

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Блажевської Олександрі Дмитрівни

академічної групи 073-20-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні
(за матеріалами АТ «Укрпошта»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » _____ червня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Блажевській О.Д. академічної групи 073-20-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні
(за матеріалами АТ «Укрпошта»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні аспекти антикризового управління в умовах нестабільності	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Проект впровадження інновацій в антикризове управління АТ «Укрпошта»	11.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано

Амоша О.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

Блажевська О.Д.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні аспекти антикризового управління в умовах нестабільності.....	7
1.1 Принципи та сутність антикризового управління в умовах війни.....	7
1.2 Роль інноваційних технологій, які використовуються під час кризи.....	12
1.3 Інновації в антикризовому управлінні підприємством	15
2 Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» в умовах конкурентного середовища.....	20
2.1 Характеристика діяльності підприємства	20
2.2 Оцінка діяльності підприємства в конкурентному середовищі.....	26
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта».....	39
3 Проєкт впровадження інновацій в антикризове управління АТ «Укрпошта».....	51
3.1 Обґрунтування впровадження поштоMATів як інноваційного рішення в антикризовому управлінні підприємством.....	51
3.2 Реалізація проєкту впровадження поштоMATів для АТ «Укрпошта».....	56
3.3 Оцінка ефективності впровадження поштоMATів як інноваційного проєкту в антикризове управління для АТ «Укрпошта».....	65
Висновки.....	69
Перелік джерел посилань.....	73

ВСТУП

Актуальність застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні набуває особливого значення в сучасних умовах, коли кризові явища, які спричинені війною, економічною нестабільністю та іншими негативними факторами, впливають на діяльність підприємств і життя суспільства в цілому.

Кризові явища ставлять перед підприємствами надзвичайно важкі завдання та виклики, саме тому антикризове управління перетворюється на одну з найважливіших складових стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності. В такому випадку, антикризове управління стає не лише засобом запобігання чи пом'якшення кризових ситуацій, але й можливістю підтримувати максимально ефективне функціонування підприємства, розробляючи стратегії та антикризові заходи, а також передбачаючи можливі загрози, тим самим зменшуючи можливі втрати.

Швидкий розвиток технологій, зміни в економічному середовищі та зростаюча конкуренція вимагають постійного пошуку нових підходів для забезпечення стійкого економічного розвитку, тому впровадження інноваційних технологій в антикризове управління є надзвичайно важливим та актуальним елементом стратегії ефективного розвитку підприємства.

Також, важливо зауважити, що для підприємств, які надають поштові та логістичні послуги, інноваційні технології в антикризовому управлінні є не лише стратегічною необхідністю, але й важливим чинником забезпечення безперервності їхньої діяльності в умовах надзвичайних ситуацій. Інновації дозволяють створювати нові продукти та послуги, впроваджувати ефективні технології та удосконалювати процеси, які сприяють як функціонуванню підприємств в умовах кризи, так і забезпеченню високої конкурентоспроможності та створенню нових можливостей для його розвитку. Крім того, інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, можливої

оптимізації виробничих процесів, що відображається на підвищенні прибутковості та стійкості підприємства навіть у складних кризових ситуаціях.

Впровадження поштоMATів для АТ «Укрпошта» є інновацією в антикризовому управлінні, яка підвищить рівень безпеки як працівників, так і клієнтів, забезпечить безперервність обслуговування, сприятиме зростанню продуктивності та зниженню витрат, що стане важливим чинником збереження фінансової стабільності підприємства в умовах кризи.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рішень щодо застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні.

Для досягнення даної мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто принципи та сутність антикризового управління в умовах війни;
- досліджено роль інноваційних технологій, які використовуються під час кризи;
- розглянуто інновації в антикризовому управлінні підприємством;
- охарактеризовано діяльність АТ «Укрпошта»;
- оцінено діяльність підприємства в конкурентному середовищі;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта»;
- обґрунтовано впровадження поштоMATів як інноваційного рішення в антикризовому управлінні підприємством;
- розглянуто впровадження поштоMATів як інноваційного проєкту;
- оцінено ефективність впровадження поштоMATів як інноваційного проєкту в антикризове управління для АТ «Укрпошта».

Об'єкт розроблення – процес застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні для АТ «Укрпошта».

В процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження, як: графічний та табличний методи, порівняльний та проєктний підхід, оцінка конкурентоспроможності за методом ефективності, PEST-аналіз, TOWS-матриця, п'ять конкурентних сил М. Портера, матриця БКГ та аналіз конкурентного середовища експертним методом. Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано стратегію впровадження інноваційних технологій для антикризового управління, яка передбачає реалізацію проєкту з встановлення поштоматів. Ця інновація дозволить підвищити ефективність та безперервність надання послуг АТ «Укрпошта», зменшити витрати та покращити безпеку клієнтів і працівників в умовах кризових ситуацій.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні поштоматів для АТ «Укрпошта» як інноваційних технологій в антикризовому управлінні. При інвестиціях у розмірі 61380 тис. грн, які складаються на 38% з власних коштів (23324,4 тис. грн), які було виділено з нерозподіленого прибутку, через збитковість підприємства, та 62% (38055,6 тис. грн) залучених коштів під державні гарантії, та наявних чистих грошових потоків, NPV дорівнює 6816,3 тис. грн, що свідчить про високу ефективність проєкту. Показник IRR дорівнює 31,99% і перевищує вартість власного капіталу на 9,99%. Дисконтований термін окупності менший за тривалість реалізації проєкту і становить 4,1 роки, що робить даний проєкт прийнятним для реалізації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Принципи та сутність антикризового управління в умовах війни

В нестабільних умовах, що можуть бути спричинені усілякими негативними явищами, необхідність в ефективному управлінні стає дуже важливою. Воєнні події в Україні, наслідки глобальної пандемії та надзвичайно висока інфляція (яка зафіксована на рівні 26,6% за підсумками 2022 р. [2]) спричинили непередбачену економічну, соціальну та гуманітарну кризу. Це в свою чергу призвело до збільшення фінансової нестабільності та зниження стійкості соціально-економічних систем на різних рівнях [1]. У таких непередбачуваних обставинах підприємства стикаються з різкими труднощами та викликами. Антикризове управління набуває ключового значення, оскільки воно спрямоване на розробку та впровадження стратегій, які дозволяють підприємствам забезпечувати стійкість та оптимальне управління ризиками, а також утримувати функціонування та конкурентоспроможність.

Зокрема, сучасна ситуація в Україні, де країна переживає повномасштабну війну з РФ, ставить перед українським бізнесом особливі виклики. Економічна та соціальна криза, спричинена війною, потребує від підприємств миттєвого та дієвого реагування. Антикризове управління стає необхідним інструментом для мінімізації негативних впливів кризи, забезпечення виживання та подальшого розвитку в умовах надзвичайних обставин.

Антикризове управління – це комплексна система управління, спрямована на виявлення, запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Його метою є розробка та впровадження механізму виходу з кризової ситуації, що включає в себе реалізацію відповідних

інструментів та процедур [3].

Криза на підприємстві, спричинена війною, відрізняється від традиційних криз, які зазвичай зазнають підприємства, вона має значно масштабніші та руйнівні наслідки і є тривалою. Війна є об'єктивним фактором, наслідки якого для підприємства неможливо подолати повністю. Криза, спричинена війною, не лише призводить до фінансових втрат, але й становить загрозу для життя працівників та фізичних активів [4].

Управління в умовах війни стає винятково складним завданням, вимагаючи не лише стратегічного підходу, але й глибокого розуміння принципів антикризового управління (рисунок 1.1) [5].

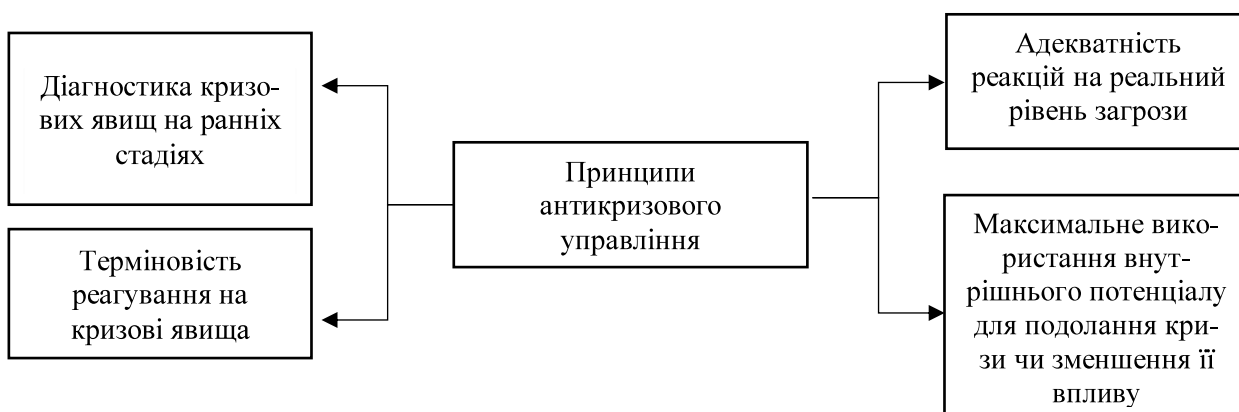


Рисунок 1.1 – Основні принципи, на яких базується система антикризового управління

На рисунку 1.1 зображені основні принципи, на яких базується система антикризового управління в умовах війни. Одним із ключових принципів є рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства, що передбачає вчасне виявлення потенційних проблем та негативних тенденцій для ефективного управління ризиками. Також важливою є терміновість реагування на різні кризові явища, що дозволяє швидко впроваджувати необхідні заходи для запобігання подальшому погіршенню ситуації. Крім того, в системі антикризового управління враховується адекватність реагування на ступінь реальної загрози його життєдіяльності, що дозволяє вчасно та ефективно

реагувати в залежності від масштабу кризової ситуації. Не менш важливим є принцип повної реалізації внутрішнього потенціалу для виходу або пом'якшення негативних впливів кризових ситуацій на функціонування підприємства, який передбачає максимальне використання внутрішніх ресурсів та можливостей для подолання складнощів та відновлення стабільності.

В умовах воєнного стану, до традиційних ризиків, характерних для кризових ситуацій, додалися загрози, пов'язані із фізичною безпекою працівників, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів підприємств тощо. В таких умовах наявність ефективної антикризової команди, яка буде взаємодіяти та координувати діяльність різних підрозділів компанії, набуває дуже важливого значення. Основною метою такої команди є мінімізація негативного впливу кризових ситуацій на функціонування бізнесу [7]. За рекомендацією компанії EY (Ernst & Young – глобальна багатопрофільна організація, яка надає аудиторські, консультаційні, податкові та юридичні послуги) доцільно ідентифікувати три стадії кризи та завдання (рисунок 1.2), які має виконувати антикризова команда [6]:

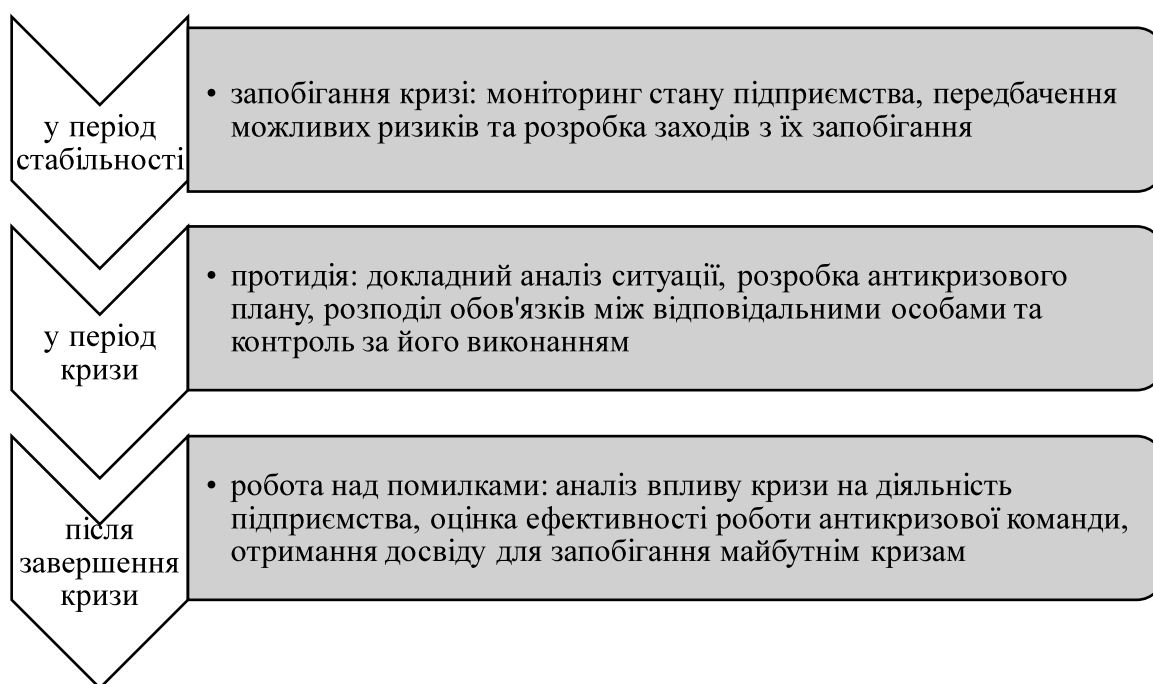


Рисунок 1.2 – Завдання антикризової команди в умовах трьох стадій кризи

Серед наведених етапів, які представлені на рисунку 1.2, найсуттєвішою та найактивнішою стадією управління кризою є протидія самій кризі, яка вже виникла. Функції антикризової команди для успішного виконання завдань на цьому етапі можуть включати наступне [7]:

- забезпечення стійкості фінансів підприємства в період кризи;
- впровадження заходів, спрямованих на допомогу постраждалим співробітникам та релокація працівників;
- здійснення ефективної комунікації зі співробітниками, партнерами, представниками ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами;
- оцінка фізичних збитків для компанії та вирішення питань щодо страхового відшкодування;
- забезпечення безперервної функціональності ІТ-інфраструктури компанії та співпраця з правоохоронними органами на місцевому та національному рівнях;
- оцінка ризиків, ймовірності успіху та юридичні наслідки антикризових заходів.

Технологія формування стратегії антикризового управління, повинна охоплювати створення мотиваційних механізмів для підприємства та формування технологічних, організаційних та фінансових моделей діяльності підприємства в умовах кризової ситуації [8]. Мета антикризового управління полягає в досягненні запланованих або випадкових позитивних результатів шляхом якісної організації за допомогою налагодженого управління людьми і комунікаціями. Виходячи з ключових завдань та принципів антикризового управління, можна сформувані основні функції, які необхідні для впровадження цієї системи. Важливо зазначити, що загальні функції антикризового управління збігаються з базовими функціями будь-якого управління (рисунок 1.3).

Як показано на рисунку 1.3 основні функції антикризового управління поділяються на шість ключових етапів [9]:

- 1) функція планування полягає у визначенні цілей організації, стратегій

та програм антикризової стабілізації, а також у призначенні ресурсів для їх досягнення. Умови війни підвищують значимість оперативного планування та ухвалення рішень, враховуючи поточну ситуацію та військові дії;

2) організація включає в себе створення системи управління для розподілу ресурсів та організаційно-адміністративне забезпечення впровадження антикризових заходів;



Рисунок 1.3 – Основні функції антикризового управління

3) координування впорядковує співпрацю різних відділів компанії так, щоб вони працювали разом у відповідності до їх функцій у системі антикризового управління підприємством;

4) функція мотивації забезпечує адекватний рівень мотивації для всіх осіб, що беруть участь у процесі антикризового управління
 5. регулювання передбачає здійснення прямих дій, націлених на підтримку або поновлення ключових показників стабільного функціонування організації;

5) регулювання означає проведення конкретних заходів, спрямованих на підтримку або відновлення важливих показників стабільного функціонування

організації;

б) контроль полягає в постійному моніторингу змін в ключових показниках функціонування підприємства та перевірку відповідності етапів та якості впровадження запланованих антикризових заходів.

