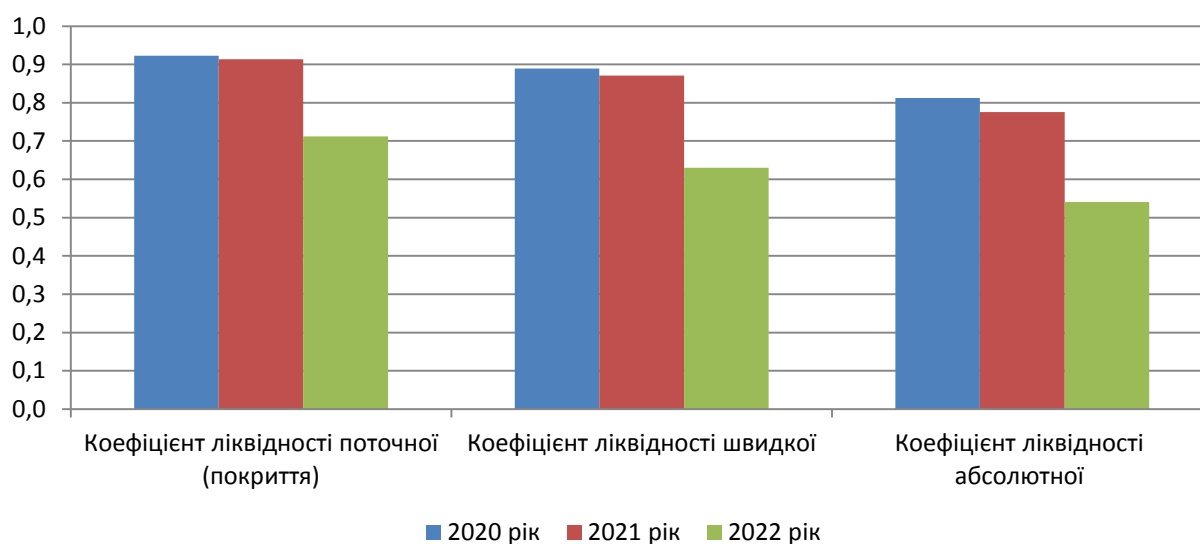


Рисунок 3.5 – Динаміка показників ліквідності компанії «Укрпошта» в 2020-2023 роках

Проведемо оцінку платоспроможності підприємства та визначення ознак втрати або відновлення платоспроможності.

Поточна неплатоспроможність характеризує фінансовий стан підприємства, при якому на даний момент суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Це розглядається як неспроможність підприємства виконувати грошові зобов'язання перед кредиторами, після настання встановленого строку їх сплати. Це можуть бути також зобов'язання із заробітної плати, щодо сплати

страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів). Їх сплата стане можливою лише після відновлення платоспроможності.

Поточна платоспроможність підприємства визначається показником:

$P_{\text{плат}}$ = сума грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів – поточні зобов'язання.

$$P_{\text{плат}2020} = 17925 + 195095 + 5246112 - 6698353 = -1239221 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{\text{плат}2021} = 19078 + 1509233 + 3893395 - 6969247 = -1547541 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{\text{плат}2022} = 12579 + 585098 + 3132038 - 6869557 = -3139842 \text{ тис. грн.}$$

Від'ємний результат показника свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства.

Для визначення ознак критичної неплатоспроможності визначимо наступні показники:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$$

$$K_{\text{п}2020} = \frac{6180128}{6698353} = 0,923$$

$$K_{\text{п}2021} = \frac{6364685}{6969247} = 0,913$$

$$K_{\text{п}2022} = \frac{4893242}{6869557} = 0,712$$

$$K_{\text{з}} = \frac{(\text{власний капітал} - \text{позаоборотні активи})}{\text{оборотні активи}}$$

$$K_{\text{з}2020} = \frac{2582366 - 3630676}{6180128} = -0,17$$

$$K_{\text{з}2021} = \frac{2677889 - 4327306}{6364685} = -0,259$$

$$K_{\text{з}2022} = \frac{1419800 - 4451622}{4893242} = -0,62$$

Таким чином, виконується умова:

$$K_{\text{плат}} < 0, K_{\text{п}} < 1.5, K_{\text{з}} < 0.1, \text{ де}$$

Можна говорити, що фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності.

