МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО_ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

ГЛАГОЛИ МАРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

Науковий керівник: доктор пед. наук, ст. дослідник **Баніт Ольга Василівна**

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1 ..... **6**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ **6**

1.1. Теоретичні аспекти адаптації бізнес-організацій до кризових явищ 6

1.2. Основні підходи та методи управління адаптацією до кризових явищ ... 16

РОЗДІЛ 2. ..... **21**

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ **21**

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» 21

2.2. Діагностика кризових явищ у ТОВ «НОВА ПОШТА» 34

2.3. Розроблення антикризових заходів та напрямків удосконалення управління адаптацією в ТОВ «НОВА ПОШТА» до кризових явищ, обґрунтування економічного ефекту їх застосування 47

ВИСНОВКИ **60**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **65**

ДОДАТКИ ..... Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану, високої макроекономічної нестабільності, логістичних обмежень, енергетичних ризиків та посилення конкурентного тиску особливого значення для бізнес-організацій набуває здатність швидко адаптуватися до кризових явищ.

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійної невизначеності, де зовнішні деструктивні фактори можуть суттєво впливати на фінансову стійкість, операційну безперервність, кадрове забезпечення та загальну результативність діяльності. У таких умовах адаптація перестає бути лише допоміжним елементом системи менеджменту та перетворюється на ключовий механізм забезпечення економічної безпеки, підтримання конкурентоспроможності й довгострокового функціонування підприємства.

Особливо актуальною ця проблема є для логістичних компаній, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності транспортної інфраструктури, швидкості переміщення товарних потоків, енергетичного забезпечення, безпеки маршрутів та безперервності комунікаційних процесів.

Одним із найбільших логістичних операторів України є ТОВ «Нова Пошта», яке забезпечує функціонування масштабної системи експрес-доставки, складської логістики, міжнародних перевезень та адресного сервісу.

Підприємство працює в умовах високого операційного навантаження та постійної необхідності реагування на кризові зміни зовнішнього середовища.

У 2025 році чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» зріс до 54 153 003 тис. грн, а загальна сума активів – до 33 824 079 тис. грн, що свідчить про масштабність діяльності компанії та її вагоме значення для логістичної системи України. Водночас проведений аналіз показав наявність окремих кризових тенденцій, зокрема зростання поточних зобов’язань до 11 851 749 тис. грн, збільшення

кредиторської заборгованості до 11 025 771 тис. грн, зниження чистої рентабельності продажу до 4,82%, а також недостатній рівень поточної ліквідності.

За таких умов дослідження процесів управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» до кризових явищ є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє визначити напрями підвищення стійкості підприємства та вдосконалення механізмів антикризового управління.

Мета кваліфікаційної роботи - узагальнення теоретичних аспектів управління адаптацією *бізнес-організації* до кризових явищ та розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення. Реалізація поставленої мети вимагає вирішення наступних *завдань:*

- схарактеризувати теоретичні аспекти управління адаптацією в бізнес-організації до кризових явищ;

– виявити основні підходи та методи управління адаптацією в бізнес-організації до кризових явищ;

– здійснити організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «НОВА ПОШТА» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;

– проаналізувати ефективність управління адаптацією в ТОВ «НОВА ПОШТА» до кризових явищ;

– розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління адаптацією в ТОВ «НОВА ПОШТА» до кризових явищ;

– обґрунтувати економічний ефект запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в управлінні адаптацією *бізнес-організації*

Предмет дослідження - теоретичні основи та практичні аспекти управління адаптацією *бізнес-організації* до кризових явищ.

Методи дослідження. У процесі виконання наведених завдань застосовано наступні методи дослідження:

- загальнонаукові підходи, такі як аналіз, синтез, процесний і комплексний підхід для дослідження теоретичних основ роботи;

- методи статистичного аналізу, спрямовані на оцінку діяльності підприємства;

- графічні методи, що використовувалися для наочної презентації результатів дослідження;

- анкетування для визначення очікувань та сприйняття щодо якості обслуговування в досліджуваному готелі;

- експертне опитування з метою збору професійних оцінок та прогнозу зростання її ефективності.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних авторів з питань адаптації та антикризового управління підприємствами, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта», аналітичні матеріали, офіційні дані підприємства, статистичні джерела, нормативно-правові акти України, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значимість роботи полягає у розробці заходів адаптації підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА» до кризових умов та визначенні їх економічного обґрунтування.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, 26 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1. Теоретичні аспекти адаптації бізнес-організацій до кризових явищ

Економічна стабільність, виживання та загальна результативність сучасних бізнес-організацій безпосередньо пов’язані з їхнім постійним вдосконаленням і розвитком, під якими розуміють постійне пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, що суттєво впливає на внутрішню діяльність підприємства [6, с. 308].

Теоретичні засади адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища досліджували Кудлаєнко С. В. [1], Мариненко Н. Ю. [2], Христова К. Ю. [4], які розглядали адаптацію як процес забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності та ризику. Питання управління адаптаційними процесами в кризових умовах висвітлено у працях Христової К. Ю. [4], Джерелюк Ю. О. [5], Мельниченко Д. О. [7], Черниш С. С. [15], де досліджено механізми антикризового управління та формування адаптаційного потенціалу підприємства.