1.2 Роль інноваційних технологій, які використовуються під час кризи

Нова соціально-економічна криза, що виникла в Україні 24 лютого 2022 р., представляє собою небачену за масштабами, широтою охоплення та кількісними показниками ситуацію, яка не має аналогів у сучасній історії. Війна, без перебільшень, є катастрофічною та несе загрозу як для економіки, так і для національної безпеки країни взагалі. Велика кількість підприємств зіткнулися з новими викликами і проблемами, такими як низька координація між управлінськими органами та виконавчими відділами, зменшення обсягів виробництва та прибутковості через втрату ринків збуту та перешкоди в постачанні сировини, погіршення фінансової стабільності та інші проблеми. Ці виклики потребують не лише розроблення адекватних стратегій, але й активної координації та узгодженості дій для виходу з кризової ситуації та забезпечення стійкого економічного розвитку.

Світ стрімко змінюється, і разом з ним еволюціонують та вдосконалюються технології. Їх доступність зростає, а сфера застосування охоплює практично всі аспекти діяльності будь-якого підприємства: від моніторингу виробничих процесів до стратегічного планування, від фінансового обліку до підтримки взаємодії між структурними елементами компанії. Сучасні технології стали невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу.

Згідно з законодавством України «Про інноваційну діяльність», інновації – це нові або вдосконалені технології, товари чи послуги, а також організаційно-технічні рішення в різних сферах, що суттєво поліпшують виробничу та соціальну сферу [10].

Потреба в інноваціях на різних підприємствах відрізняється. Особливо важливі інновації в галузях, де використовуються високотехнологічні рішення. Сюди входять напрямки, пов'язані з наукою і технологіями, які швидко розвиваються, і де нові досягнення можуть випереджати потреби споживачів. Тут може відбуватися або заміна технологій, або розширення асортименту та кількості вироблених товарів. Прикладами таких галузей є інформаційні технології, телекомунікації, електронна промисловість, авіаційне та суднобудівне виробництва. У галузях середньої технологічності основна технологія залишається тією ж, але підприємства розширюють асортимент і обсяг виробництва товарів і послуг. Тому в умовах конкуренції такі компанії також повинні впроваджувати нововведення, щоб зміцнити своє положення на ринку [11].

Інновації являються драйвером бізнесу та передумовою успішного розвитку економіки країни. Саме використання інновацій пришвидшує розвиток компанії та покращує її фінансові результати [12].

На рівень розвитку інноваційного середовища підприємства впливають різні нематеріальні чинники, зокрема науковий потенціал, який відображає важливі науково-технічні аспекти соціально-економічного прогресу, особливо в умовах кризових ситуацій. Зростання економічної ефективності підприємства в значній мірі залежить від використання наукових досягнень і технологій, нових винаходів, а також від наявності розвиненої системи науки і освіти, що відповідає вимогам постіндустріального розвитку [13].

Інновації виступають ключовим фактором економічного прогресу, і саме впровадження інноваційних технологій сприяло розвитку країн і світової економіки. Загалом можна стверджувати, що саме інноваційний розвиток є ключовим фактором для зростання світової економіки, а впровадження інновацій в діяльність підприємств призвело до виникнення Інтернету, сучасних телефонів, електричних автомобілів та інших досягнень [12].

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна описати як систему управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих

на досягнення поставлених цілей у умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Розробка такої стратегії включає кілька етапів (рисунок 1.4) [14].

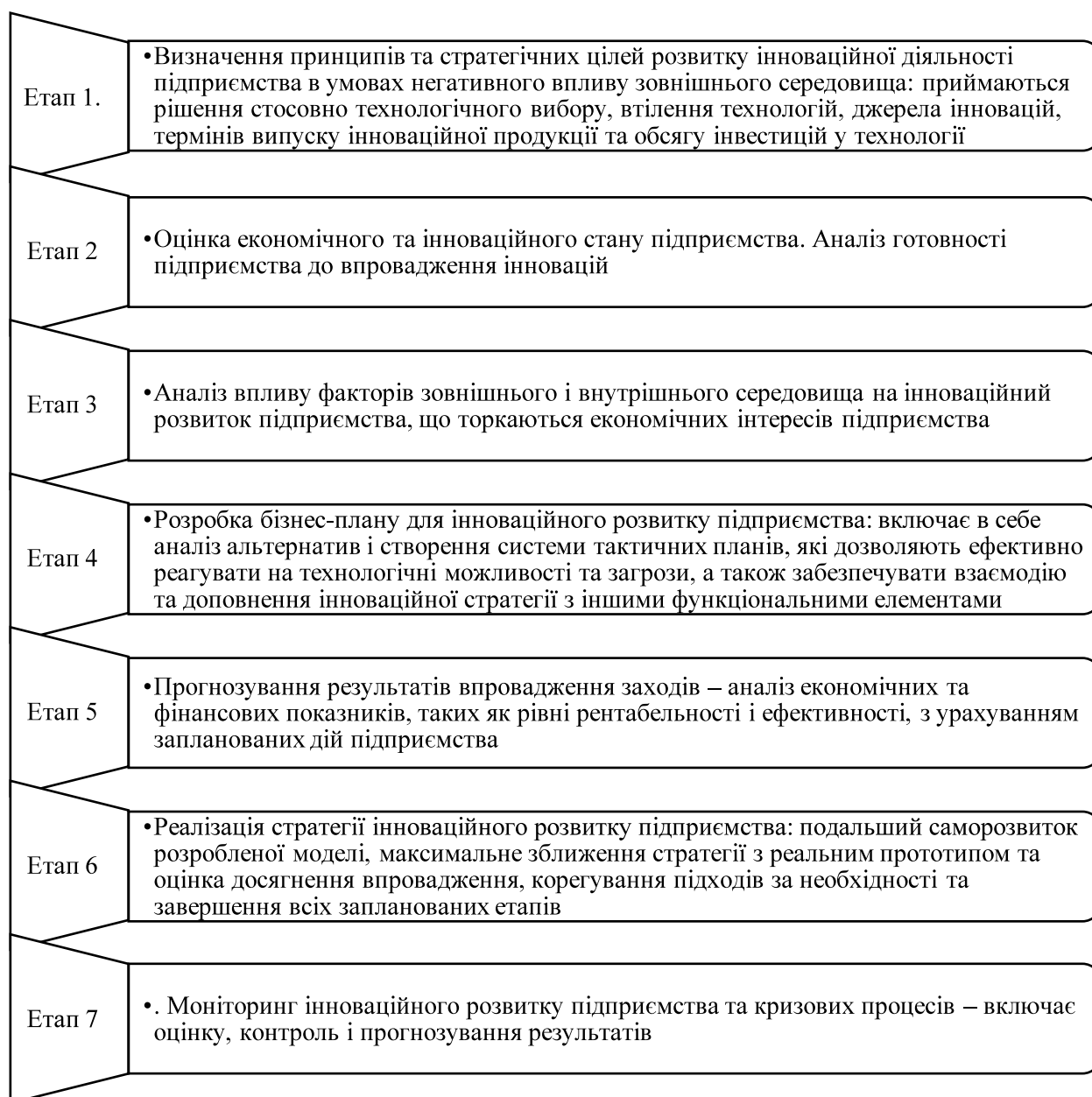


Рисунок 1.4 – Етапи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства

Виконання цих етапів створить сприятливі умови впровадження інновацій. Це дозволить підприємству увійти на стадію стійкого якісного росту і швидше адаптуватися до змін під час кризи.

1.3 Інновації в антикризовому управлінні підприємством

Інноваційний фактор є необхідною умовою забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що включає в себе впровадження новітніх ідей, технологій та інших інноваційних рішень для досягнення запланованих цілей і очікуваних результатів. Сьогодні існує велика кількість різних видів інновацій, але для забезпечення стабільності в умовах кризи, найвагомішими з них є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації (рисунок 1.5). Застосування інновацій в антикризовому управлінні сприяє не лише зниженню витрат і підвищенню якості роботи, а й формує базу для подальшого інноваційного зростання підприємства [15].

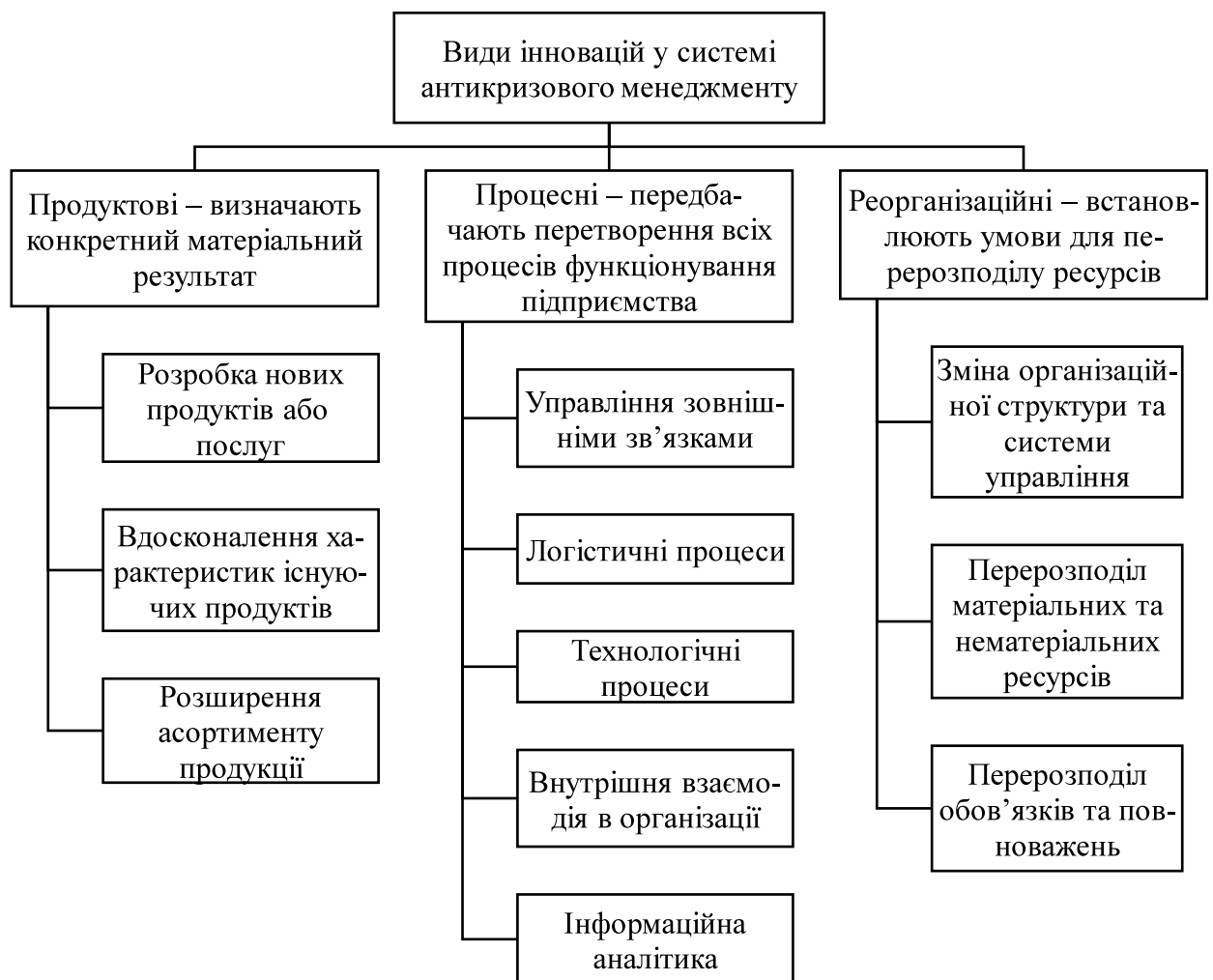


Рисунок 1.5 – Інновації в антикризовому управлінні

Як можна побачити на рисунку 1.5 продуктивні інновації можуть ефективно використовуватися в рамках антикризових заходів, але їх впровадження вимагає немало часу та ресурсів. Ці інновації представляють собою введення нових видів продукції та напряду сприяють збільшенню обсягів продажів та прибутковості. Вони можуть базуватися на абсолютно нових технологіях або на поєднанні вже існуючих.

До процесних інновацій входять нові моделі та стратегії співпраці, взаємодія з персоналом, управління інформаційними потоками та інтелектуальним капіталом, бюджетування, інноваційні форми організації виробництва та технологічні зміни, спрямовані на оптимізацію всіх видів витрат підприємства, включаючи витрати часу. Вони можуть призвести до додаткового зростання прибутків і сприяти підвищенню якості продукції. Саме такі інновації спрямовані на забезпечення гнучкості у системі управління на підприємстві та її адаптація до умов кризи.

Реорганізаційні інновації включають в себе перебудову основних аспектів функціонування підприємства. Хоча ці інновації не приносять безпосереднього додаткового прибутку, вони є необхідним етапом для успішної реалізації інших інноваційних проектів, таких як розробка нових продуктів, збільшення обсягів продажів і зниження витрат [16].

Якщо розглядати різні типи інновацій з погляду їхньої окупності та вартості в порівнянні з початковими інвестиціями, то можна виділити наступне:

- процесні інновації є найбільш доступними та швидкими в реалізації.
- продуктивні інновації є середньостроковими та не вимагають значних капіталовкладень.
- реорганізаційні інновації є найбільш тривалими та вимагають значних витрат. Щодо ризиків, пов'язаних з їх впровадженням, вони залишаються на тому ж рівні.

Вибір певного набору інновацій в рамках антикризових заходів визначається передусім обраною стратегією, а саме:

– адаптивна стратегія, де підприємство використовує нововведення як відповідь на зміну ринкових умов з метою збереження своїх позицій на ринку, тобто для забезпечення власного виживання. Це передбачає вдосконалення існуючих продуктів, ринків та технологій, що часто є стандартними для організації шляхами досягнення успіху. Проте такий підхід часто перешкоджає організації виявляти та використовувати нові виробничі і ринкові можливості.

– конкурентна стратегія, яка передбачає постійну інновацію та самовдосконалення організації шляхом постійної оцінки і експериментування у методах аналізу і вирішення проблем. Основна мета такої стратегії не тільки виходження з поточної кризи, але й запобігання її розвитку у майбутньому [17].

Здатність до інновацій – це динамічний процес, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Підприємства, які роблять ставку на інновації, мають більше шансів на успіх у конкурентному середовищі та стійкість до мінливих умов ринку. Успішне впровадження інновацій залежить від двох факторів (рисунок 1.6) [17].

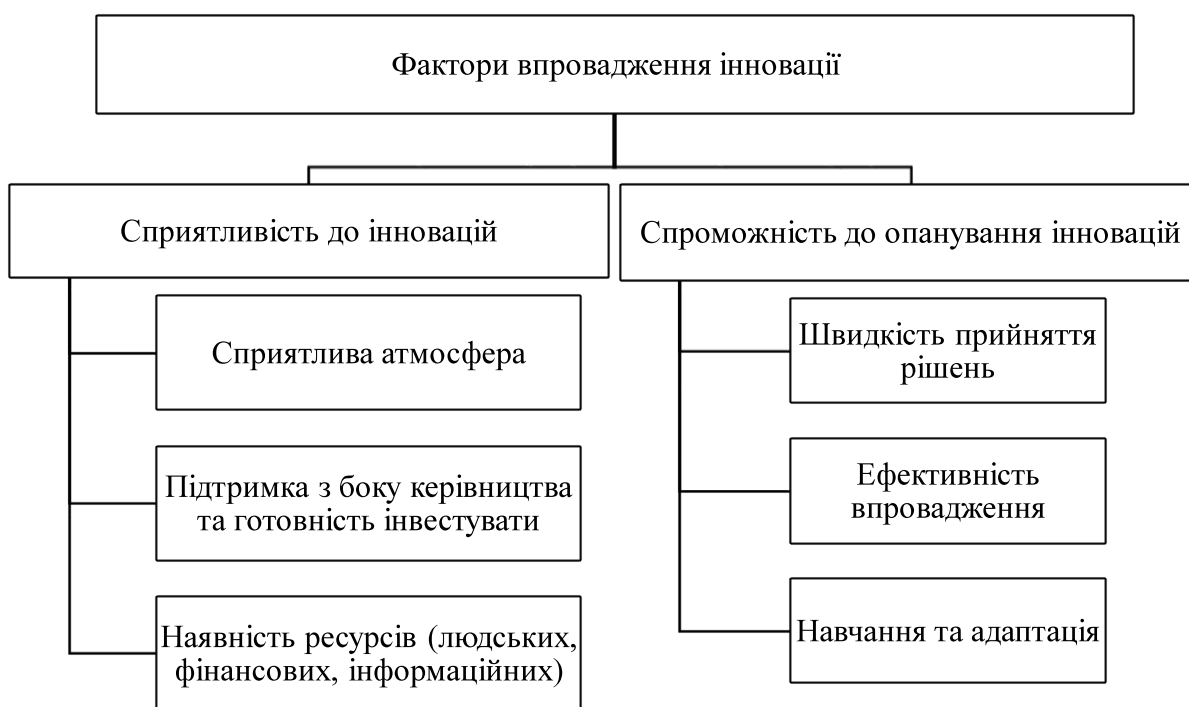


Рисунок 1.6 – Основні фактори впровадження інновацій

Як показано на рисунку 1.6 ключовими факторами впровадження інновацій є готовність та відкритість до нових ідей, методів та технологій та здатність швидко та ефективно впроваджувати і застосовувати їх. Це комплексна задача, яка потребує сприятливої організаційної культури, чіткої стратегії та згуртованої команди.