Розрахуємо показники Бівера для отриманні більш детальної інформації для діагностики кризового стану підприємства.

Коефіцієнт Бівера = чистий прибуток / позикові кошти

$$K_{Б2020} = \frac{161240}{628744 + 6698353} = 0,022$$

$$K_{Б2021} = \frac{183582}{1120498 + 6969247} = 0,023$$

$$K_{Б2022} = \frac{-1258089}{1129326 + 6869557} = -0,157$$

Рентабельність активів = чистий прибуток / сукупні активи x 100

$$P_{a2020} = \frac{161240}{9909463} * 100 = 1,627\%$$

$$P_{a2021} = \frac{183582}{10767634} * 100 = 1,705\%$$

$$P_{a2022} = \frac{-1258289}{9418683} * 100 = -13,357\%$$

Фінансовий леверидж = позикові кошти / пасиви

$$\Phi_{л2020} = \frac{628744 + 6698353}{9909463} = 0,739$$

$$\Phi_{л2021} = \frac{1120498 + 6969247}{10767634} = 0,751$$

$$\Phi_{л2022} = \frac{1129326 + 6869557}{9418683} = 0,849$$

Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами = чистий оборотний капітал / активи підприємства

$$K_{п2020} = \frac{2582366 - 3630676}{9909463} = -0,106$$

$$K_{п2021} = \frac{2677889 - 4327306}{10767634} = -0,153$$

$$K_{п2022} = \frac{1419800 - 4451622}{9418683} = -0,322$$

Коефіцієнт поточної ліквідності = сума поточних активів / короткострокові зобов'язання

$$K_{л.п.2020} = \frac{6180128}{6698353} = 0,923$$

$$K_{л.п.2021} = \frac{6364685}{6969247} = 0,913$$

$$K_{л.п.2022} = \frac{4893242}{6869557} = 0,712$$

Відповідно до критеріїв системи показників У. Бівера, підприємство в 2020-2021 роках знаходилось за 5 років до банкрутства, в той час як в 2022 році ситуація погіршилась і за показниками почала відповідати вірогідності банкрутства до 1 року.

Комплексна діагностика кризового стану підприємства «Укрпошта» показала, що 2022 рік став для підприємства найскладнішим з аналізованих. Фінансовий стан підприємства значно погіршився. Компанія знаходиться в на межі неплатоспроможності і потребує виявлення причин, що призвели до зниження ефективності його діяльності та негайного прийняття антикризових рішень.

3.2 Напрями підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта»

В 2022 році найчастішою причиною кризи на підприємстві стала війна в Україні. Вона спровокували фінансові, технологічні, кадрові та проблеми в діяльності українських компаній.

Під час війни АТ «Укрпошта» стикнулася з наступними специфічними проблемами:

- певна частина основних засобів підприємства постійно знаходяться в небезпеці та їх збереження чи втрата залежить від розвитку військових дій;
- підприємство несе втрати через знищення, пошкодження, або списання через втрату доступу та контролю за майном;
- обсяги діяльності підприємства скорочуються через зменшення покриття поштової мережі, операційних збоїв, в тому числі через хакерські атаки;
- спостерігається зниження попиту на окремі види послуг;
- знизилась можливість запозичувати кошти для фінансування операційної діяльності компанії та інше.

Найчастіше виділяють три основних етапи управління кризою. Їх можна застосувати до всіх типів криз. Розглянемо кожен із них більш детально в розрізі антикризового управління АТ «Укрпошта».

Передкризовий етап. На даному етапі керівництву компанії необхідно зайнятися створенням плану управління кризою, вибором команди управління кризою, прес-секретарів. Важливо вирішити, які канали комунікації будуть використовуватися, а які ні. З урахуванням своїх клієнтів, треба вирішити, який канал буде найкращим для кожної кризової ситуації. Чим більше різних груп клієнтів у підприємства, тим більше каналів потрібно буде використовувати, і тим ретельніше має бути здійснена підготовка.

В компанії «Укрпошта», як і на інших підприємствах України процеси майбутньої готовності до війни були на дуже базовому рівні. Масштаб суспільного шоку та його наслідки для бізнесу, як погані, так і хороші, не були передбачені та до них не були готові. Було неможливо морально підготуватися до чогось на кшталт війни.