Стратегічні та методологічні аспекти адаптації підприємств до кризових явищ розкривали наті автори Корса А. М. [6], Акулюшина М. О. [9], Мельник А. О. [10], Пілецька С. Т. [11], Василенко В. О. [12], Білик М. Д. [14], Черниш С. С. [15].

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання практичного управління адаптацією великих логістичних підприємств в умовах воєнного стану, логістичних ризиків, енергетичної нестабільності та високої динаміки змін зовнішнього середовища, що обумовлює актуальність даної роботи.

Адаптація у загальному випадку передбачає підвищення активності підприємства в напрямку вдосконалення власного внутрішнього середовища, що забезпечує досягнення необхідного балансу між підприємством і його зовнішнім оточенням у тривалій перспективі [6, с. 308].

В умовах вираженої нестабільності ринку роль адаптації полягає в тому, щоб дати можливість підприємству швидко реагувати на деструктивні зміни та забезпечити максимальну витривалість під час кризи, зберігаючи при цьому ключові конкурентні переваги, знижуючи ризики та підтримуючи надійність і довгострокову перспективу діяльності [6, с. 309].

Економічна адаптивність підприємства визначається як його здатність своєчасно реагувати на мінливість умов господарювання, де кожна запізніла або неадекватна реакція системи управління неминуче призводить до зниження надійності функціонування організації та суттєвого зниження порогу її економічної безпеки [6, с. 310].

Адаптація підприємства являє собою динамічний процес, що об'єднує сукупність його реакцій на збуджуючі фактори в системі взаємодії підприємства та зовнішнього оточення, завдяки чому рухливі системи підтримують стійкість, необхідну для відповідності діяльності її стратегічному ідеалу [8, с. 255].

Теоретичні основи поняття адаптації формувалися під впливом різних наукових шкіл, починаючи від загальнофілософського визначення, де адаптація розглядається як форма відображення системами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка передбачає встановлення з ним динамічної рівноваги та стійкості [1, с. 173].

З філософського трактування виділяють три фундаментальні ознаки, перша з яких описує адаптацію як процес активного відображення, що забезпечує самозбереження системи у процесі її розвитку, друга вказує на прояв адаптації по відношенню як до зовнішніх, так і до внутрішніх впливів, а третя виражається як тенденція до встановлення визначеної межі гармонії системи із зовнішнім та внутрішнім середовищем [1, с. 174].

Загальносистемне розуміння адаптації базується на принципі цілісності, де пристосування притаманне виключно складним системам, які мають стійкість до деструктивних впливів завдяки саморегуляції та управлінню, що підтверджується класичним науковим афоризмом про те, що будь-яка адаптація є інтеграцією [1, с. 137].

Кібернетичний підхід ототожнює адаптацію з процесами управління та оптимізації, визначаючи її як організацію цілеспрямованого впливу на об’єкт, спрямованого на досягнення раніше поставлених цілей в умовах завад і невизначеності [1, с. 137]. У межах складних систем кібернетичне розуміння адаптації трансформується у процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури системи на основі поточної інформації, що забезпечує виконання критеріїв її оптимального функціонування [1, с. 137].

Економічна наука адаптувала ці положення, сформувавши кілька підходів до трактування дефініції, де перший підхід розглядає пристосування як ступінь залучення підприємства до ринкових форм господарювання, другий акцентує увагу на фізичному виживанні виробництва і збереженні ключових технологій під час спаду, а третій визначає адаптацію як стан виробництва, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції на ринку, при якому виробник підтримує свої економічні показники у визначених межах завдяки своєчасному врахуванню змін зовнішнього середовища [1, с. 137].

Для глибокого розуміння сутності досліджуваного поняття необхідно детально проаналізувати погляди провідних науковців, які зробили вагомий внесок у формування теоретичного фундаменту адаптації бізнес-організацій, та виділити обмеження існуючих підходів.

Різноманітність наукових шкіл обумовлює наявність розбіжностей у визначенні першопричин, механізмів та кінцевих цілей адаптивного процесу, що потребує систематизації теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів у межах порівняльного аналізу.

Представлена нижче табл. 1.1 містить детальний опис ключових наукових підходів до розуміння пристосування підприємства, що дозволяє порівняти їхню

теоретичну сутність та визначити основні обмеження, які виникають при настанні кризових явищ.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення адаптації підприємства та їх обмеження