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу можна зазначити, що нестабільні умови, спричинені війною та іншими негативними явищами, ставлять перед підприємствами надзвичайно важкі завдання та виклики. Принципи антикризового управління є основним фактором для збереження функціонування підприємств та їхньої конкурентоспроможності, вони спрямовані на забезпечення стійкості та ефективності в умовах війни та на розкриття стратегії вирішення кризових ситуацій. Антикризові стратегії повинні бути адаптовані до різноманітних викликів, таких як фізична безпека працівників, руйнування інфраструктури та логістичні труднощі. Своєчасне застосування антикризового управління в умовах війни дозволяє підприємству пристосовуватися до нових обставин, передбачати можливі загрози для свого розвитку, розробляти стратегії і готувати антикризові заходи для максимально ефективного функціонування.

Сучасна соціально-економічна криза в Україні вимагає від підприємств не лише вироблення ефективних стратегій, але й активного впровадження інноваційних технологій як ключового елемента успішного ведення бізнесу. В умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності вони стають необхідним засобом для адаптації підприємств. Інноваційні технології мають стратегічне значення в антикризовому управлінні та можуть бути головним ресурсом для подолання труднощів та досягнення стабільного економічного розвитку підприємств.

Таким чином, при прийнятті рішення щодо використання різних видів інновацій в системі антикризового управління враховуються різні фактори, такі як капіталомісткість інновацій, складність їх впровадження, термін окупності, простота в експлуатації тощо. Крім того, враховуються і

характеристики самої організації, такі як наявність відповідного потенціалу у виробничій, управлінській та фінансовій сферах, гнучкість та адаптивність її структури, особливості мислення керівників, зокрема на вищому рівні, а також корпоративна культура та психологічний клімат всередині підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Характеристика діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – АТ «Укрпошта») – це підприємство, яке у повному обсязі належить державі України, і управління його корпоративними правами здійснюється Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України. Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Близько 9 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні. Компанія є правонаступницею Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», що було засновано в 1993 р. У березні 2017 р. Укрпошту зареєстрували як акціонерне товариство відповідно до законодавства України. На сьогоднішній день акції компанії не торгуються на міжнародних чи національних фондових біржах.

Місією компанії є забезпечення сучасних фінансово-логістичних послуг як на території України, так і за її межами. Головною метою є отримання прибутку. Основною сферою діяльності є надання різноманітних послуг поштового зв'язку, фінансових та інших сервісів населенню, державним установам і комерційним підприємствам.

Ці послуги включають:

- поштовий зв'язок – пересилання листів, посилок та листівок як на території України, так і за її межами;
- виплата та доставка пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги – приймання платежів за комунальні послуги, пересилання поштових переказів в межах України та міжнародних поштових переказів;

– розповсюдження періодичних друкованих видань, включаючи оформлення за передплатою та доставку періодичних друкованих видань.

– торгівля товарами, включаючи випадки, коли компанія виступає як комерційний посередник і реалізує продукцію, що належить іншим сторонам, а також надання інших послуг [18].

У 2017 р. акціонерне товариство «Укрпошта» представило свій новий логотип – поштовий ріжок, представлений на рисунку 2.1, який трансформується у значок геолокації – пін. У компанії наголошувалось, що новий візуальний символ – це компас, який вказує напрямки відправлень у різні сторони світу.



Рисунок 2.1 – Логотип АТ «Укрпошта» [19]

Повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. та введення воєнного стану суттєво вплинуло на діяльність та економічне становище АТ «Укрпошта». Це призвело до значного зменшення доходів через різке скорочення операційної діяльності, особливо в перші місяці вторгнення. У лютому-квітні 2022 р., на фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни і значним збільшенням транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо, компанія зазнала великого відтоку грошей на операційному рівні. Незважаючи на це, в результаті прибутків минулих років та заходів щодо збереження готівкових коштів, «Укрпошта» зберегла сильні позиції ліквідності та змогла продовжувати свою діяльність без фінансових проблем. Крім того, компанія вживала заходів для поліпшення умов співпраці з іноземними поштовими операторами.

АТ «Укрпошта» також активно долучилася до державних програм, зокрема, 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. Внаслідок військових дій компанія тимчасово втратила контроль над близько 12% своїх поштових відділень, переважно в окупованих районах Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей.

За даними на кінець 2022 р. облікова кількість штатних працівників становила 51110 осіб. Станом на 31 грудня 2023 р. середня чисельність скоротилася до 34 751 працівників.

Як показано в таблиці 2.1, у гендерній структурі частка жінок становить 83% та переважає над часткою чоловіків, що становить 17% [18].

Таблиця 2.1 – Кадрова політика АТ «Укрпошта»

Показник	Чисельність
Загальна кількість штатних працівників	34751
жінки	288434 (83%)
чоловіки	5907 (17%)
Вище керівництво	
жінки	35 (38%)
чоловіки	57 (62%)
За видом діяльності	
адміністративно-управлінський	9%
виробничий	91%
Із виробничого персоналу	
начальники відділень поштового зв'язку	20,1 %
оператори поштового зв'язку відділень	16,9%
листоноші	39,9%
Середній вік	
персоналу	46,9 р
адміністративно-управлінського персоналу	44,4 р
виробничого персоналу	47,3 р

Успішне функціонування будь-якої компанії ґрунтується на чітко визначених цілях, місії, візії та цінностях, які визначають стратегію її розвитку та взаємодію зі спільнотою.

У таблиці 2.2 наведено ключові аспекти управління, які лежать в основі

діяльності АТ «Укрпошта». Зосереджуючись на відповідальності перед клієнтами та спільнотою, компанія визначає стратегічні пріоритети, спрямовані на покращення якості послуг, розвиток нових напрямків та оптимізацію бізнес-процесів.

Таблиця 2.2 – Характеристика менеджменту АТ «Укрпошта»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія [19]	Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще.
Візія [19]	Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанію, якою пишається Україна.
Цінності [19]	<p>Успіх – це круто. Кожен з нас відповідальний за успіх: власний, команди, компанії та країни. І це те, що надихає нас на нові перемоги.</p> <p>Зміни – це необхідність. Ми усвідомлюємо важливість нововведень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати вимогам часу та потребам клієнтів.</p> <p>Бути чесним – легко. Для нас неприйнятні крадіжки й корупція на всіх її рівнях. Ми цінуємо довіру колег, клієнтів та партнерів і робимо все, щоб її виправдовувати.</p> <p>Простота – це наш вибір. Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту.</p> <p>Команда – це ми. Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважаємо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом.</p>
Цілі [20]	<p>1) Розвиток поштових послуг – збільшення обсягів пересилання посилок, підтримка електронної комерції та міжнародних відправлень, розвиток нових поштових послуг і будівництво сучасних сортувальних центрів.</p> <p>2) Розвиток фінансових послуг – розробка та впровадження поштових рахунків, що дозволить більшій кількості населення мати доступ до фінансових інструментів.</p> <p>3) Підвищення якості обслуговування та розвиток мережі – оптимізація та повна автоматизацію відділень, впровадження нових каналів збуту, підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів у власних відділеннях, впровадження нової моделі обслуговування в невеликих селах через перехід на пересувні відділення поштового зв'язку та досягнення операційної досконалості</p> <p>4) Досягнення операційної досконалості – підвищення ефективності управління персоналом та бізнес-процесів, оновлення ІТ-систем і інфраструктури, а також автопарку компанії для підвищення загальної ефективності.</p>

Кінець таблиці 2.2

1	2
Діяльність [21]	Основний: 53.10 Діяльність національної пошти Інші: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 64.19 Інші види грошового посередництва 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Організаційна структура АТ «Укрпошти» представлена на рисунку 2.2. Вона побудована за функціональними напрямками, щоб забезпечити досягнення стратегічної мети. Ця модель має дворівневу ієрархію:

перший рівень – це апарат управління компанії, розташований за місцем реєстрації юридичної особи;

другий рівень – це філії, які є відокремленими структурними підрозділами, розташованими поза межами реєстрації юридичної особи, і здійснюють частину її функцій.

Поточним управлінням операційною діяльністю товариства керує генеральний директор Ігор Смілянський, який підпорядковується наглядовій раді та загальним зборам акціонерів. Наглядова рада діє як колегіальний орган, з метою регулювання та нагляду, а також виконує функцію захисту прав акціонерів.

У складі компанії є 28 філій (які не мають права юридичної особи). З них 26 займаються регіональним представництвом національного поштового оператора, а 2 виконують спеціальні функції для забезпечення операційної діяльності регіональних філій. Основними завданнями філій є надання своєчасних, якісних та повних послуг у поштовому зв'язку та інших галузях, а також ефективний розвиток єдиної мережі поштового зв'язку України [18].

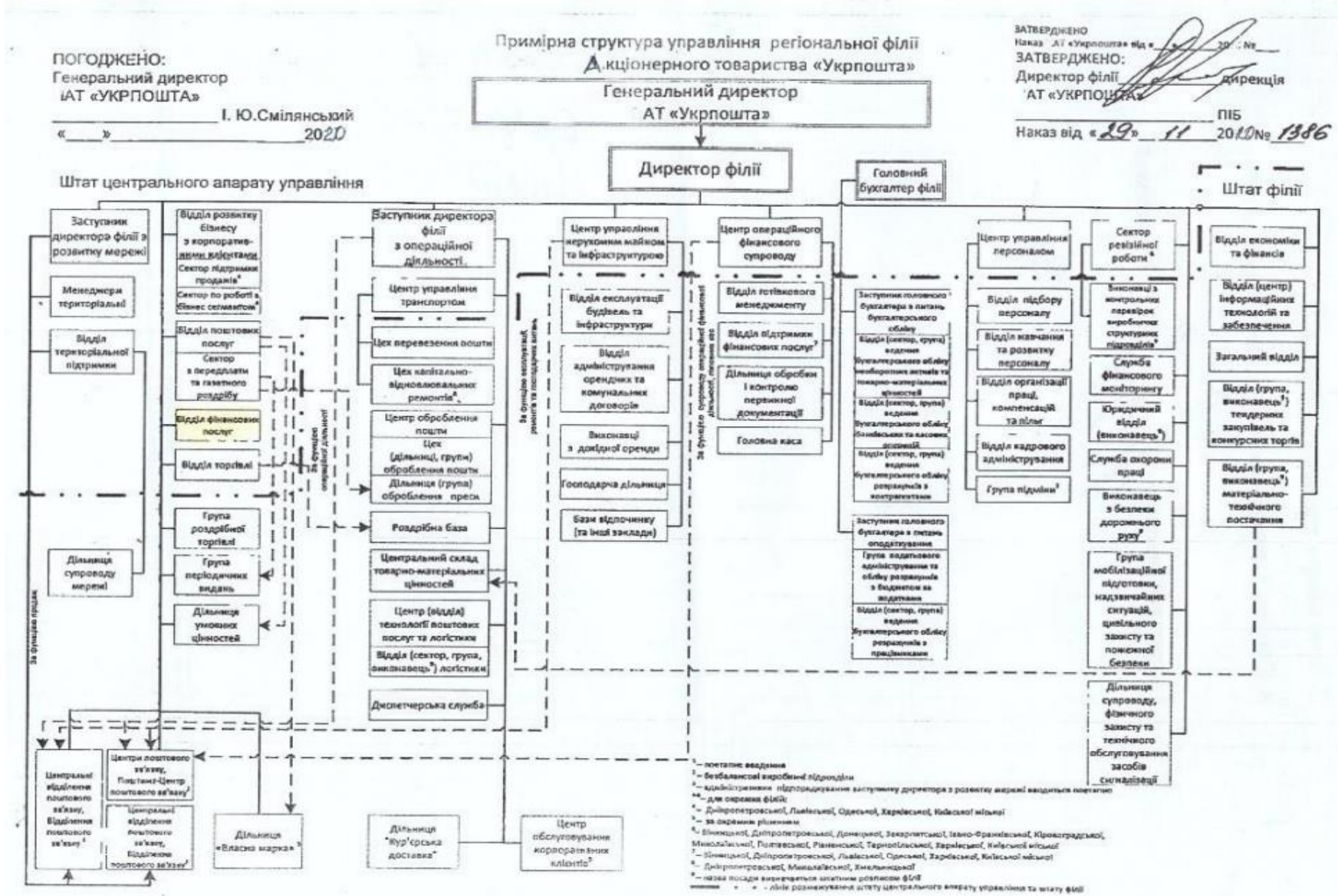


Рисунок 2.2 – Організаційна структура філії АТ «Укрпошта»

2.2 Оцінка діяльності підприємства в конкурентному середовищі

Аналіз зовнішнього середовища є невід’ємною складовою стратегічного управління для будь-якої компанії, включаючи АТ «Укрпошта». Саме тому ми звертаємося до методу PEST-аналізу, який дозволяє глибоко оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, врахування яких є важливим для ефективного управління бізнесом. Проведення PEST-аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на підприємство

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні (P)				
1.Воєнні дії на території України	руйнування інфраструктури, еміграція населення, зменшення попиту на поштові послуги, зміна маршрутів перевезення поштових відправлень	-5	0,4	-2
2.Політичні ризики	оцінка загального рівня політичних ризиків, включаючи корупцію, правову нестабільність та конфлікти, які можуть впливати на стратегії та операції компанії	-4	0,2	-0,8
3.Глобальні тенденції	зростання міжнародної торгівлі – збільшення обсягів перевезень, позитивний вплив на ділову активність компанії	+3	0,1	0,3
4. Вплив держави на діяльність підприємства	зміни в управлінні, державні обмеження, можливі перешкоди у веденні бізнесу через рішення влади	-2	0,2	-0,4
5.Державні програми та ініціативи	підтримка розвитку електронної комерції та онлайн-послуг, ініціативи щодо підвищення доступності поштових послуг у сільській місцевості	+2	0,1	0,2
Всього			1	-2,7
Економічні (E)				
1.Обсяги поштового обслуговування	визначає дохід компанії і може бути сильною економічною змінною	+3	0,1	0,3
2.Місце розташування	має головний офіс у м. Київ, є також філії та відділення по всій Україні	+4	0,1	0,4
3.Зростаюча інфляція	збільшення витрат на операційну діяльність та логістику	-3	0,1	-0,3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
4.Ціни на енергоресурси	підвищення витрат компанії	-3	0,05	-0,3
5.Конкурентне середовище	зростання конкуренції в галузі логістики та доставки	-1	0,1	-0,1
6.Підвищення рівня доходів населення	зростання попиту на поштові послуги	+4	0,05	0,2
7.Економічна криза	зниження попиту на послуги поштового обслуговування	-3	0,1	-0,3
8.Законодавча та регуляторна політика	зміни в законодавстві та нормативних актах, що регулюють діяльність поштових операторів	+2	0,05	0,1
9.Тарифи на послуги	зростання тарифів на послуги	-1	0,05	-0,05
Всього			1	-0,9
Соціальні (S)				
1.Рівень освіти та доступності Інтернету	сприяє збільшенню попиту на цифрові поштові послуги	+3	0,1	0,3
2.Активність споживачів	зростання активності споживачів, зростання попиту на онлайн-послуги	+4	0,2	0,8
3.Спільнота і залученість громадськості	співпрацює з неурядовими організаціями та громадськими активістами	+2	0,05	0,1
4.Кваліфікація персоналу	постійні проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу	+3	0,1	0,3
5.Старіння населення	зниження попиту на деякі поштові послуги, такі як прийом і відправлення листів	-2	0,2	-0,4
6.Запровадження електронного урядування в Україні	зменшення потреби в послугах, зокрема в послугах з прийому та видачі документів	-1	0,05	-0,05
7.Міграція населення	втрата потенційних клієнтів	-3	0,2	-0,6
8.Соціальний статус працівників	висока соціальна значимість працівників, висока довіра до працівників	+3	0,1	0,3
Всього			1	0,75
Технологічні (Т)				
1.Розвиток технологій електронної комерції	зростання популярності електронної комерції, зростання попиту на послуги доставки	+5	0,4	2
2.Інвестування в технології	зростання інвестицій в технології, розвиток нових технологій в галузі логістики та доставки	+3	0,3	0,9

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5
3.Впровадження нових технологій конкурентами	необхідність впроваджувати нові технології для конкуренції	-2	0,1	-0,2
4.Швидкість технологічних змін	швидке оновлення технологій, необхідність постійного оновлення обладнання та програмного забезпечення	-1	0,2	-0,2
Всього			1	2,5
Примітка: показники представлені у формі п'ятибальної системи, де (-5) відповідає найнижчій оцінці, а (+5) – найвищій оцінці				

На рисунку 2.1 представлена візуалізація факторів PEST-аналізу, який є стратегічним інструментом для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємства.