Військові дії одразу позначились на скороченні операційної діяльності компанії, особливо в перший місяць вторгнення. Суттєво зросли транспортні витрати через логістичні затримки і зростання цін на паливо. На компанію державою були покладені додаткові зобов'язання щодо безоплатного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій в рамках їх евакуації із зони бойових дій. Також АТ «Укрпошта» займалась гуманітарною доставкою продуктів харчування.

В той же час нещодавня пандемія Covid-19 стала своєрідною підготовкою, зробив бізнес більш витривалим в часи, коли виникають нові абсолютно неконтрольовані речі. Через Covid деякі процеси в компанії вже працювали дистанційно. Легше стало поновлюватися на роботі, і менш вадливим – звідки працювати географічно. Таким чином, пандемія стала свого роду репетицією управління кризою під час війни.

Реагування на кризу. Цей етап почався в ту хвилину, коли виникла криза, і передбачав прийняття багатьох швидких рішень і негайних дій. Керівництву підприємства на даному етапі потрібно буди швидким, точним та послідовним.

Пандемія привела багато українських підприємств на стадію «кризи». Доводилось приділяти більше, ніж зазвичай уваги добробуту працівників і фінансовому виживанні компанії. З початком війни найважливішим завданням стало забезпечення евакуацію співробітників компанії та їх родин у безпечне місце.

Постала потреба в швидкому прийнятті рішень для підтримки бізнесу. Ситуація і ставлення до ситуації змінювались щодня. Але швидкість у прийнятті рішень допомагає лише за наявності продуманої стратегії. Потрібно було частіше спілкуватися в управлінських командах і щодня інформували співробітників про фізичний стан компанії.

Можна виділити три характерні елементи кризового менеджменту компанії під час війни, а саме: значні втрати персоналу (біженці та еміграція), тісний зв'язок між метою компанії та війною, зусилля країни та особливості управління безкінечною кризовою ситуацією, яка вимагає стійкості та постійних екстрених дій.

Одним із унікальних викликів війни для компанії стала втрата персоналу. Деякі співробітники пішли в зону бойових дій захищати країну, а інші взагалі виїхали з України. Проте деякі з них змогли продовжити роботу в компанії з-за кордону. Ще однією особливістю кризи воєнного типу є відсутність кінцевості події. Навіть природні явища, через які гинуть сотні тисяч людей, важко порівнювати з війною, оскільки у них є закінчення, а війна може тривати роками.

Керівництво підприємства своє лідерство в кризі реалізувало через запровадження стійкості і донесення її до персоналу, забезпечення безпеки та евакуації людей, знаходженням способу продовжувати свій бізнес, незважаючи на тривалу нестабільну ситуацію. Довгострокове стратегічне планування було замінено короткостроковими оперативними рішеннями:

- розширенням клієнтської бази та цільової аудиторії;
- адаптацією стратегії та спрямованості бізнесу до поточних потреб ринку;

- пошуком нових логістичних шляхів і постачальників;
- пошуком інвестицій або нових партнерів;
- виходом на міжнародний ринок [5].

Посткризовий етап. Коли криза закінчиться, потрібно обов’язково переглядати те, що було зроблено, і оцінювати обрані стратегії. Крім того, необхідно оцінити, скільки шкоди компанія зазнала та що можна зробити, щоб відновити втрачені позиції [11].

Перш за все, це оновлення бізнес-горизонтів як всередині України, так і на зовнішніх ринках. Сучасне бізнес-середовище сьогодні в Україні поєднує в собі виклики і перспективи для підприємств.