Автор або джерело	Теоретична сутність визначення адаптації	Обмеження підходу в умовах кризових явищ
Т. В. Ландина	Специфічний організаційно-виробничий механізм, спрямований на вирішення структурних проблем підприємства [2, с. 320].	Концентрується переважно на виробничих аспектах, ігноруючи фінансові, маркетингові та соціальні фактори.
М. М. Будник	Процес встановлення динамічної стійкості через взаємодію потенціалу, чутливості та гнучкості структур підприємства [2, с. 320].	Має високий рівень абстракції, що ускладнює формалізацію показників оцінки окремих складових потенціалу.
А. О. Мельник	Безперервний процес взаємодії підприємства з чинниками зовнішнього середовища з метою формування нових властивостей [1, с. 173].	Не враховує специфіки екстремальних факторів впливу, зокрема військово-економічних чи глобальних форс-мажорів.
Л. А. Растригін	Оптимізація функціонування керованого об’єкта в обстановці перешкод, коли параметри змінюються для досягнення екстремуму [2, с. 320].	Не припускає варіювання різних критеріїв функціонування та не враховує адаптивність самого процесу їх вибору.
Я. З. Ципкін	Зміна параметрів та структури системи на основі поточної інформації для досягнення оптимального стану при невизначеності [2, с. 320].	Не пояснює, за якими саме критеріями досягається оптимальний стан в умовах багатоцільового управління.
В. В. Скурихін	Накопичення та використання інформації з метою досягнення оптимального стану або поведінки за наявності обмежень [3].	Обмежує адаптацію лише процесами оптимізації за заздалегідь чітко визначеними математичними критеріями.
Ю. В. Суховерха	Процес накопичення інформації з метою зміни параметрів на основі екстремальних регуляторів або обмежень [2, с. 320].	Трактує адаптацію виключно в рамках інформаційного забезпечення, звужуючи роль організаційних чинників.
Е. Петігрю, Р. Віпп, П. Ярзабовскі	Процес управління змінами, спрямованими на підтримання та зміцнення сталої конкурентоспроможності бізнесу [2, с. 320].	Трактується з позицій стратегічного менеджменту і не висвітлює конкретних операційних властивостей адаптивності.

Джерело: згруповано автором на основі [1, 2, 3]

Аналіз представлених у табл. 1.1 підходів показує, що кожен з них відображає лише окремі сторони складного явища пристосування підприємства до деструктивних змін. Деякі автори роблять акцент на інформаційному забезпеченні та кібернетичній оптимізації систем управління, інші схиляються до стратегічного менеджменту та змін у бізнес-моделях.

В умовах глибоких кризових явищ бізнес-організація потребує інтегрованого підходу, який дозволяє поєднати кібернетичну точність інформаційного забезпечення з організаційною гнучкістю стратегічного менеджменту. Брак єдиного універсального розуміння вимагає від сучасних керівників самостійно комбінувати існуючі теоретичні моделі для формування дієвого антикризового механізму, здатного забезпечити виживання підприємства в екстремальних умовах ринку. Це дозволяє усунути обмеження окремих підходів і розширити адаптаційні можливості підприємства завдяки залученню різнопланових ресурсів і методів управління.

У межах теорії управління підприємством термін адаптація містить три ключові складові, перша з яких розглядає адаптацію як внутрішню властивість системи пристосовуватися до можливих змін функціонування, що відображає рівень адаптивності економічних систем [2, с. 321].

Друга складова визначає адаптацію як безпосередній процес пристосування адаптивної системи до викликів середовища, а третя характеризує її як метод, заснований на обробленні вхідної інформації для досягнення певного критерію оптимізації, що охоплює адаптивні алгоритми та моделі [2, с. 321].

Діалектичний аналіз показує, що головний зміст адаптації полягає у здійсненні таких внутрішніх змін у системі, які забезпечують безперешкодне збереження її зовнішніх функцій по відношенню до макросередовища [2, с. 321]. З огляду на це, адаптація виступить як реакція на загрози та можливості зовнішнього бізнес-середовища, а також на зміни всередині самого підприємства з метою збереження стійкого стану, задоволення потребам споживачів, зростання ринкової вартості бізнесу та забезпечення його життєдіяльності в майбутньому [3, с. 112].

Багатогранність адаптаційного процесу обумовлює існування різноманітних класифікаційних схем, де за характером реакції системи на зміни середовища виділяють пасивну та активну адаптацію [1, с. 173]. Пасивна адаптація передбачає зміну власної поведінки та внутрішньої структури бізнес-організації з метою підвищення ефективності діяльності в нових умовах, тоді як активна адаптація спрямована на зміну самого зовнішнього середовища під потреби підприємства [1, с. 173].

В умовах гострої кризи більшість організацій змушені застосовувати саме пасивну адаптацію, оскільки активна трансформація ринкового середовища вимагає значних фінансових ресурсів та підтримки з боку державних інституцій [1, с. 173].

Іншим важливим критерієм є поділ адаптації на статичну, що базується на раніше вироблених реакціях та сформованому потенціалі, та динамічну, яка є безперервним процесом взаємодії підприємства з чинниками середовища безпосередньо під час провадження господарської діяльності [1, с. 173]. Для систематизації всього різноманіття проявів цього процесу доцільно згрупувати види адаптації за ключовими класифікаційними ознаками, що дозволить керівникам більш точково підбирати інструменти для антикризового реагування, та наведемо отримані дані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Комплексна класифікація видів адаптації бізнес-організації в системі управління.