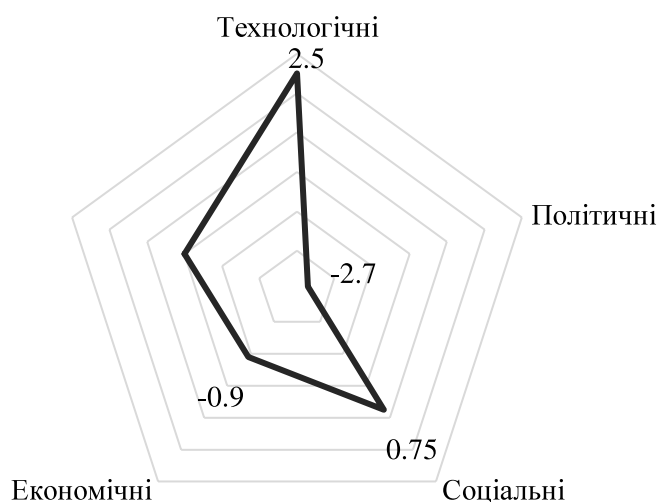


Рисунок 2.1 – Діаграма результатів PEST-аналізу факторів впливу на АТ «Укрпошта»

Аналізуючи дані з таблиці 2.3 та рисунку 2.1, ми можемо зробити наступні висновки. Згідно зваженої оцінки політичних чинників, найбільший негативний вплив на діяльність поштового оператора має війна в країні, у той же час, позитивний внесок робить фактор глобальних тенденцій. З економічного аналізу видно, що основним фактором, що сприяє позитивному

зростанню діяльності поштового оператора в Україні, є збільшення обсягів поштового обслуговування, натомість, фінансове становище через війну в країні має найменшу оцінку. У соціальному вимірі, зростання активності споживачів забезпечує значний позитивний заряд, а міграція населення має максимальний негативний ефект. Щодо технологічних аспектів, розвиток технологій електронної комерції є основним джерелом позитивного впливу, тоді як швидкість технологічних змін має найменший позитивний вплив з через необхідність постійного оновлення обладнання та програмного забезпечення.

Далі в аналізі впливу факторів на підприємство передбачається створення SWOT-аналізу, який подано таблиці 2.4.

SWOT-аналіз широко застосовується у стратегічному плануванні та управлінні проектами, розподіляючи фактори і явища на чотири категорії: сильні сторони (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) проекту, можливості (Opportunities), що виникають при його реалізації, та загрози (Threats), пов'язані з його втіленням. Однак ми використали розширену модель цього підходу – TOWS-матрицю, яка є логічним розвитком SWOT-аналізу.

Результати проведеного TOWS-аналізу допомагають підприємству зосередитися на своїх конкурентних перевагах, ефективно використовуючи їх для максимізації можливостей на ринку. Також він дозволяє зосередитися на вирішенні проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами, і розробити стратегії для їх подолання. З проведеного аналізу бачимо, що АТ «Укрпошта» має значний потенціал для зростання завдяки своїм сильним сторонам і можливостям. Для подолання загроз та слабких сторін підприємству необхідно інвестувати в цифровізацію, модернізацію інфраструктури, підвищення якості обслуговування та розвиток персоналу. Використання стратегічних партнерств та екологічно чистих технологій може допомогти підприємству зміцнити свої позиції на ринку і забезпечити стабільний розвиток в умовах конкурентного та нестабільного середовища.

Таблиця 2.4 – TOWS-матриця факторів підприємства АТ «Укрпошта»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання електронної комерції – розвиток цифровізації для підвищення ефективності та якості послуг – розширення своєї діяльності на міжнародні ринки, щоб задовольнити зростаючий попит на послуги поштового зв'язку – оптимізація логістики та прискорення доставки посилок – партнерства з великими компаніями – розробка нових та інноваційних поштових послуг, які відповідають потребам ринку та споживачів – впровадження екологічно чистих технологій та послуг 	<p>Потенційні зовнішні загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> – зростання конкуренції з боку приватних операторів – зниження рівня довіри до державних підприємств – швидка зміна технологій – нестабільна ситуація, у зв'язку з воєнними діями на території країни – можливі загрози для навколишнього середовища при зростанні обсягів транспорту для доставки – ризик втрати кращих працівників з причини неконкурентних зарплат – нестабільна економічна ситуація
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> – розвинена інфраструктура – найбільша мережа відділень у країні, що забезпечує доступність послуг для широкого кола споживачів – багаторічний досвід роботи та відомість на ринку, що дозволяє зберігати довіру клієнтів – державне підприємство – найнижчі тарифи на поштові послуги в Україні – можливість міжнародних доставок 	<p>Поле СiМ</p> <ul style="list-style-type: none"> – можливість встановлення стратегічних партнерств з великими компаніями, використовуючи свою мережу відділень для забезпечення додаткових послуг і залучення нових клієнтів – можливість використовувати низькі тарифи як конкурентну перевагу та інвестувати в цифровізацію для підвищення ефективності та якості послуг, що приверне більше клієнтів та забезпечить стабільний ріст – використання досвіду та репутації для розробки нових поштових послуг, які відповідають потребам ринку та споживачів 	<p>Поле СiЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> – сильна інфраструктура може допомогти в боротьбі з конкуренцією, проте потрібні інвестиції в покращення та модернізацію, щоб залишатися конкурентоспроможними – багаторічний досвід може допомогти в управлінні змінами технологій, але швидка зміна може вимагати значних інвестицій та зусиль для підтримки конкурентоспроможності – як державне підприємство, є можливість отримати деяку підтримку в умовах нестабільної ситуації

Кінець таблиці 2.4

Потенційні внутрішні слабкі сторони (Weaknesses)	Поле СлМ	Поле СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень комп'ютерної грамотності персоналу, що ускладнює впровадження нових технологій – обмежені фінансові ресурси для інвестицій у розвиток. – недостатня автоматизація та цифровізація процесів, що призводить до затримок у обробці поштових відправлень – потреба у покращенні сервісу та якості обслуговування, щоб конкурувати з приватними операторами 	<ul style="list-style-type: none"> – покращення репутації та якості послуг може бути можливістю, але для цього необхідно активно інвестувати у цифровізацію та підвищення якості обслуговування – низький рівень комп'ютерної грамотності персоналу може ускладнювати впровадження інноваційних поштових послуг, але одночасно може стати можливістю для навчання та розвитку персоналу – покращення рівня обслуговування може відкривати можливості для розширення діяльності на міжнародні ринки, але потребує відповідних інвестицій та змін в підходах до обслуговування клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання конкуренції може стимулювати державне підприємство до ефективного фінансового управління та зниження боргів і збитків – зміна репутації та підвищення рівня довіри може стати сильною стороною після вдосконалення послуг та іміджу – потенційна можливість вивчити та впровадити передові технології, які можуть допомогти підвищити ефективність послуг

На наступному етапі оцінки конкурентоспроможності підприємства ми провели аналіз п'яти сил М. Портера. Для аналізу було проаналізовано 5 факторів, що зображені на рисунку 2.2. Даний вид аналізу дозволив проаналізувати ризики та показав, що саме формує середовище діяльності підприємства. Також, розроблена М. Портером модель п'яти сил галузевої конкуренції дає змогу виявити причини виникнення конкурентної боротьби між підприємствами, які функціонують у галузі, проаналізувати стан галузевого ринку і дослідити перспективи його подальшого розвитку, що може бути використано у процесі формування стратегій подальшої діяльності та розвитку підприємств [22].

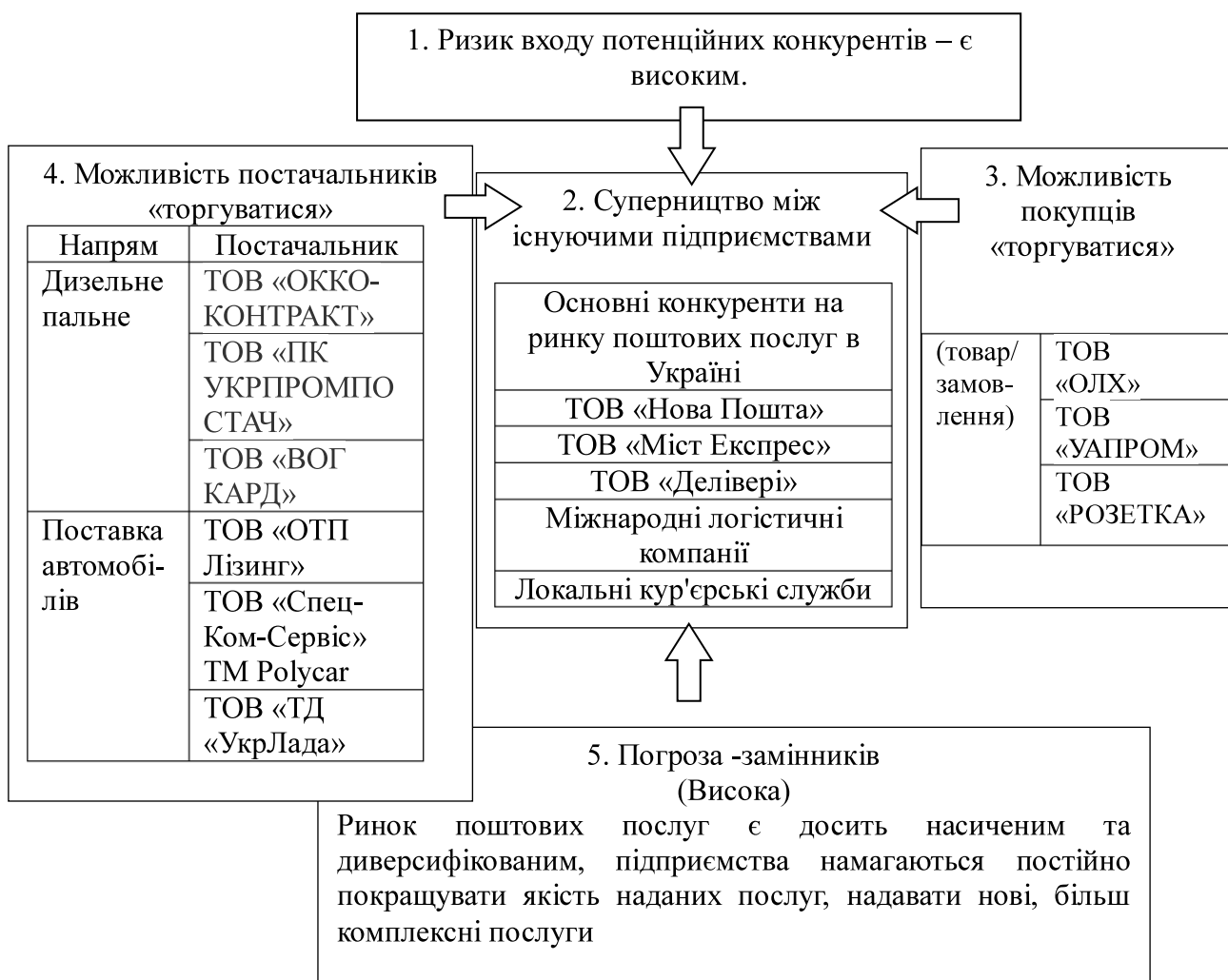


Рисунок 2.2 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для оцінки конкурентоспроможності АТ «Укрпошта»

Для проведення більш детального аналізу зовнішнього конкурентного середовища ми скористалися методом експертної оцінки. Цей підхід полягає в порівнянні діяльності АТ «Укрпошта» з основними конкурентами за різними критеріями з метою виявлення слабких сторін, пошуку шляхів для їх покращення та встановлення поточного становища конкурентів. У таблиці 2.5 наведено оцінку конкурентоспроможності між АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Міст Експрес».

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів АТ «Укрпошта»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		АТ «Укрпошта»		ТОВ «Нова Пошта»		ТОВ «Міст Експрес»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Мережа філій і відділень	0,3	9	$0,3 \cdot 9 = 2,7$	8	$0,3 \cdot 8 = 2,4$	6	$0,3 \cdot 6 = 1,8$
Якість обслуговування	0,15	3	0,45	7	1,05	6	0,9
Співпраця з міжнародними партнерами	0,1	5	0,5	8	0,8	7	0,7
Співпраця з електронними магазинами та бізнесами	0,08	7	0,56	9	0,72	5	0,4
Збереження і підвищення довіри клієнтів	0,04	6	0,24	7	0,28	5	0,2
Технологічна інноваційність	0,05	5	0,25	9	0,45	6	0,3
Персонал і управління	0,05	3	0,15	7	0,35	5	0,25
Цінова політика	0,15	8	1,2	4	0,6	7	1,05
Маркетинг і реклама	0,08	5	0,4	8	0,64	4	0,32
Всього	1	6,45		7,29		5,92	
Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 1 – погано відповідає обраному фактору, 10 – добре відповідає обраному фактору							

На рисунку 2.2. зображена діаграма розподілу ринку поштових послуг між конкурентами.