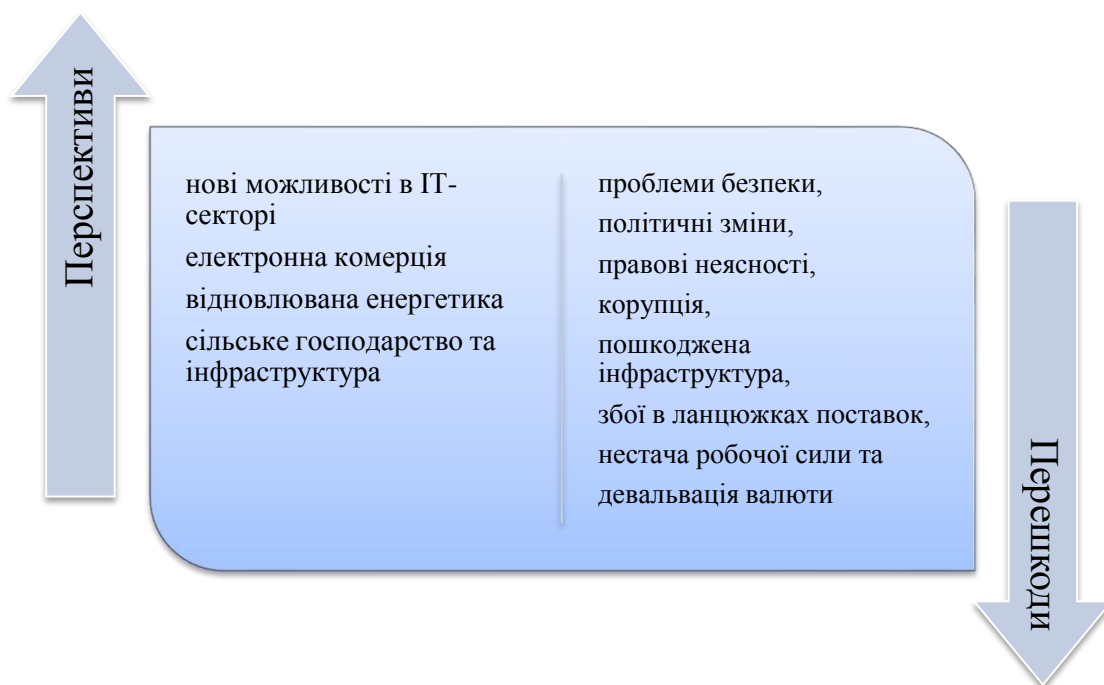


Рисунок 3.6 – Виклики та перспективи для бізнесу в Україні в період війни

Потрібен більш структурований підхід готовності до майбутнього. Прямим наслідком воєнної кризи, яка підвищила глобальний авторитет України, спричинила нове зростання української діаспори, теперішній і майбутній стратегічний горизонт українського бізнесу значно розширився. Міжнародні ринки та партнерства зараз є безпосереднім елементом стратегічного перспективного планування компанії (Opatska, 2023).

Для покращення свого фінансового стану АТ «Укрпошта» варто:

- покращити якість послуг компанії,
- впровадити нові конкурентоздатні продукти,
- освоїти нові ринки збуту (за рахунок співпраці з іноземними делівері-компаніями тощо),
- забезпечити державне фінансування збиткових послуг компанії, що пов'язані із виконанням ним соціальної функції.

Основні стратегії посткризового управління, на яких АТ «Укрпошта» має зосередитися у майбутньому:

- збільшення обсягів пересилання посилок;
- розвиток нових продуктів;
- забезпечення якісного надання універсальних поштових послуг;
- збільшення об'єму фінансових послуг;
- оновлення мережі поштових відділень;
- оптимізації функціонування мережі відповідно до попиту на послуги

національного поштового оператора

- оптимізація маршрутів,
- побудова нових сортувальних центрів,
- модернізація автопарку,
- збільшення пересувних відділень;
- розвиток кур'єрської доставки,
- розвиток доставки ліків у віддалені населені пункти
- розвиток інформаційних технологій.

В посткризовий період також варто приділити увагу переосмисленню оцінки ризиків, плануванню сценаріїв та налагодженню ефективної комунікації, зосередитись на цифровій трансформації, диверсифікації, інвестиціях у технології, залученні місцевої громади та співпраці з міжнародними партнерами. Велике значення для бізнесу в подоланні кризи війни та відбудови в поствоєнний період має державна підтримка [14].

Висновки

Незважаючи на дві кризові події, з якими зіткнулась АТ «Укрпошта» в останні роки, спочатку пандемію, а потім і війну, компанії вдалося зберегти рівень безперервності бізнесу. Але керівництву весь час потрібно пам'ятати, працювати і надалі доведеться у все більш непередбачуваному світі. Війна загрожуватиме порушити безперервність бізнесу, збільшуватиметься економічний тиск, підвищуватиметься інфляція. Компанії доведеться стикатися з новими викликами та долати нові кризи постійно. Тому наявність плану управління ефективністю підприємства в умовах кризи має бути невід'ємною частиною бізнес-стратегії компанії.