Класифікаційна ознака	Вид адаптації	Спрямованість адаптаційних заходів на підприємстві
Характер адаптивної реакції	Пасивна адаптація	Зміна внутрішньої структури та процесів під існуючі вимоги ринку [1, с. 173].
Характер адаптивної реакції	Активна адаптація	Цілеспрямований вплив на ринок, споживачів та контрагентів [1, с. 173].
Часовий вимір результату	Статична адаптація	Використання раніше накопичених резервів та стійких властивостей [1, с. 173].
Часовий вимір результату	Динамічна адаптація	Формування нових компетенцій безпосередньо в ході подолання кризи [1, с. 174].
Регулярність здійснення	Постійна адаптація	Безперервний моніторинг середовища та дрібні поточні коригування [1, с. 173].

Регулярність здійснення	Періодична адаптація	Впровадження планових змін відповідно до етапів життєвого циклу [1, с. 174].
Регулярність здійснення	Тимчасова адаптація	Разові екстрені заходи для нейтралізації раптового шокового впливу [1, с. 174].
Рівень структурної глибини	Лінійна адаптація	Реагування на окремі чинники без кардинальної зміни схеми роботи [2, с. 322].
Рівень структурної глибини	Системна адаптація	Перевизначення пріоритетів та багаторівнева реорганізація управління [2, с. 322].
Рівень структурної глибини	Комплексна адаптація	Повна реструктуризація об’єкта, що вимагає зміни бізнес-моделі [2, с. 322].
Об’єкт безпосереднього впливу	Проблемна адаптація	Локальне усунення конкретного деструктивного чинника або загрози [2, с. 322].
Об’єкт безпосереднього впливу	Продуктова адаптація	Зміна параметрів та характеристик продукції під новий попит [2, с. 297].
Ступінь випередження подій	Класична адаптація	Реактивна відповідь на безпосередній тиск факторів середовища [2, с. 322].
Ступінь випередження подій	Програмна адаптація	Компенсація загроз на основі відомих закономірностей розвитку подій [2, с. 322].
Ступінь випередження подій	Толерантна адаптація	Проактивне випередження кризових явищ на основі прогнозування [2, с. 322].
Цільова орієнтація процесу	На виживання	Збереження активів та мінімізація збитків у гострій фазі кризи [1, с. 138].
Цільова орієнтація процесу	На розвиток	Пошук нових можливостей для розширення діяльності під час кризи [1, с. 173].

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2]

Детальний аналіз наведеноїу табл 1.2 класифікації свідчить про те, що бізнес-організація в умовах кризи не може обмежуватися лише одним видом адаптації, а змушена реалізовувати складні комбіновані моделі адаптивної поведінки. Поєднання класичної реактивної адаптації з елементами толерантної проактивної підготовки дозволяє мінімізувати часовий лаг між виникненням загрози та впровадженням компенсуючих заходів. Крім того, вибір конкретного виду адаптації суттєво залежить від масштабу кризових явищ, оскільки локальні коливання попиту потребують лише проблемної або продуктової адаптації, тоді як глибокі системні кризи вимагають комплексних структурних перетворень на рівні всієї організації. Розуміння цієї класифікації дає змогу керівникам розмежовувати тактичні та стратегічні завдання адаптації, забезпечуючи гнучкість бізнес-процесів за умов критичних коливань ринку.



Рис. 1.1 – Періоди адаптації.

Джерело: узагальнено автором на основі [4, с. 71].

Як ми бачимо з рис. 1.1, процес управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов має чітко виражену етапність, яка охоплює передіадаптаційний, адаптаційний та післяадаптаційний періоди [4, с. 71].

Передіадаптаційний період включає етапи виявлення та аналізу загроз, визначення конкретних дій та оцінки адаптаційних можливостей підприємства [4, с. 72]. Період адаптації полягає у безпосередньому формуванні та практичному використанні адаптаційного потенціалу для перебудови внутрішніх підсистем підприємства [4, с. 72].

Післяадаптаційний період орієнтований на аналіз отриманих результатів адаптації та впровадження коригувальних дій для стабілізації системи у новому стані динамічної рівноваги [4, с. 72]. Оцінювання адаптаційного потенціалу сукупно з функціональними складовими антикризової стійкості дозволяє вирішити проблему мобілізації внутрішніх резервів підприємства задля створення умов ефективної діяльності в умовах нестабільності ринку [5, с. 224]. Для детального розуміння послідовності дій системи управління доцільно навести розгорнутий опис кожного етапу у формі структурованої таблиці.

Таблиця 1.3 – Етапи адаптаційного процесу бізнес-організації в умовах кризи та їх змістовне наповнення