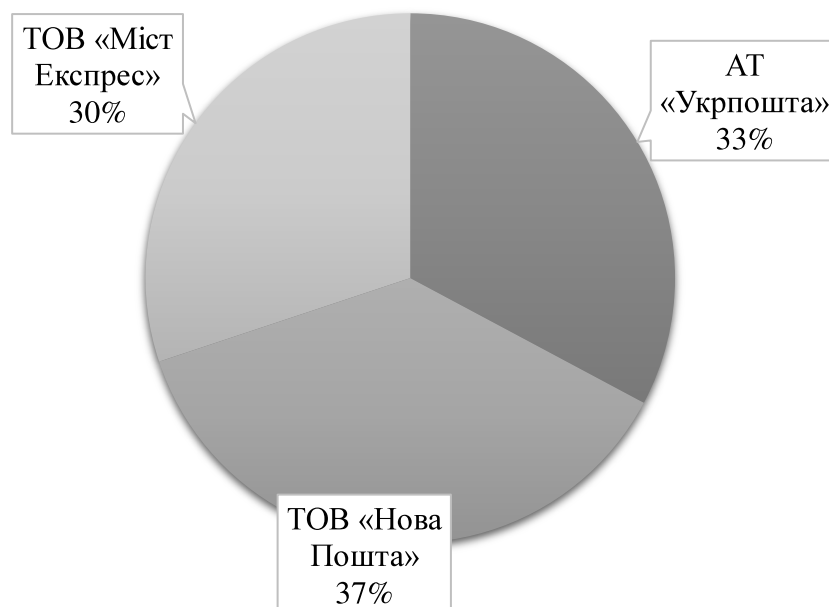


Рисунок 2.2 – Розподіл ринку поштових послуг між конкурентами

За результатами аналізу вагомих факторів конкурентоспроможності відомих поштових компаній України, можна зробити наступні висновки. АТ «Укрпошта» проявила високу конкурентоспроможність в аспектах мережі філій та відділень, а також у ціновій політиці. ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу конкурентоспроможність у багатьох аспектах, особливо в якості обслуговування, співпраці з міжнародними партнерами та співпраці з електронними магазинами та бізнесами. ТОВ «Міст Експрес» має свої сильні сторони в ціновій політиці, але взагалі залишається позаду інших компаній за більшістю показників конкурентоспроможності. Успіх АТ «Укрпошта» буде залежати від збалансованого підходу до цих факторів і їх ефективного управління.

АТ «Укрпошта» є провідним оператором у сфері поштового та логістичного обслуговування в Україні. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи доставку вантажів та листів усередині країни та за її

межами, кур'єрську та експрес-доставку, а також послуги електронної комерції та фінансові послуги.

Проведено внутрішній аналіз конкурентного середовища. У таблиці 2.6 наведені вихідні дані для побудови матриці БКГ основних видів діяльності АТ «Укрпошта». Дані включають виручку від реалізації послуг за роками та темпи росту ринку за відповідними періодами. Ці дані допоможуть в аналізі та порівнянні результатів діяльності компанії з попередніми роками.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ основних видів діяльності АТ «Укрпошта»

№ п/п	Вид діяльності	Виручка від реалізації послуг за роками, млн.грн				Темп росту ринку за роками		
		2020р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2021р.	2022р.	2023р.
1.	Доставка товарів в межах України	2320,8	2335,8	2367,5	2380,8	0,65	1,36	0,56
2.	Міжнародна доставка	1508,9	1510,7	1550,4	1588,3	0,12	2,63	2,44
3.	Кур'єрська доставка	764,4	766,3	770,8	778,6	0,25	0,59	1,01
4.	Послуги експрес-доставки	311,8	317,4	324,1	328,7	1,80	2,11	1,42
5.	Приймання та видача грошових переказів	2473,2	2480,3	2487,5	2507,5	0,29	0,29	0,80
6.	Послуги для електронної торгівлі	920,6	934,7	937,4	978,7	1,53	0,29	4,41
7.	Приймання і доставка документів	294,5	295,7	299,9	302,8	0,41	1,42	0,97
8.	Приймання всіх видів платежів	356,3	355,1	355,8	357,2	-0,34	0,20	0,39
9.	Всього	8950,5	8996	9093,4	9222,6	4,70	8,88	12,01

В таблиці 2.7. наведено темпи росту року, та частку АТ «Укрпошта» та її головного конкурента на ринку логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта». Це допоможе зрозуміти динаміку ринку та визначити позицію АТ «Укрпошта» в порівнянні з ТОВ «Нова Пошта» на різних сегментах логістичних послуг.

Дані, наведені в таблиці 2.7, бути використані для розробки матриці БКГ. Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє класифікувати напрямки діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості. Він базується на

двох основних показниках: темпі росту ринку та частці ринку.

Таблиця 2.7 – Економічні характеристики діяльності

Вид діяльності	Темп росту ринку	Частка ринку АТ «Укрпошта»	Частка ринку ТОВ «Нова Пошта»	Відношення частки ринку АТ «Укрпошта» до ТОВ «Нова Пошта»	Частка діяльності в загальній виручці від реалізації
1. Доставка товарів в межах України	0,86	48	46	1,04	25,81
2. Міжнародна доставка	1,73	43	41	1,05	17,22
3. Кур'єрська доставка	0,62	48	42	1,14	8,4
4. Послуги експрес-доставки	1,78	51	44	1,16	3,6
5. Приймання та видача грошових переказів	0,46	49	47	1,04	27,2
6. Послуги для електронної торгівлі	2,08	42	47	0,89	10,6
7. Приймання і доставка документів	0,93	55	35	1,57	3,3
8. Приймання всіх видів платежів	0,08	35	47	0,74	3,9

На рисунку 2.3 представлена матриця БКГ для усіх видів діяльності АТ «Укрпошта».

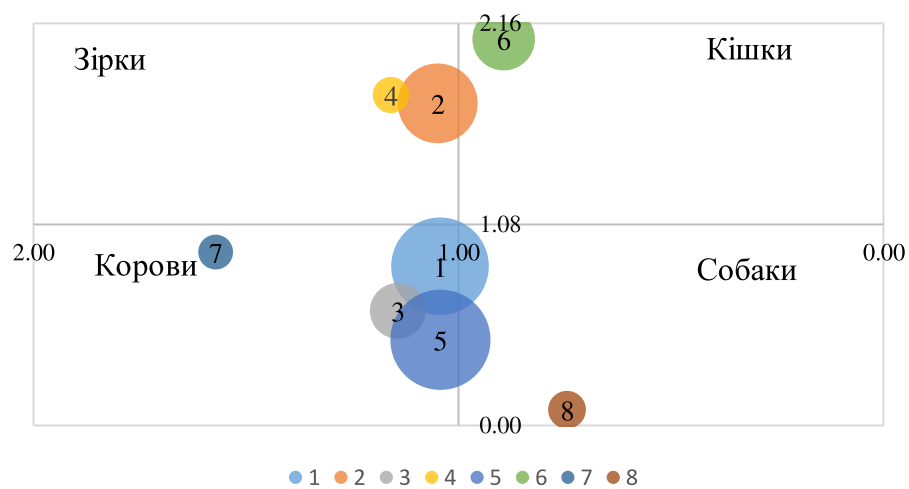


Рисунок 2.3 – Матриця БКГ

Аналізуючи рисунок 2.3, зазначимо, що послуги, в сегменті «зірки» потребують інвестицій для підтримки та зростання, у «коровах» забезпечують стабільний дохід, послуги в сегменті «кішки» мають потенціал для значного зростання за умови інвестування, а ті, що знаходяться в «собаках» потребують перегляду для підвищення ефективності або можливого скорочення.

В таблиці 2.8 надано огляд СЗГ на основі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації. Цей показник є ключовим у визначенні того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та як вони покриваються від реалізації послуг.

Таблиця 2.8 – Рекомендовані стратегії за результатами матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	
«Дикі кішки»	6	Продукт з необхідністю вивчення попиту, що має обмежену частку ринку та сильну конкуренцію, але великий темп росту.	Інвестувати у дослідження попиту. Розширення маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів. Постійне вдосконалення сервісів та збільшення обсягів наданих послуг
«Зірки»	2,4	Продукт має доволі низьку частку ринку та доволі сильну конкуренцію	Збереження високої якості послуг для збереження існуючих клієнтів. Інвестування в інновації та розвиток нових послуг для підтримки конкурентоспроможності. Активний моніторинг ринкових тенденцій та реагування на них
«Дійні корови»	1,3,5,7	Продукція має конкурентні переваги, приносять великий прибуток, але не мають значних темпів росту	Збереження та посилення існуючих конкурентних переваг, в тому числі за допомогою інвестицій у підвищення якості обслуговування та розширення асортименту послуг
«Собаки»	8	Товари, що не приносять прибутку та не є конкурентними	Аналіз ефективності та перспективності послуги. Якщо послуги не приносять прибутку та немає можливості їх покращення, розглянути можливість припинення надання цих послуг та перерозподілити ресурси на більш прибуткові напрямки
Примітка:	1 – доставка товарів в межах України; 2 – міжнародна доставка; 3 – кур'єрська доставка; 4 – послуги експрес-доставки; 5 – приймання та видача грошових переказів; 6 – послуги для електронної торгівлі; 7 – приймання та доставка документів; 8 – приймання всіх видів платежів		

В таблиці 2.9 наведено оцінювання конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» за методом ефективності на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2) [23].

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р.	2023р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$		12,99		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*B + 0,19*\Phi + 0,4*PP + 0,1*PPP$		15		
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,96	0,92	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	2,67	2,87	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,04	0,09	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	194,92	333,26	15
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$		8,6		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,15	0,05	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,18	0,06	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,46	0,54	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	2,11	1,75	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*PPR + 0,29*K3 + 0,21*3P + 0,13*KP$		14,35		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	-0,1	-0,07	15
3.2. Коефіцієнт заготовленості готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,02	0,01	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,75	0,85	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,02	0,02	10
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15
Примітка: оцінка критеріїв проводиться на наступних показниках: 5 - негативна зміна, 15 - позитивна зміна, 10 - відсутність змін				

На основі проведених розрахунків ми бачимо, що показник конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» (КСО) становить 12,99. Цей

результат є позитивним, оскільки він перевищує позначку 10 і наближається до максимально можливого значення, яке дорівнює 15. Таким чином, можна зазначити, що конкурентоспроможність компанії поступово покращується. Проте, слід звернути увагу на показники фінансового положення, такі як коефіцієнти автономії, платоспроможності та оборотності обігових коштів, які продемонстрували негативну зміну, але є ключовими для ефективного функціонування організації.

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта»

На основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» [23] було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності за показниками, які наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства
тис. грн

	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
					2022	2023	Абсолютне, (2023 – 2022)	Темп зростання % (2023 / 2022*100-100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації послуг	Ф.2, 2000	Вр	тис. грн.	1032341 9	11581111	1257692	12,18
2	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	тис. грн.	9926858	10656528	729670	7,35
3	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Fос	тис. грн.	4451622	4823853	372231	8,36
4	Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Fоб		4893242	6618561	1725319	35,26
5	Середня чисельність працівників	Звіт	Q	чол.	52963	34751	-18212	-34,39

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/ч	W	тис. грн. / чол.	194,92	333,26	138,3	70,97
7	Фондовіддача основних фондів	Вр/Фос	F	грн. / грн.	2,32	2,40	0,08	3,53
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/Фоб	Коб	обертів	2,11	1,75	-0,36	-17,06
9	Чистий прибуток	Ф.2, 2350 (2355)	П	тис. грн.	-1258089	-796361	461728	36,7
10	Рентабельність підприємства	П/(Фос + Фоб) *100	Рв	%	-13,46	-6,96	6,50	-
11	Рентабельність продукції	П/Sp *100	Рп	%	-12,67	-7,47	5,20	-

За результатами розрахунків можна зазначити, що загалом фінансові показники підприємства за 2023 р. порівняно з 2022 р. можна охарактеризувати як такі, що мають тенденцію до зростання. Виручка від реалізації послуг зросла на 12,8% це свідчить позитивну динаміку та зростання попиту на послуги підприємства. Вартість основних виробничих фондів та оборотні кошти також зросли, це може свідчити про розвиток та розширення діяльності компанії. У зв'язку зі складним політичним становищем та дією воєнного стану, середня чисельність працівників суттєво знизилася, наразі є дві тисячі незакритих вакансій, певна кількість працівників компанії була мобілізована, і ще частина знаходиться на тимчасово окупованих територіях. З іншого боку, виявлене збільшення річної продуктивності праці працівників на 70,97%, це може бути результатом автоматизації процесів та впровадження новітніх технологій, що компенсує зменшення чисельності працівників. Також слід

зазначити, що зростання виручки від реалізації послуг та вартості основних виробничих фондів спричинило збільшення фондівіддачі на 3,53%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів скоротився на 17,06%, що може бути зумовлене менш ефективним управлінням оборотними коштами.

Крім того, варто відзначити позитивну динаміку у зменшенні обсягу збитків, де зафіксоване зменшення на 36,7% у порівнянні з 2022 р. Це може свідчити про покращення ефективності управлінських рішень та оптимізацію витрат. Такі показники, як рентабельність виробництва і рентабельність продукції залишаються від'ємними, але показують позитивну динаміку.

У цілому, не дивлячись на деякі негативні показники, спостерігається певне покращення фінансово-господарської ситуації в порівнянні з попереднім роком.

На наступному етапі у таблиці 2.11 було проведено експрес-аналіз структури балансу підприємства, що дозволило отримати детальнішу інформацію про його фінансовий стан.

Таблиця 2.11 – Експрес-аналіз структури балансу АТ «Укрпошта», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи (1095)	4451622	4823853	8,36	47,26	41,94	-5,33
Оборотні активи (1195)	4893242	6618561	35,26	51,95	57,54	5,59
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (1160+1165)	3717136	5233842	40,80	39,47	45,50	6,03
дебіторська заборгованість (1125+1130+1135+1136+1140+1155)	542525	853241	57,27	5,76	7,42	1,66
матеріальні обігові кошти (1100)	564624	455388	-19,35	5,99	3,96	-2,04
інші обігові кошти (1190)	68977	76110	10,34	0,73	0,66	-0,07
БАЛАНС	9418683	11502953	22,13	100	100	0,00

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
Пасив						
Власний капітал (1495)	1419800	623439	-56,09	15,07	5,42	-9,65
уставний капітал (1400)	6518597	6518597	0,00	69,21	56,67	-12,54
нерозподілений прибуток (1420)	155241	641120	312,98	1,65	5,57	3,93
Довгострокові зобов'язання (1595)	1129326	1246310	10,36	11,99	10,83	-1,16
Поточні зобов'язання (1695)	6869557	9633204	40,23	72,94	83,75	10,81
кредиторська заборгованість (1610+1615+1620+1625+1630+1635)	3688182	6043841	63,87	39,16	52,54	13,38
короткострокові кредити (1600)	3381	0	-	0,04	0	-0,04
інші короткострокові зобов'язання (1690)	2174098	3882615	78,59	23,08	33,75	10,67
БАЛАНС	9418683	11502953	22,13	100	100	0,00

В таблиці 2.12 наведено горизонтальний аналіз структури балансу АТ «Укрпошта»

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз структури балансу, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
Актив				
Необоротні активи	4451622	4823853	372231	108,36
Оборотні активи:	4893242	6618561	1725319	135,26
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	3717136	5233842	1516706	140,80
дебіторська заборгованість	542525	853241	310716	157,27
матеріальні обігові кошти	564624	455388	-109236	80,65
інші обігові кошти	68977	76110	7133	110,34
БАЛАНС	9418683	11502953	2084270	122,13
Пасив				
Власний капітал:	1419800	623439	-796361	43,91
уставний капітал	6518597	6518597	0	100,00
нерозподілений прибуток	155241	641120	485879	412,98
Довгострокові зобов'язання	1129326	1246310	116984	110,36
Поточні зобов'язання:	6869557	9633204	2763647	140,23
кредиторська заборгованість	3688182	6043841	2355659	163,87
короткострокові кредити	3381	0	-3381	0,00
інші короткострокові зобов'язання	2174098	3882615	1708517	178,59
БАЛАНС	9418683	11502953	2084270	122,13

З таблиць 2.11 та 2.12 можна зробити висновок, що у 2023 р. активи та пасиви АТ «Укрпошта» зросли на 2084270 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. Це зростання обумовлене збільшенням оборотних активів на 35,26, особливо грошових коштів і поточних фінансових інвестицій 40,80% та дебіторської заборгованості на 57,27%. Однак, можна спостерігати й негативні тенденції у зменшенні матеріальних обігових коштів на 19,35 %, що свідчить про певні проблеми в управлінні запасами.

У розділі пасиву слід відзначити, що власний капітал зменшився на 56,09 %, що вказує на фінансові труднощі та збитки компанії. Довгострокові зобов'язання зросли на 116984 тис. грн. або на 10,36 %, що може вказувати на збільшення фінансового навантаження в довгостроковій перспективі. Відбулося значне зростання кредиторської заборгованості на 63,87% та інших короткострокових зобов'язань на 78,59%. Також, варто звернути увагу на суттєве зростання нерозподіленого прибутку на 312,98%, що призводить до зростання поточних зобов'язань на 40,23%. Короткострокові кредити у 2023 р. становлять 0, що означає, що компанія відмовилася від банківських кредитів, які були в 2022 р. Це може свідчити про зменшення залежності від зовнішнього фінансування та можливе поліпшення управління власними ресурсами.