Комплексна діагностика кризового стану підприємства «Укрпошта» показала, що 2022 рік став для підприємства найскладнішим з аналізованих. Фінансовий стан підприємства значно погіршився. Компанія знаходиться в на межі неплатоспроможності і потребує виявлення причин, що призвели до зниження ефективності його діяльності та негайного прийняття антикризових рішень.

Діяльність з управління кризами в АТ «Укрпошта» полягає в ідентифікації, оцінці та визначенні методів реагування на кризу і заходів контролю з ціллю запобігання або зменшення її негативного впливу на ефективність діяльності компанії.

З огляду на мінливу ситуацію, компанії і надалі варто впроваджувати нові сучасні рішення, такі як, наприклад модернізація логістичної мережі – будувати або орендувати автоматизовані хаби і регіональні депо та впроваджувати системи автоматизації процесів логістики. Це знизить час та якість надання основних поштових послуг.

Варто продовжувати збільшувати пересувні відділення поштового зв'язку замість неавтоматизованих стаціонарних відділень у малих населених пунктах. Це зробить послуги доступнішими великій кількості населення країни, особливо в умовах війни.

В планах АТ «Укрпошта» є купівля банку та надання повноцінних фінансових послуг. Це сприятиме спрощенню розрахунків за послуги. •

Підвищення ефективності управління майном, в тому числі продаж непрофільних активів та переїзд у сучасні сортувальні центри та депо. Актуальним залишається питання підвищення енергоефективності існуючих будівель.

Всі ці та інші заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління компанією та дадуть їй можливість та час адаптуватися в кризові періоди.

Список використаних джерел

1. 6 типів бізнес-криз (з прикладами). PrimoStats Blog. 2023. URL: <https://primostats.com/blog/types-of-business-crises/>
2. Business in times of war: A Ukrainian perspective. Payoneer. 2023. URL: <https://www.payoneer.com/resources/research-reports/business-times-of-ukrainian-war/>
3. Fontanella C. 8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against). 2022. URL: <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis>
4. Hakobyan M. Five Types of Crises Your Business Could Face. April 13, 2022. URL: <https://www.solopreneurs.co/five-types-crises-business-could-face/>
5. How does Ukrainian business survive the war? Visitukraine. 2023. URL : <https://visitukraine.today/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war>
6. How to Manage a Business Crisis in Seven Steps. Shopivo. URL <https://www.shopivo.com/blog/how-to-tutorials/how-to-manage-a-business-crisis-in-seven-steps/>
7. ICM annual crisis report 2022. Institute for Crisis Management. 2023. URL: <https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2023/07/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2022.Issued-July-13.2023-1.pdf>
8. Kenton W. Altman Z-Score: What It Is, Formula, How to Interpret Results. Investopedia. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/altman.asp>
9. Nine Types of Business Crisis. Future Learn. 2023. URL: <https://www.futurelearn.com/info/courses/high-stakes-leadership-leading-in-times-of-crisis/0/steps/170926>
10. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. Wiley. 2023. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12513>
11. Pranjić M. Crisis Management 101: How to Save Your Business When a Crisis Strikes. 2022 // <https://www.determ.com/blog/crisis-management-101-how-to-save-your-business-when-a-crisis-strikes/>
12. Smoldering crisis: early warning signs and how to respond. March 27, 2017. URL: <https://www.denterlein.com/blog/smoldering-crisis-early-warning-signs-and-how-to-respond>
13. Types of Crises: Definition, Types and Management Strategies. 2022 // <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-crises>
14. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Deloitte. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>
15. Wittmann A. Crisis Management: A Guide for Business Leaders. 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/crisis-management.shtml>

16. Звіт про управління акціонерного товариства «УКРПОШТА» ЗА 2022 РІК. https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf
17. Кобилецький В. Р., Показники майнового стану. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/94-analiz-majna>
18. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
19. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 111-16. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf>.
20. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України. №14 від 19.01.2006 р. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>
21. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід № 20. 2016. С. 58-62. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/14.pdf
22. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
23. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
24. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
25. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
26. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

27. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

28. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

29. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

30. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

31. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

32. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

33. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

34. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

35. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколєнко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

36. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

37. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових

революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

38. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

39. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

40. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

41. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

42. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

43. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

44. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

45. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

46. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

47. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. №

4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

48. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

49. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

50. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

51. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

52. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

53. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

54. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

55. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

56. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic*

Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

57. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

58. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

59. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

60. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

61. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

62. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

63. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>