Період процесу	**Назва етапу адаптації**	**Зміст управлінських та аналітичних дій**	**Очікуваний результат етапу**
Передіадаптаційний	Виявлення загроз	Моніторинг зовнішнього середовища, ідентифікація слабких сигналів кризи [4, с. 72].	Перелік потенційних джерел дестабілізації.
Передіадаптаційний	Аналіз загроз	Оцінка ймовірності настання ризиків та масштабу їх руйнівного впливу [4, с. 72].	Визначення рівня критичності загроз для бізнесу.
Передіадаптаційний	Визначення дій	Розробка альтернативних сценаріїв реагування, вибір стратегії [4, с. 72].	Затверджений план антикризових заходів.
Передіадаптаційний	Аналіз можливостей	Оцінка гнучкості процесів, виявлення обмежень і вузьких місць [4, с. 72].	Розуміння граничних меж трансформації системи.
Адаптаційний	Формування потенціалу	Мобілізація ресурсів, створення резервів, підготовка персоналу [4, с. 72].	Готовність ресурсного забезпечення до змін.
Адаптаційний	Використання потенціалу	Перебудова структури, зміна процесів, диверсифікація діяльності [4, с. 72].	Нова організаційно-технологічна структура.
Післяадаптаційний	Аналіз результатів	Порівняння фактичних показників з плановими, оцінка стійкості [4, с. 72].	Визначення ступеня ефективності адаптації.
Післяадаптаційний	Коригувальні дії	Усунення відхилень, закріплення нових стандартів у регламентах [4, с. 72].	Стабілізована система у стані рівноваги.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5].

Реалізація кожного з етапів, наведених у табл. 1.3, вимагає належного інформаційного та методичного супроводу, оскільки помилки на етапі аналізу загроз можуть призвести до вибору хибної стратегії реагування, а затримки на етапі використання потенціалу зведуть нанівець усі підготовчі заходи. Особливе значення має післяадаптаційний період, який часто ігнорується керівниками через помилкове переконання, що з подоланням гострої фази кризи процес пристосування можна вважати завершеним.

Без належного аналізу результатів та закріплення коригувальних дій організація ризикує повернутися до старих неефективних моделей поведінки при

першому ж новому зовнішньому шоку. Саме системна робота на кожному кроці гарантує формування довгострокової стійкості підприємства.

Управлінські рішення щодо забезпечення антикризової стійкості приймаються відповідно до визначеного рівня адаптаційного потенціалу, який може бути високим, достатнім, задовільним або низьким [5, с. 226]. Практична реалізація цих рішень створює можливість нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього середовища та використання внутрішніх адаптаційних можливостей бізнес-організації для збереження її життєздатності [5, с. 230].

Процес адаптації відбувається під впливом різноманітних збуджуючих чинників, серед яких особливе місце посідають сучасні екстремальні та макроекономічні фактори, такі як військові дії, висока невизначеність майбутнього, зміни у регуляторному законодавстві та податкових нормах, демографічні зрушення на ринку праці, дефіцит та висока вартість енергетичних ресурсів, а також різкі коливання ринкової кон'юнктури [3, с. 114].

Наприклад, воєнний стан в країні змушує бізнес-організації мобілізувати ресурси першочергово для підтримання фізичної та економічної безпеки, при цьому підприємства стикаються зі значними логістичними проблемами, дефіцитом кадрів через міграційні процеси та необхідністю швидкої релокації потужностей [8, с. 255].

За таких екстремальних умов уряд при складанні державних планів та регуляторних нормативів змушений балансувати між військовими потребами та підтримкою економічної активності, що створює додатковий простір невизначеності для приватного сектору [8, с. 255].

Глобальні фактори невизначеності середовища характеризуються зростаючою турбулентністю у світі та ускладненням світового порядку, що відобрачено у послідовній зміні концепцій світосприйняття від стабільного та зрозумілого світу SPOD до нестабільного і складного світу VUCA, а на сучасному етапі – до концепції BANI, яка визначає навколишнє середовище як крихке, тривожне, нелінійне та незрозуміле [3, с. 113]. Додатковим деструктивним фактором виступає семантична невизначеність, яка породжується

неоднозначними, розмитими трактуваннями понять і термінів у інформаційних потоках, що призводить до непорозуміння в передачі смислів та помилкового вибору стратегічних рішень [3, с. 115].

За таких екстремальних обставин бізнес-організації змушені зміщувати акценти під час формування своїх стратегій, висуваючи на перше місце необхідність забезпечення загальної адаптивності, гнучності та ефективності бізнесу замість простої оптимізації поточних економічних та фінансових показників [6, с. 311].

Ефективність функціонування в таких умовах досягається завдяки розробці багатоваріантних сценаріїв розвитку, підвищенню гнучкості виробничих ліній, цифровізації ключових процесів та формуванню адаптивної організаційної культури, здатної сприймати зміни як нові можливості для розвитку бізнесу [7, с. 112].

1.2. Основні підходи та методи управління адаптацією до кризових явищ

Управління адаптацією бізнес-організації до кризових явищ потребує використання обґрунтованої методологічної бази, що дозволяє поєднати стратегічні орієнтири з гнучками операційними механізмами. Дослідження наукових джерел показує, що ефективність пристосування підприємства до мінливого зовнішнього середовища безпосередньо залежить від обраного методологічного підходу, який визначає логіку прийняття управлінських рішень та структуру антикризових заходів.

Системний підхід до управління адаптацією розглядає підприємство як відкриту інтегровану систему, де зміна параметрів у виробничій, фінансовій чи маркетинговій підсистемі неминуче впливає на загальний стан стійкості організації [13, с. 218]. Це вимагає від керівництва комплексного узгодження всіх

функціональних елементів з метою уникнення внутрішніх конфліктів та дисбалансів під час реалізації адаптаційних перетворень.