В таблиці 2.13 представлено аналіз платоспроможності підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки воно забезпечене фінансовими ресурсами і проаналізувати ефективність їх використання.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,540	0,543	0,004

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,62	0,63	0,01
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	0,70	0,68	-0,02

Аналізуючи результати таблиці 2.13 можна побачити, що показник коефіцієнта абсолютної ліквідності продемонстрував незначний ріст та залишився нижчим за оптимальне значення. Це вказує на те, що підприємство може мати потребу у збільшенні грошових ресурсів або у зменшенні поточних зобов'язань для підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства збільшився на 0,01, залишаючись у межах оптимального діапазону. Коефіцієнт покриття продемонстрував зниження на 0,02, це може вказувати на недостатню спроможність покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Для оцінки абсолютної ліквідності в таблиці 2.14 було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким умовам:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4$$

Спираючись на таблицю 2.14 маємо наступний вигляд співвідношення: $A1 > П1, A2 > П2, A3 < П3, A4 > П4$. Однак, варто зазначити, що абсолютна ліквідність балансу не витримана, оскільки співвідношення для $A3 < П3, A4 > П4$ не відповідають вимогам, а це може збільшити фінансові ризики для підприємства, зокрема ризик неплатоспроможності.

Таблиця 2.14 – Абсолютні показники ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	3717136	5233842	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	431583	485913	- 328555 3	- 474792 9
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	542525	853241	2. Пасиви короткострокові (П2)	3381	0	-539144	-853241
3. Низьколіквідні активи (А3)	564624	455388	3. Пасиви довгострокові (П3)	112932 6	1246310	564702	790922
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	4451622	4823853	4. Пасиви постійні (П4)	141980 0	623439	- 303182 2	- 420041 4
Баланс	9418683	11502953	Баланс	941868 3	1150295 3	0	0

В таблиці 2.15 оцінимо фінансову стійкість підприємства за допомогою ключових показників та визначимо його здатність до оптимального використання власних ресурсів для забезпечення стабільності та ефективності в управлінні фінансами.

Таблиця 2.15 – Аналіз фінансової стійкості АТ «Укрпошта»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,15	0,05	-0,10

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	Ф.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / Ф.1.1300	-0,93	-1,09	-0,16
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	K _v	Запаси / Власний капітал	Ф.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / Ф.1.1495	0,40	0,73	0,33

Згідно даних таблиці 2.15 можемо зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості АТ «Укрпошта». Коефіцієнт фінансової незалежності показав падіння з 0,15 у 2022 р. до 0,05 у 2023 р., це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та загальне погіршення його фінансового стану. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує від'ємне значення як у 2022 р., так і в 2023 р., це може вказувати на проблеми з фінансуванням оборотного капіталу компанії. Натомість коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом показав зростання на 0,33, що свідчить про збільшення частки запасів, яка фінансується за рахунок власних коштів та зменшення залежності від короткострокових джерел фінансування. Отже, загальний аналіз показників фінансової стійкості вказує на нестабільність фінансового стану підприємства.

У таблиці 2.16 наведено показники ділової активності підприємства з використанням «золотого правила господарювання», що передбачає додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) в такій послідовності: $T_p > T_v > T_a > 100\%$

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності АТ «Укрпошта»

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				Абсолютне	темп зростання, %
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (збиток) (Ф.2.2355)	Тп	-1258089	-796361	461728	36,70

Кінець таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації (Ф.2.2090)	Тв	396561	924583	528022	133,15
Величина активів (Ф.,1.1300)	Та	9418683	11502953	2084270	22,13

У 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається зменшення величини збитку на 36,7%, що свідчить про певну позитивну динаміку. Темп зростання виручки від реалізації продукції збільшився на 133,15%, що свідчить про значний ріст обсягів реалізації. Темп зростання величини активів становить 22,13%, що також вказує на зростання економічного потенціалу підприємства. Аналізуючи дані в порівнянні з «золотим правилом», ми бачимо, що показник $T_v > T_a$, це вказує на більш високі темпи зростання обсягів реалізації в порівнянні зі збільшенням економічного потенціалу. Показник $T_p < T_v$, через те, що T_p залишається на рівні збитку, але зменшується, що також позитивно впливає на ділову активність підприємства. Нерівність $T_a < 100\%$ свідчить про те, що економічний потенціал АТ «Укрпошта» наразі є низьким, що може вимагати уваги до питань фінансування для забезпечення стійкого росту підприємства у майбутньому.

Завершальним етапом аналізу є розрахунок рентабельності підприємства. У таблиці 2. 17 представлені основні показники рентабельності. Ці дані допоможуть зрозуміти динаміку та ефективність фінансової діяльності підприємства, що дозволить зробити обґрунтовані висновки.

Таблиця 2.17 – Показники рентабельності підприємства

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050 * 100$	3,99	8,68	4,68
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190(2195)/\Phi.2(2050+2130+2150+2180) * 100$	-10,19	-6,75	3,44

Кінець таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270) * 100$	-12,46	-7,37	5,09
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300 * 100$	-13,36	-6,92	6,43
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495 * 100$	-107,98	-154,67	-46,69
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695) * 100$	-19,17	-8,86	10,30
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095 * 100$	-34,44	-19,99	14,45
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195 * 100$	-31,33	-14,57	16,76
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000 * 100$	3,84	7,98	4,14
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000 * 100$	-12,19	-6,88	5,31
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120) * 100$	-11,35	-7,24	4,10

На рисунку 2.4 продемонстровано результати таблиці 2.17, що дозволяють спостерігати за тенденціями розвитку та оцінити фінансове становище АТ «Укрпошта» у звітному періоді в порівнянні з попереднім роком.

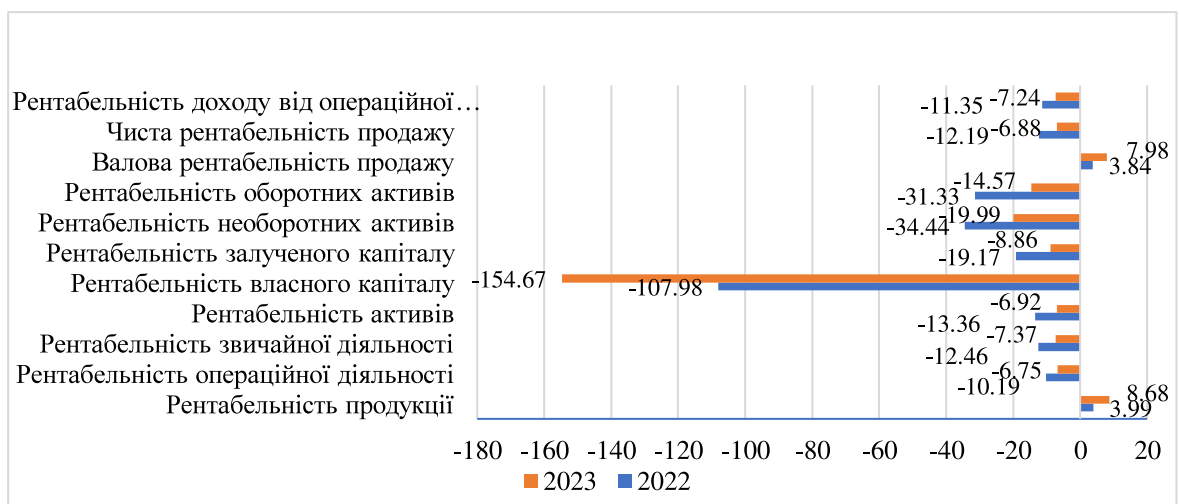


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності АТ «Укрпошта» 2022-2023 рр.

Згідно з аналізом показників рентабельності підприємства, які представлені у таблиці 2.16 та на рисунку 2.4, можна зробити висновки про

фінансову діяльність АТ «Укрпошта». Рентабельність продукції зросла з 3,99% до 8,68%, що свідчить про покращення ефективності надання послуг та оптимізації витрат. Також зросла валова рентабельність продажу на 4,14%, що вказує на покращення ефективності діяльності підприємства. Варто звернути увагу на рентабельність власного капіталу, яка залишається від'ємною, знижуючись на 46,69%, що може вказувати на проблеми у використанні власних ресурсів компанії. Усі інші показники, залишаються негативними, через збитковість підприємства, але демонструють певне покращення.

Підбиваючи висновки до другого розділу кваліфікаційної роботи, зазначимо, що АТ «Укрпошта» – підприємство, яке здійснює поштове та логістичне обслуговування в Україні. Компанія заснована на принципах державної власності та є найбільшим оператором з доставки поштових відправлень у країні.

Було проведено оцінку діяльності АТ «Укрпошта» у конкурентному середовищі. PEST-аналіз показав, що найбільший негативний вплив на компанію має війна в країні. Модель п'яти сил М. Портера виділила, що головними конкурентами підприємства є ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Міст Експрес». Також, в рамках аналізу була розглянута TOWS-матриця, яка продемонструвала, що АТ «Укрпошта» проявляє високу конкурентоспроможність у мережі філій та ціновій політиці, проте є певні аспекти, які потребують уваги, зокрема фінансове положення. Було розроблено матрицю БКГ, завдяки якій було визначено оптимальні стратегії для кожного сегменту послуг АТ «Укрпошта», що сприятиме ефективності використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Загальна оцінка конкурентоспроможності склала 12,99, що свідчить про поступове покращення, але вимагає уваги до фінансових показників для забезпечення ефективного функціонування компанії.

Фінансовий аналіз діяльності АТ «Укрпошта» за 2023 р. продемонстрував зменшення збитків на 36,7% з 1258089 тис. грн у 2022 р. до

796361 грн у 2023р. Активи та пасиви зросли на 22,13%. Спостерігається зростання оборотних активів на 35,26%, особливо грошових коштів і поточних фінансових інвестицій на 40,80% та дебіторської заборгованості на 57,27%. Однак, матеріальні обігові кошти зменшилися на 19,35%, що вказує на проблеми з управлінням запасами. Основні виробничі фонди збільшилися на 8,36%, що спричинило збільшення фондоддачі на 3,53%. Середня чисельність працівників суттєво знизилася на 34,39%, це пов'язано зі складним політичним становищем та дією воєнного стану, що призвело до мобілізації певної частини працівників. Проте завдяки автоматизації процесів та впровадженню новітніх технологій, річна продуктивність праці зросла на 70,97%. Виручка від реалізації послуг збільшилася на 12,8%, що вказує на зростання попиту на послуги підприємства. Власний капітал зменшився на 56,09%, довгострокові зобов'язання зросли на 10,36%, що може свідчити про збільшення фінансового навантаження. Кредиторська заборгованість і короткострокові зобов'язання також збільшилися на 63,87% та 78,59% відповідно, однак компанія відмовилася від короткострокових кредитів, що може свідчити про зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Рівень ліквідності АТ «Укрпошта» залишається недостатнім для забезпечення повної фінансової стійкості, і це вимагає додаткових заходів для покращення управління оборотними активами та зобов'язаннями.

3 ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Обґрунтування впровадження поштоμάτων як інноваційного рішення в антикризовому управлінні підприємством

У зв'язку зі складними умовами кризи, спричиненими війною в Україні, АТ «Укрпошта» знаходиться перед викликом забезпечення ефективної та безперервної роботи в умовах обмежень та ризиків. Військові дії можуть призводити до пошкодження логістичних маршрутів, знищення інфраструктури та загрози безпеки. У таких умовах необхідно шукати нові підходи для забезпечення надійності та ефективності в наданні послуг, і одним зі шляхів оптимізації та збільшення стійкості управління в умовах кризи є впровадження інновацій, спрямованих на підвищення швидкості та якості обслуговування клієнтів.

Ми пропонуємо впровадити систему поштоμάτων для АТ «Укрпошта», що зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Майбутній вигляд поштоμάτων для АТ «Укрпошта»

Поштомати, як рішення для доставки та відправки посилок, не є новими для поштової галузі. Вони активно використовуються такими конкурентами як ТОВ «Нова Пошта». Пілотний проєкт випробування видачі відправлень через поштомати вже був реалізований АТ «Укрпошта» в м. Києв у 2021 р. Незважаючи на те, що компанія вирішила не інвестувати в цей проєкт, на сьогоднішній день стає очевидним, що поштомати набувають великої популярності. Дивлячись на ситуацію через призму сьогодення, ми можемо стверджувати, що впровадження поштоматів в АТ «Укрпошта» стане інновацією саме в антикризовому управлінні.

Головними перевагами впровадження поштоматів як інноваційного рішення в антикризовому управлінні є:

1) підвищення рівня безпеки клієнтів та працівників – у відділеннях АТ «Укрпошта» часто можна побачити черги, тобто велике скупчення людей в одному місці, що є небезпечним під час війни в країні. З поштою отримати або відправити посилку можна за декілька хвилин, а це забезпечує ефективний та безпечний процес;

2) можливість забирати та відправляти посилки в будь-який час – це можна робити незалежно від робочого графіку відділень, тим самим забезпечуючи безперервність функціонування та збереження обсягів обслуговування клієнтів навіть у кризовому становищі. Це особливо важливо під час повітряних тривог, коли відділення змушені зачинятися;

3) підвищення продуктивності за рахунок автоматизації – автоматизація процесів за допомогою поштоматів дозволяє підвищити продуктивність працівників. В умовах, коли середня чисельність працівників знизилася через незакриті вакансії, мобілізацію та інші обставини, автоматизація компенсує зменшення чисельності персоналу та забезпечує ефективне обслуговування клієнтів;

4) зниження витрат на операційну діяльність, оптимізація витрат на оплату праці та забезпечення ефективного використання ресурсів в умовах економічної нестабільності. Це важливий аспект антикризового управління

підприємством, для збереження або підвищення фінансової стабільності та ефективності діяльності;

5) масштабованість та гнучкість – поштомати можуть бути розміщені у різних місцях, що дозволяє підприємству розширювати свою мережу обслуговування та адаптуватися до змін. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким у реагуванні на зміни в умовах кризи та забезпечує більш ефективне покриття ринку.

Усі поштомати будуть оснащені найсучаснішими засобами безпеки, що гарантує максимальний захист від будь-яких спроб зломів. Для отримання посилки необхідно буде відсканувати штрих-код за допомогою офіційного додатку. Крім того, поштомати будуть обладнані камерами відеоспостереження, системами сигналізації та іншими технологічними рішеннями, що підвищать їх надійність. Таким чином, користувачі зможуть бути впевнені у збереженні та безпеці своїх посилок.

На рисунках 3.2 та 3.3 продемонстрована коротка інструкція з використання поштомату для отримання та відправки посилок.

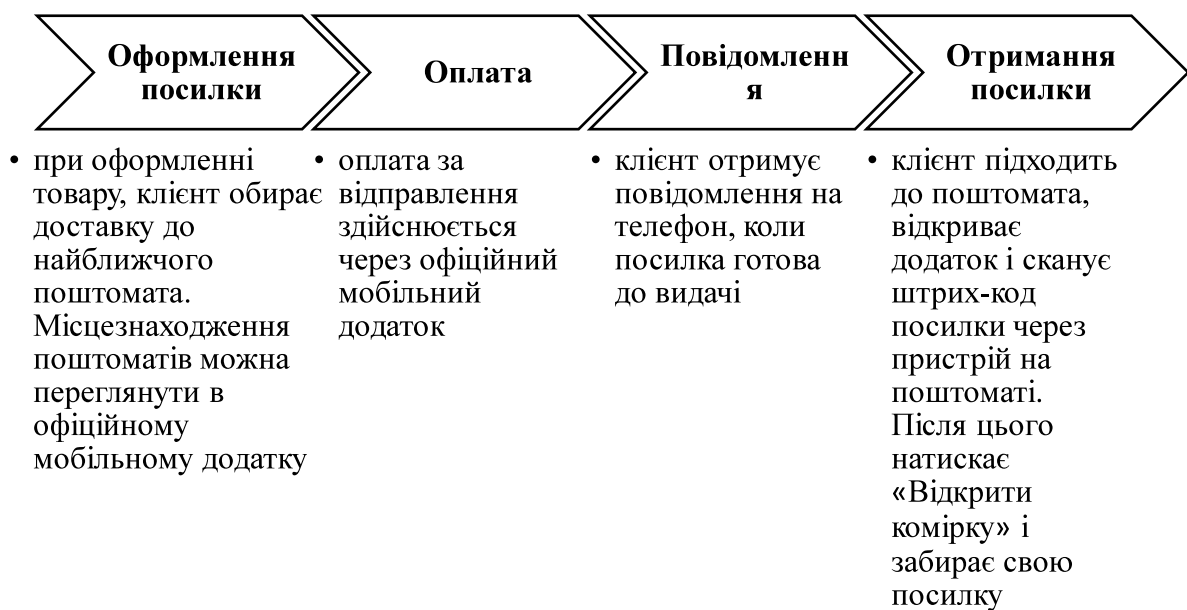


Рисунок 3.2 – Інструкція з використання поштомату при отриманні замовлення

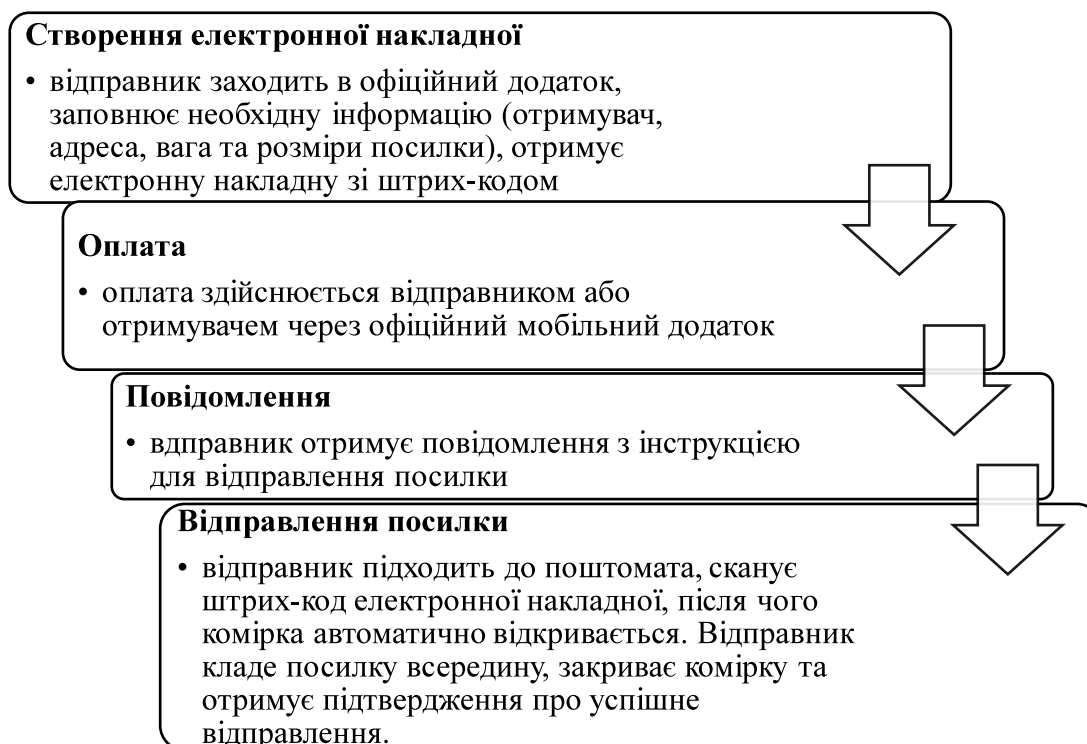


Рисунок 3.3 – Інструкція з використання поштового скриньки для відправлення
Замовлення

Першим етапом впровадження інноваційного проєкту є формування календарного плану. Нами буде проведений проєкт впровадження поштової скриньки для АТ «Укрпошта». Календарний план розвитку і впровадження етапів поштової скриньки як інноваційного проєкту представлений у таблиці 3.1. Реалізація буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом.

Запропонований на 6 років календарний план впровадження поштової скриньки для АТ «Укрпошта» представляє детальний підхід до створення та розвитку нової послуги, яка відповідає сучасним вимогам ринку в антикризовому управлінні і потребам клієнтів. План складається з 15 етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні успішної реалізації проєкту.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта»

Етап	01.2025	02.2025	03.2025	04.2025	05.2025	06.2025	07.2025	08.2025	09.2025	10.2025	11.2025	12.2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Проведення аналізу потенційних точок розміщення поштоматів: вибрати міста та місця, де поштомати будуть встановлені	X	X															
2. Узгодження документації на реалізацію проєкта. Укладання договорів з місцевою владою та власниками приміщень, в яких будуть розташовуватися поштомати		X	X														
3. Закупівля поштоматів та необхідного обладнання (комп'ютери та апаратні засоби) у компанії OMNIC			X	X	X												
4. Розробка програмного забезпечення для поштоматів					X	X	X										
5. Розробка системи забезпечення сумлінності та безпеки роботи поштоматів					X	X	X										
6. Тестування поштоматів з перевіркою працездатності всіх етапів доставки та відправки							X	X									
7. Розробка стратегії просування маркетингової компанії для реалізації проєкту					X	X	X										
8. Організація служби підтримки поштоматів для вирішення проблем з працездатністю та безпечністю								X									
9. Впровадження відповідних технічних систем для обробки та відстеження посилок в офіційному мобільному додатку								X	X								
10. Створення системи підтримки в мобільному додатку							X	X									
11. Підготовка інструкцій для користувачів										X							
12. Залучення та навчання персоналу для обслуговування поштоматів								X	X	X							
13. Запуск маркетингової компанії для популяризації поштоматів та залучення користувачів									X	X	X	X					
14. Транспортування поштоматів на їх місця розташування											X						
15. Запуск, обслуговування та подальше розширення мережі поштоматів											X	X	X	X	X	X	X

3.2 Реалізація проєкту впровадження пошто마트ів для АТ «Укрпошта»

Другим етапом, який наведено в таблиці 3.2 є розрахунок розміру інвестицій, необхідний для впровадження пошто마트ів для АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для впровадження пошто마트ів для АТ «Укрпошта», тис. грн

Види робіт	Сума
1. Проведення аналізу потенційних точок розміщення пошто마트ів: вибрати міста та місця, де поштоматы будуть встановлені	450
2. Узгодження документації на реалізацію проєкта. Укладання договорів з місцевою владою та власниками приміщень, в яких будуть розташовуватися поштоматы	1200
3. Закупівля пошто마트ів (100 шт) та необхідного обладнання (комп'ютери та апаратні засоби) у компанії Hold	45000
4. Розробка програмного забезпечення для пошто마트ів	1500
5. Розробка системи забезпечення сумлінності та безпеки роботи пошто마트ів	1200
6. Тестування пошто마트ів з перевіркою працездатності всіх етапів доставки та відправки	240
7. Розробка стратегії просування маркетингової компанії для реалізації проєкту	1100
8. Організація служби підтримки пошто마트ів для вирішення проблем з працездатністю та безпечністю	570
9. Впровадження відповідних технічних систем для обробки та відстеження посилок в офіційному мобільному додатку	850
10. Створення системи підтримки в мобільному додатку	520
11. Підготовка інструкцій для користувачів	400
12. залучення та навчання персоналу для обслуговування пошто마트ів	350
13. Запуск маркетингової компанії для популяризації пошто마트ів та залучення користувачів	1500
14. Транспортування пошто마트ів з м.Київ на їх місця розташування у м. Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Кривий Ріг, Вінниця	1000
15. Запуск, обслуговування та подальше розширення мережі пошто마트ів	5500
Всього	61380

Третім етапом проаналізуємо динаміку виручки від реалізації за роками. В таблиці 3.3 наведено запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана підприємством в наслідок впровадження проєкту.

Таблиця 3.3 – Планові показники підприємства внаслідок впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта», тис. грн

№	Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
1	Виручка від реалізації	30690	32225	33513	36530	56986
2	Собівартість реалізованої продукції	21483	21913	22454	24292	34762
3	Прибуток від операційної діяльності (n. 1–n. 2)	9207	10312	11059	12237	22225
4	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (n. 3/n. 2*100)	43	47	49	50	64
5	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (n. 3/n. 1*100)	30	32	33	34	39

Четвертим етапом – є розрахунок запланованих витрат на реалізацію проекту впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта», який продемонстровано в таблиці 3.4. Оскільки для реалізації проекту потрібно залучити 100 додаткових працівників, необхідно розрахувати заробітну плату, яку підприємство буде виплачувати цим працівникам протягом наступних п'яти років.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на впровадження поштоматів, тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	17193	18052	18774	20464	31924
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат) (22% від заробітної плати)	3782	3972	4130	4502	7023
Повна собівартість (таблиця 3.3, ряд. 2)	21483	21913	22454	24292	34762
З повної собівартості					
постійні витрати (75%)	16112	16112	16112	16112	16112
змінні витрати (25%)	5371	5800	6342	8180	18649

Витрати на оплату праці в 2023 р. склали 5974643 тис. грн, а кількість працівників зменшилася до 34751 осіб [25]. Середня заробітна плата робітника на місяць становить – $(5974643/34751)/12*1000 = 14327,3$ грн. Для впровадження проєкту додатково наймається 100 робітників, тому, витрати на заробітку плату за базовий рік складуть – $100*(14327,3*12/1000) = 17193$ тис.грн.

П'ятий етап – розрахунок джерел фінансування проєкту з впровадження поштоматів. У таблиці 3.5 представлено інвестиційні потреби підприємства для реалізації проєкту та їх розподіл за джерелами фінансування.

АТ «Укрпошта» є державним підприємством, тому не дивлячись на збитковість у розмірі 796,4 млн грн за 2023 р. [23], розглянуто впровадження інновацій як ключовий елемент антикризового управління підприємством. Для реалізації цього проєкту було вирішено використовувати різні джерела фінансування. Суму на впровадження проєкту було розділено таким чином: 38% власні кошти та 62% залучені.

Проєкт впровадження поштоматів потребує інвестицій на суму 61380 тис. грн. Оскільки підприємство має збиток, 38% (23324,4 тис. грн) на реалізацію проєкту буде виділено з нерозподіленого прибутку, який за 2023 р. склав 641120 тис. грн [23]. Для забезпечення решти фінансування, а саме 62% (38055,6 тис. грн), планується взяти кредит під державні гарантії.

Звіт виконавчого органу про результати роботи фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» [24] показав, що компанія вже успішно користувалася кредитами під державні гарантії для забезпечення своїх фінансових потреб. Таким чином, планується співпраця з АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» за програмою інвестиційних кредитів на купівлю авто/обладнання/нерухомості від 6 до 60 місяців під 20% річних [25] під державні гарантії, що буде завчасно узгоджено з банком.

Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгострокового залученого капіталу, вартість власного капіталу прийняти вищою на 2% за вартість залученого капіталу.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації проекту з впровадження поштоматів

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	38	23324,4	22
Залучений капітал	62	38055,6	20
Всього (таблиця 3.2)	100	61380	21

На шостому етапі наведено вихідні дані для складання проекту з впровадження поштоматів, що наведено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання проекту для АТ «Укрпошта»

№	Показник	Значення
1	тривалість проекту, років (приймається автором)	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн (таблиця 3.2)	61380
3	кінцева вартість основних коштів, % (рекомендований норматив)	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	38
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	23324,4
6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	38055,6
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн (таблиця 3.3)	30690
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн (таблиця 3.4)	16112
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн (таблиця 3.4)	5371
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.1)	27
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.2)	65
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом, формула 3.3)	35
13	термін служби обладнання, років (приймається автором)	30
14	вартість обладнання, тис. грн (таблиця 3.2)	45000
15	вартість оборотних коштів, тис. грн (таблиця 3.2)	6070

Оборотність дебіторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 10) розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства (3.1):

$$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр} \quad (3.1)$$

де $T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

$Вр$ – виручка від реалізації, тис. грн;

$DЗ$ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн

$$T_{ДЗ} = (365 * 853241) / 11581111 = 27 \text{ (днів)}$$

Оборотність кредиторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 11) розраховується аналогічно за (3.2):

$$T_{кз} = \frac{365 * KЗ}{Вр}, \quad (3.2)$$

де $T_{кз}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

$KЗ$ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{кз} = (365 * 6043841) / 11581111 = 190 \text{ (днів)}.$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.6, ряд. 12) залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за (3.3):

$$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp}, \quad (3.3)$$

де $T_{тмз}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$ТМЗ$ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн

$$T_{тмз} = (365 * 455388) / 10656528 = 16 \text{ (днів)}.$$

Розрахувавши усі три показники, зауважимо, що оборотність кредиторської заборгованості не є оптимальною для підприємства, тому рекомендуємо зменшити її до 65 днів. Оборотність товарно-матеріальних запасів збільшимо до 35 днів.

Сьомий етап включає в себе розрахунок графіку обслуговування боргу, який наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Початковий баланс	38055,6	34223	29624	24106	17483	9536
2. Річна виплата (формула 3.5)	11444	11444	11444	11444	11444	11444
3. Процентні платежі (таблиця 3.5, ряд. 2)	7611	6845	5925	4821	3497	1907
4. Основна частина (ряд. 2 - ряд. 3)	3832	4599	5519	6622	7947	9536
5. Кінцевий баланс (ряд. 1 - ряд. 4)	34223	29624	24106	17483	9536	0

В рамках цього проекту з впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта» приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Розмір річної виплати боргу розраховується за формулою 3.4:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн;

n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Розраховуються PMT за формулою (3.5):

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}}, \quad (3.5)$$

Відтак, PMT знаходимо за формулою (3.5):

$$PMT = \frac{38055,6}{\frac{1}{(1+0,2)^1} + \frac{1}{(1+0,2)^2} + \frac{1}{(1+0,2)^3} + \frac{1}{(1+0,2)^4} + \frac{1}{(1+0,2)^5} + \frac{1}{(1+0,2)^6}} = 11444 \text{ тис. грн}$$

Восьмий етап – прогноз прибутку після реалізації проекту. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної

компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків. У таблиці 3.8 наведено прогноз чистого прибутку за п'ять років реалізації проекту з впровадження поштоматів.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, за формулою (3.6):

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.6)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн (таблиця 3.6, ряд. 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (таблиця 3.6, ряд. 3);

a – термін служби обладнання, років (таблиця 3.6, ряд. 13).