Ситуаційний підхід доповнює методологію управління, акцентуючи увагу на тому, що вибір конкретних методів та інструментів пристосування має базуватися на глибокому аналізі специфічних обставин виникнення кризи, ступеня її глибини та швидкості розгортання [9, с. 314]. Відповідно до цього підходу, не існує універсальних рішень, і менеджмент повинен демонструвати максимальну гнучкість, змінюючи тактику відповідно до появи нових загроз чи можливостей на ринку.

Ресурсний підхід фокусує увагу на внутрішньому адаптаційному потенціалі підприємства, визначаючи його як сукупність матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, які можуть бути оперативно мобілізовані для нейтралізації кризових явищ [12, с. 104]. У межах цього підходу ключовим завданням антикризового менеджменту є виявлення прихованих резервів, мінімізація втрат та перерозподіл ресурсів на користь найбільш критичних та перспективних напрямів діяльності.

Сучасна теорія стратегічного управління також активно використовує концепцію динамічних спроможностей, яка розглядає адаптацію не просто як разову реакцію на шок, а як здатність організації постійно оновлювати, інтегрувати та реконструювати свої внутрішні компетенції для відповідності довгостроковим тенденціям ринку [11, с. 86].

Синергетичний підхід розкриває закономірності самоорганізації складних відкритих систем в умовах хаосу, вказуючи на те, що скоординовані дії окремих елементів підприємства здатні генерувати сумарний ефект, який значно перевищує просту суму їхніх індивідуальних можливостей [10, с. 42].

Для детального аналізу сутності та практичного значення основних методологічних підходів доцільно узагальнити їх у порівняльній таблиці, що дозволить визначити специфіку застосування кожного з них у процесі подолання кризових явищ.

Таблиця 1.4 – Основні підходи до управління адаптацією бізнес-організацій до кризових явищ та їхні концептуальні характеристики

Методологічний підхід до управління	Концептуальна сутність підходу в системі менеджменту	Практичний інструментарій реалізації в умовах кризи
Системний підхід	Розглядає підприємство як цілісну сукупність взаємопов'язаних підсистем, що взаємодіють із зовнішнім середовищем [13, с. 218].	Комплексний аудит бізнес-процесів, оптимізація інформаційних потоків, узгодження стратегічних цілей.
Ситуаційний підхід	Припускає, що вибір методів адаптації залежить від конкретного набору чинників та глибини кризових явищ [9, с. 314].	Сценарне планування, моніторинг слабких сигналів середовища, оперативне прийняття нестандартних рішень.
Процесний підхід	Трактує управління адаптацією як безперервну послідовність взаємопов'язаних функцій та бізнес-процесів [10, с. 42].	Реінжиніринг бізнес-процесів, стандартизація процедур прийняття рішень, автоматизація рутинних операцій.
Ресурсний підхід	Базується на мобілізації унікальних внутрішніх ресурсів та компетенцій для створення конкурентних переваг [12, с. 104].	Оцінка адаптаційного потенціалу, оптимізація структури активів, консервація неробочих потужностей.
Синергетичний підхід	Орієнтується на процеси самоорганізації та отримання надлишкового ефекту від взаємодії підсистем [10, с. 43].	Крос-функціональні команди, децентралізація управління, залучення працівників до прийняття рішень.
Концепція динамічних спроможностей	Фокусується на здатності компанії постійно трансформувати та оновлювати свої ресурси під вимоги ринку [11, с. 86].	Цифровізація бізнесу, постійне навчання персоналу, гнучкі методології управління проектами.

Джерело: сформовано автором на основі [9–13].

Наведений у табл.1.4 аналіз методологічних підходів підтверджує, що ефективне управління адаптацією не може обмежуватися застосуванням лише одного концептуального підходу. Інтеграція системного, ситуаційного та ресурсного бачення дозволяє сформувати багатовимірну модель антикризового менеджменту, яка поєднує гнучкість реакції з раціональним використанням внутрішнього потенціалу організації.

Практична реалізація обраних підходів здійснюється через систему конкретних методів управління, які класифікуються за функціональними сферами діяльності бізнес-організації. Серед них особливе місце посідають фінансово-

економічні, організаційно-управлінські, маркетингові та соціально-психологічні методи [10, с. 44]. Застосування цих методів має бути скоординованим і спрямованим на усунення конкретних деструктивних проявів кризи в кожному функціональному блоці підприємства.

Фінансово-економічні методи адаптації орієнтовані на підтримання платоспроможності та ліквідності підприємства в умовах різкого скорочення доходів. Вони включають жорсткий контроль грошових потоків, оптимізацію витрат шляхом скорочення постійних видатків, реструктуризацію кредиторської заборгованості та диверсифікацію джерел фінансування [6, с. 311].

Організаційно-управлінські методи спрямовані на підвищення гнучкості структури підприємства, що може виражатися у децентралізації прийняття рішень, скороченні рівнів управлінської ієрархії, впровадженні крос-функціональних команд та переході на дистанційні або гнучкі форми зайнятості для оптимізації використання людського капіталу [4, с. 73].