Отже, розрахуємо амортизацію за формулою (3.6):

$$A_p = \frac{45000 * (1 - 0,08)}{30} = 1380 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка (таблиця 3.3)	0	30690	32225	33513	36530	56986
2. Змінні витрати (таблиця 3.4)	0	5371	5800	6342	8180	18649
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.4)	0	16112	16112	16112	16112	16112
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3)	0	9207	10312	11059	12237	22225
5. Амортизація (формула 3.6)	0	1380	1380	1380	1380	1380
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд. 4 – ряд. 5)	0	7827	8932	9679	10857	20845
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, ряд. 3)	7611	6845	5925	4821	3497	1907

Кінець таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд. 6 – ряд. 7)	0	982	3007	4858	7361	18937
9. Податок на прибуток (ряд. 8 *0,18)	0	177	541	874	1325	3409
10. Чистий прибуток (ряд. 8 – ряд. 9)	0	806	2466	3984	6036	15529
Примітка: податок на прибуток приймається на рівні 18%						

Дев'ятим етапом є баланс проекту з впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта», який наведено в таблиці 3.9. Заповнення починається із статей пасиву, додатково розраховується коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та визначається її обсяг на кінець кожного звітного періоду. Після цього заповнюються статті активу, проводиться додатковий розрахунок оборотності дебіторської заборгованості. Стаття необоротні активи враховує початкову вартість обладнання, амортизацію та залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року. Величина грошових коштів повинна бути позитивною та не перевищувати 15% валюти балансу, тому у даному випадку нами було запропоновано до розрахунку прийняти величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проекту з впровадження поштоматів в АТ «Укрпошта», тис.грн

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6
Актив					
1. Необоротні активи, початкова вартість (таблиця 3.6, ряд. 14)	45000	43620	40860	35340	24300
2. Накопичена амортизація (таблиця 3.8, ряд. 5)	1380	2760	5520	11040	22080
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд.1-ряд.2)	43620	40860	35340	24300	2220
4. Запаси (таблиця 3.8(ряд.2+ряд.3+ряд.5))/формула 3.9)	2192	2234	2285	2462	3466
5. Дебіторська заборгованість (таблиця 3.8, ряд1)/формула 3.8	2270	2384	2479	2702	4215
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд. 3 + ряд. 4 + ряд.5)	48083	45477	40105	29464	9901

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 - ряд.6)	11137	10157	10655	15938	39100
8. Грошові кошти (ряд.11*0,12)	7106	6676	6091	5448	5880
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 - ряд. 8)	4031	3481	4564	10490	33220
10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд. 5 + ряд. 7)	15600	14774	15420	21102	46781
11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд. 10)	59220	55634	50760	45402	49001
Пасив					
12. Власний капітал (таблиця 3.5)	23324,4	23324,4	23324,4	23324,4	23324,4
13. Нерозподілений прибуток (таблиця3.8, ряд.10)	806	2466	3984	6036	15529
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця3.7, ряд. 5)	29624	24106	17483	9536	0
15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.8, ряд. 1)/формула 3.7	5465	5739	5968	6505	10148
16. Пасиви, всього	59220	55634	50760	45402	49001

У таблиці 3.10 наведено розрахунки додаткових показників, таких як коефіцієнт оборотності кредиторської, дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів.

Таблиця 3.10 – Розрахунок додаткових показників

Коефіцієнт	Позначення	Формула	Розрахунок
Оборотності кредиторської заборгованості, рази	$K_{кз}$	$365/T_{кз}$ (3.7)	$365/70=5,2$
Оборотності дебіторської заборгованості, рази	$K_{дз}$	$365/T_{дз}$ (3.8)	$365/27=13,6$
Оборотност товарно-матеріальних запасів, рази	$K_{тмз}$	$365/T_{тмз}$ (3.9)	$365/16=23,4$

Наступним етапом, який представлено у таблиці 3.11, є розрахунок прогнозу грошових потоків інноваційного проєкту з впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта».

Залишкова вартість основних засобів розраховується за формулою:

$$F_{зал} = F_{перв} - A_p * a, \quad (3.10)$$

де, $F_{зал}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн

A_p – необоротні активи, тис. грн

a – термін обслуговування обладнання.

$F_{\text{зал}} = 45000 - 1380 * 30 = 3600$ тис. грн

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків інноваційного проєкту з впровадження поштоматів, тис.грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Чистий прибуток (таблиця 3.9, ряд. 13)	806	2466	3984	6036	15529
2. Амортизація (таблиця 3.8, ряд. 5)	1380	1380	1380	1380	1380
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, ряд. 15)	0	0	0	0	6070
4. Залишкова вартість необоротних активів (формула 3.10)					3600
5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 4)	11856	13516	15034	17086	26579
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.7, ряд. 4)	4599	5519	6622	7947	9536
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.9, ряд. 5)	2270	2384	2479	2702	4215
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.9, ряд. 4)	2192	2234	2285	2462	3466
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.9, ряд. 15)	5465	5739	5968	6505	10148
10. Чистий грошовий потік (ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8 + ряд. 9)	8259	9118	9615	10480	19510

3.3 Оцінка ефективності впровадження поштоматів як інноваційного проєкту в актикризове управління для АТ «Укрпошта»

Для визначення потенційного доходу та обсягу власних коштів при впровадженні поштоматів як інвестиціо-інноваційного проєкту, розрахуємо оцінку ефективності, яка оцінюється трьома показниками. Першим показником є чиста сучасна вартість інвестиційного потоку (NPV), яке розраховується за формулою (3.11):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.11)$$

де, INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн (таблиця 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн (таблиця 3.11, ряд. 10);

r – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.5).

Відтак,

$$NPV = -23324,4 + \frac{8259}{(1+0,22)^1} + \frac{9118}{(1+0,22)^2} + \frac{9615}{(1+0,22)^3} + \frac{10480}{(1+0,22)^4} + \frac{19510}{(1+0,22)^5} = 6816,32 \text{ тис.грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 23324,4 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.11, розмір NPV складає 6816,3 тис. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту з впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта».

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (IRR) розраховується за формулою (3.12):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.12)$$

IRR – це значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, отриманих від цих інвестицій. Тобто це рівень дисконту, при якому чисте поточне значення інвестиційних вкладень (NPV) стає нульовим. Економічне значення IRR полягає в тому, що це показник, за якого підприємство однаково ефективно може інвестувати свій капітал під цю норму доходності в будь-які фінансові інструменти або здійснити реальні інвестиції. Якщо вартість капіталу перевищує IRR, то проєкт не може забезпечити достатню віддачу інвестицій, і його краще відхилити.

Отже,

$$\frac{8259+9118+9615+10480+19510}{5} * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 23324,4$$

$$11396,5 * k = 23324,4$$

$$k = 2,04662$$

Для розрахунку проєкту впровадження поштоматів використаємо фінансові таблиці «Сучасне значення анuitету протягом n періодів» [25].

Для розглянутого випадку (n = 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,43557;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{2,43557 - 2,04662}{2,43557 - 2,03516} * 2,04662 = 31,99 \%$$

Вище наведене рівняння демонструє, що IRR дорівнює 31,99% і перевищує вартість власного капіталу, відтак реалізація проєкту з впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта» може бути прийнятою.

Третім показником оцінки ефективності є дисконтований термін окупності, який проаналізовано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту з впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта», тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-23324,4	8259	9118	9615	10480	19510
Дисконтований грошовий потік (складові формули 3.11)	-23324,4	6770	6126	5295	4731	7219
Акумуляований грошовий потік	-23324,4	-16554	-10428	-5133	-402	6816

Дисконтований термін окупності складає: $4 + 402 / 7219 = 4,1$ року з початку впровадження проєкту. Зазначимо, що це менше тривалості проєкту, тому впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта» може бути прийнятий до реалізації як інноваційний проєкт в антикризовому управлінні.

Підбиваючи висновки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначимо, що було запропоновано інноваційний проєкт в антикризовому управлінні для АТ «Укрпошта», який передбачає впровадження поштоматів. Проєкт буде реалізовуватися паралельно-послідовним способом та потребує інвестицій у розмірі 61380 тис. грн. Незважаючи на збитки підприємства у розмірі 796,4 млн грн за 2023 р., на реалізацію проєкту буде виділено 23324,4 тис. грн, що становить 38% від загальної суми інвестицій. Ці кошти буде взято з нерозподіленого прибутку, який за 2023 р. склав 641120 тис.грн. Для забезпечення решти фінансування, а саме 62% (38055,6 тис. грн), планується взяти кредит під державні гарантії. Передбачається, що кредит буде братися в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» за програмою інвестиційних кредитів на купівлю авто/обладнання/нерухомості від 6 до 60 місяців під 20% річних. Для реалізації проєкту підприємству необхідно найняти 100 додаткових працівників, за базовий рік місячна заробітна плата яких становитиме 14327,3 грн. Планова виручка від реалізації в перший рік становить 30690 тис. грн.

Ефективність проєкту впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта» оцінювалась за трьома показниками. Перший показник NPV дорівнює 6816,3 тис. грн, що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник, IRR, дорівнює 31,99% і перевищує вартість власного капіталу на 9,99%. Дисконтований термін окупності менший за тривалість реалізації проєкту і становить 4,1 роки, що робить даний проєкт прийнятним для реалізації. Результати розрахунків за трьома методами оцінки ефективності підтверджують, що запропонований нами проєкт можна рекомендувати для впровадження іншим підприємствам поштових та логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне питання щодо впровадження інноваційних технологій в антикризовому управлінні.

Нестабільні умови, спричинені війною та іншими негативними явищами, ставлять перед підприємствами надзвичайно важкі завдання та виклики. Принципи антикризового управління, спрямовані на забезпечення стійкості та ефективності в умовах війни, розкривають стратегії вирішення кризових ситуацій. Застосування цих принципів є основним фактором для збереження функціонування підприємств та їхньої конкурентоспроможності. Антикризові стратегії повинні бути адаптовані до різноманітних викликів, таких як фізична безпека працівників, руйнування інфраструктури та логістичні труднощі. Своєчасне застосування антикризового управління в умовах війни дозволяє підприємству пристосовуватися до нових обставин, передбачати можливі загрози для свого розвитку, розробляти стратегії, і готувати спеціальні антикризові заходи для максимально ефективного функціонування.

Сучасна соціально-економічна криза в Україні вимагає від підприємств не лише вироблення ефективних стратегій для подолання труднощів, але й активного впровадження інноваційних технологій як ключового елемента успішного ведення бізнесу. В умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності вони стають необхідним засобом для адаптації підприємств. Інноваційні технології мають стратегічне значення в антикризовому управлінні та можуть слугувати головним ресурсом для подолання труднощів та досягнення стабільного економічного розвитку підприємств. Таким чином, при прийнятті рішення щодо використання різних видів інновацій в системі антикризових заходів враховуються різні фактори, такі як капіталомісткість інновацій, складність їх впровадження, термін окупності, простота в

експлуатації тощо. Крім того, враховуються і характеристики самої організації, такі як наявність відповідного потенціалу у виробничій, управлінській та фінансовій сферах, гнучкість та адаптивність її структури, особливості мислення керівників, зокрема на вищому рівні, а також корпоративна культура та психологічний клімат всередині підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є АТ «Укрпошта» – підприємство, яке здійснює поштове та логістичне обслуговування в Україні. Компанія заснована на принципах державної власності та є найбільшим оператором з доставки поштових відправлень у країні.

Нами було проведено оцінку діяльності АТ «Укрпошта» у конкурентному середовищі. PEST-аналіз показав, що найбільший негативний вплив на компанію має війна в країні. Модель п'яти сил М. Портера виділила, що головними конкурентами підприємства є ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Міст Експрес». Також, в рамках аналізу була розглянута TOWS-матриця, яка продемонструвала, що АТ «Укрпошта» проявляє високу конкурентоспроможність у мережі філій та ціновій політиці, проте є певні аспекти, які потребують уваги, зокрема фінансове положення. Було розроблено матрицю БКГ, завдяки якій було визначено оптимальні стратегії для кожного сегменту послуг АТ «Укрпошта», що сприятиме ефективності використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Загальна оцінка конкурентоспроможності склала 12,99, що свідчить про поступове покращення, але вимагає уваги до фінансових показників для забезпечення ефективного функціонування компанії.

Фінансовий аналіз діяльності АТ «Укрпошта» за 2023 р. продемонстрував зменшення збитків на 36,7% з 1258089 тис. грн у 2022 р. до 796361 грн у 2023 р. Активи та пасиви зросли на 22,13%. Спостерігається зростання оборотних активів на 35,26%, особливо грошових коштів і поточних фінансових інвестицій на 40,80% та дебіторської заборгованості на 57,27%. Однак, матеріальні обігові кошти зменшилися на 19,35%, що вказує на проблеми з управлінням запасами. Основні виробничі фонди збільшилися на

8,36%, що спричинило збільшення фондівдачі на 3,53%. Середня чисельність працівників суттєво знизилася на 34,39%, це пов'язано зі складним політичним становищем та дією воєнного стану, що призвело до мобілізації певної частини працівників. Проте завдяки автоматизації процесів та впровадженню новітніх технологій, річна продуктивність праці зросла на 70,97%. Виручка від реалізації послуг збільшилася на 12,8%, що вказує на зростання попиту на послуги підприємства. Власний капітал зменшився на 56,09%, довгострокові зобов'язання зросли на 10,36%, що може свідчити про збільшення фінансового навантаження. Кредиторська заборгованість і короткострокові зобов'язання також збільшилися на 63,87% та 78,59% відповідно, однак компанія відмовилася від короткострокових кредитів, що може свідчити про зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Рівень ліквідності АТ «Укрпошта» залишається недостатнім для забезпечення повної фінансової стійкості, і це вимагає додаткових заходів для покращення управління оборотними активами та зобов'язаннями.

Для застосування інноваційних технологій в антикризовому управлінні, було запропоновано інноваційний проєкт для АТ «Укрпошта», який передбачає впровадження поштоматів. Впровадження проєкту здійснюється у одинадцять етапів паралельно-послідовним способом та потребує інвестицій у розмірі 61380 тис. грн. Незважаючи на збитки підприємства у розмірі 796,4 млн грн за 2023 р., на реалізацію проєкту буде виділено 23324,4 тис. грн, що становить 38% від загальної суми інвестицій. Ці кошти буде взято з нерозподіленого прибутку, який за 2023 р. склав 641120 тис. грн. Для забезпечення решти фінансування, а саме 62% (38055,6 тис. грн), планується взяти кредит під державні гарантії. Передбачається, що кредит буде взято в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» за програмою інвестиційних кредитів на купівлю авто/обладнання/нерухомості від 6 до 60 місяців під 20% річних. Для реалізації проєкту підприємству необхідно найняти 100 додаткових працівників, за базовий рік місячна заробітна плата яких становитиме 14327,3 грн. Планова виручка від реалізації в перший рік становить 30690 тис. грн.

Ефективність проєкту впровадження поштоматів для АТ «Укрпошта» оцінювалась за трьома показниками. Перший показник NPV дорівнює 6816,32 тис. грн, що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник, IRR, дорівнює 31,99% і перевищує вартість власного капіталу на 9,99%. Дисконтований термін окупності менший за тривалість реалізації проєкту і становить 4,1 роки, що робить даний проєкт прийнятним для реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Возняк Г., Коваль В. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (32). С.71–78. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-71-78>
2. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi>
3. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища України. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №6 (80). С. 23–28. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-3>
4. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. (182), С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. Лінкіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
6. Командні рішення LIGA360 як допоміжний засіб для антикризових команд у розв'язанні питань воєнного часу. *Останні новини бізнесу України*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/211996_komandn-rshennya-liga360-yak-dopomzhniy-zasb-dlya-antikrizovikh-komand-u-rozvyazann-pitan-vonnogo-chasu
7. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*.

2023. № 1 (314). С. 7–14. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>
8. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 4–10. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144/2044>
9. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. №9–10. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.18>
10. Про інноваційну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
11. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 22–25. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/7.pdf
12. Резнік С. Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 94–101. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.15>
13. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. № 1. С. 178–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_1_25
14. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.* 2020. м. Київ. КНУТД, С.6–9. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15211/4/Cluster2020_P006-009.pdf
15. Терлецька Ю., Балан А., Кузьмук Н. Інноваційні технології як елемент антикризового управління підприємствами олійно-жирового комплексу в умовах економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2019. № 2 (66), С. 647–650. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-2-66-136>
16. Токарев О.М., Копішинська К.О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління:*

збірник наукових праць молодих вчених. 2017. Вип.11. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/9c90a514-83db-4d66-89ef-ed818d6b7e7d/content>

17. Савенко І., Корсікова Н. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Food Industry Economics*. 2020. № 12 (4). С. 56–64. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i4.1912>

18. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf.

19. Офіційний сайт АТ «Укрпошта»: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>

20. Міністерство інфраструктури України. *Стратегічні завдання Укрпошти*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/strategichni-zavdannya.html>

21. АТ «Укрпошта». Основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045>

22. Костецька, Н. Модель п'яти сил м. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С.131–135. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>

23. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 р. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2023_ukr.pdf

24. Звіт виконавчого органу АТ «Укрпошта» про результати роботи фінансово-господарської діяльності за 2023 р. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuerreporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_z_a_2023_rik.pdf

25. Офіційний сайт АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredity/investicijni-kredity>

26. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів, FMS. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2