Маркетингові методи адаптації забезпечують збереження ринкових позицій через коригування продуктового портфеля, розробку нових каналів збуту, гнучке ціноутворення та активну комунікацію з лояльними клієнтами з метою підтримки рівня продажів у період падіння купівельної спроможності [3, с. 114].

Соціально-психологічні методи мають на меті зниження рівня тривожності серед персоналу, зміцнення довіри до керівництва та формування адаптивної організаційної культури, де зміни сприймаються працівниками не як загроза, а як можливість для професійного розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку [12, с. 106]. Детальний перелік методів управління адаптацією бізнес-організації та їх функціональний антикризовий ефект представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи управління адаптацією підприємства за функціональними сферами діяльності

Функціональна сфера	**Методи управління адаптацією**	**Практичні заходи та антикризовий ефект**

Стратегічне управління	Сценарний аналіз, стратегічне планування, прогнозування ризиків [11, с. 87].	Розробка альтернативних стратегій розвитку, випереджальне реагування на макроекономічні шоки.
Фінансово-економічна діяльність	Бюджетування, управління cash flow, оптимізація структури капіталу [6, с. 312].	Жорсткий ліміт витрат, реструктуризація боргів, підтримання резервного фонду ліквідності.
Організаційно-кадрова сфера	Реструктуризація управління, гнучкі графіки роботи, крос-навчання [4, с. 74].	Створення мобільних робочих груп, скорочення зайвих ланок ієрархії, підвищення мобільності персоналу.
Виробничо-технологічний процес	Диверсифікація виробництва, автоматизація процесів, релокація потужностей [10, с. 45].	Переорієнтація ліній на випуск нової затребуваної продукції, зниження собівартості виробництва.
Маркетингова підсистема	Гнучке ціноутворення, диверсифікація каналів збуту, ребрендинг [3, с. 115].	Вихід на нові географічні ринки, розвиток онлайн-продажів, оптимізація продуктового асортименту.
Соціально-психологічна сфера	Психологічна підтримка, нематеріальна мотивація, розвиток культури змін [12, с. 107].	Зниження конфліктності в колективі, підвищення лояльності та залученості працівників у зміни.

Джерело: сформовано автором на основі [3–6; 11; 12].

Ефективність практичного застосування наведених методів управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та швидкості зворотного зв'язку в системі управління підприємством. Інтегроване поєднання фінансових, організаційних та маркетингових методів дозволяє бізнес-організації не лише вистояти в період гострої фази кризи, але й закласти надійний фундамент для подальшого посткризового відновлення та розвитку [5, с. 229].

Крім того, важливим аспектом є постійний моніторинг результатів впроваджених адаптаційних заходів, що дає змогу своєчасно виявляти неефективні рішення та коригувати траєкторію пристосування відповідно до нових викликів зовнішнього середовища. Координація всіх зусиль у межах єдиної адаптивно-орієнтованої системи управління забезпечує збереження стратегічної стійкості бізнесу в умовах тривалої невизначеності та воєнно-економічної нестабільності ринку [13, с. 220].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних підприємств України у сфері поштової, кур'єрської та логістичної діяльності. Компанія зареєстрована 19.01.2001 р. та працює на ринку понад двадцять років, що свідчить про сформовану організаційну модель, стійку клієнтську базу та значний досвід функціонування в умовах змін зовнішнього середовища. Основним видом діяльності підприємства є інша поштова та кур'єрська діяльність за КВЕД 53.20, що відповідає профілю компанії як оператора експрес-доставки, адресного обслуговування, перевезення посилок, документів, вантажів, складської логістики та супутніх сервісів для приватних і корпоративних клієнтів, інформація про що наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корп. 1

Основний вид діяльності	53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
Додаткові напрями діяльності	Складське господарство, вантажний автомобільний транспорт, допоміжна діяльність у сфері транспорту, інтернет-торгівля, консультування з питань комерційної діяльності
Статутний капітал	4 654 075,00 грн
Керівник	Тафійчук Євген Олександрович
Засновники	Компанія «НП Холдингс Лімітед» – 90%; ПАТ «ЗНВКІФ «Прайд» – 10%
Кінцеві бенефіціарні власники	Климов Вячеслав Валерійович; Поперешнюк Володимир Анатолійович
Кількість відокремлених підрозділів	29 філій
Офіційний сайт	novaposhta.ua
Роль на ринку	Один із провідних операторів експрес-доставки та логістичних послуг в Україні

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта», Clarity Project та YouControl [10; 11; 27].

Дані табл. 2.1 показують, що ТОВ «Нова Пошта» має сформовану правову, управлінську та організаційну основу діяльності. Наявність 29 філій підтверджує значне територіальне охоплення, а широкий перелік додаткових напрямів діяльності свідчить, що компанія функціонує не лише як поштово-кур'єрський оператор, а як комплексна логістична бізнес-структура.

Для дослідження адаптації до кризових явищ це важливо, оскільки саме масштаб мережі, диверсифікована модель послуг і корпоративна структура управління визначають здатність підприємства швидко перебудовувати процеси, підтримувати доставку, контролювати витрати та зберігати якість сервісу.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» має лінійно-функціональний характер з елементами корпоративного контролю. Управління побудоване через поєднання вертикалі прийняття рішень і функціонального поділу відповідальності між окремими дирекціями.

Для логістичної компанії така модель є обґрунтованою, оскільки операційна діяльність потребує одночасної координації доставки, фінансів, персоналу, клієнтського сервісу, безпеки, технічного забезпечення, маркетингу, продажів,

розвитку інфраструктури та міжнародного напряму. Проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта» з позиції адаптації до кризових явищ у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» з позиції адаптації до кризових явищ

Елемент організаційної структури	**Характеристика та значення для діяльності підприємства**	**Вплив на адаптацію до кризових явищ**
Вищий рівень управління	Загальні збори учасників, наглядова рада та виконавчий орган формують основні управлінські рішення, визначають стратегічні напрями розвитку, контролюють фінансову та операційну стабільність підприємства.	Наявність чіткої вертикалі управління дає змогу швидко централізувати рішення у кризових умовах, визначати пріоритети фінансування, перерозподіляти ресурси та контролювати виконання антикризових заходів.
Функціональні дирекції	У структурі підприємства виділяються операційна, фінансова, маркетингова, кадрова, технічна дирекції, а також підрозділи клієнтського обслуговування, продажів, безпеки, забезпечення, розвитку інфраструктури та експорту.	Функціональна спеціалізація дозволяє локалізувати проблеми за напрямами: фінансові ризики контролює фінансовий блок, кадрові – HR-напрям, логістичні – операційна дирекція, ризики втрати клієнтів – маркетинг і клієнтський сервіс.
Наглядова рада та комітети	Наявність аудиторського комітету, комітету зі стратегії, інвестицій, призначень і винагород, аудиту, фінансів і ризиків свідчить про використання елементів корпоративного управління.	Комітетна модель важлива для кризового управління, оскільки дозволяє оцінювати ризики не лише оперативно, а й стратегічно: через контроль інвестицій, витрат, фінансових потоків, безпеки та ефективності управлінських рішень.
Розгалужена мережа філій	Підприємство має 29 відокремлених підрозділів, що забезпечує територіальне охоплення та наближеність до клієнтів.	Розгалуженість мережі підвищує стійкість бізнесу, оскільки в разі ускладнення роботи окремих територій компанія може перерозподіляти навантаження між підрозділами, змінювати маршрути й підтримувати безперервність доставки.
Потенційні організаційні обмеження	Значна кількість управлінських рівнів може збільшувати час погодження рішень, ускладнювати внутрішню комунікацію та підвищувати адміністративне навантаження.	У кризових умовах це створює ризик повільної реакції на зміни, тому для компанії важливими є цифровізація управління, автоматизація обміну інформацією та чітке закріплення відповідальності між дирекціями.

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта» та фінансової звітності підприємства [10; 27].

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» загалом відповідає масштабу та специфіці діяльності підприємства. Її перевагою є чіткий розподіл функцій, наявність спеціалізованих управлінських блоків і корпоративного контролю.

Водночас для теми адаптації до кризових явищ важливо враховувати, що багаторівневість управління може створювати ризик уповільнення рішень, особливо в умовах воєнного стану, нестабільної логістики, енергетичних ризиків і зростання витрат.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики є аналіз фінансово-майнового стану підприємства. У 2025 році загальна сума активів ТОВ «Нова Пошта» зросла з 31 585 793 тис. грн до 33 824 079 тис. грн, тобто на 2 238 286 тис. грн, або на 7,09%. Дані табл. 2.3 свідчать про розширення фінансової бази підприємства та збільшення ресурсів, залучених до господарського обороту.

Таблиця 2.3 – Динаміка джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.

Стаття пасиву	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %	Питома вага на початок, %	Питома вага на кінець, %	Зміна питомої ваги, в. п.
Власний капітал	11 588 379	13 362 447	1 774 068	15,31	36,69	39,51	2,82
Зареєстрований капітал	4 654	4 654	0	0,00	0,01	0,01	0,00
Додатковий капітал	27 301	27 301	0	0,00	0,09	0,08	-0,01
Нерозподілений прибуток	11 556 424	13 330 492	1 774 068	15,35	36,59	39,41	2,82
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	9 225 802	8 609 883	-615 919	-6,68	29,21	25,45	-3,75
Поточні зобов’язання і забезпечення	10 771 612	11 851 749	1 080 137	10,03	34,10	35,04	0,94
Короткострокові кредити	20 000	0	-20 000	-100,00	0,06	0,00	-0,06

Кредиторська заборгованість	10 060 335	11 025 771	965 436	9,60	31,85	32,60	0,75
Інші поточні зобов’язання і забезпечення	691 277	825 978	134 701	19,49	2,19	2,44	0,25
Баланс	31 585 793	33 824 079	2 238 286	7,09	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Як бачимо з табл. 2.3, основним позитивним чинником зміцнення фінансової бази ТОВ «Нова Пошта» стало зростання власного капіталу. Його обсяг збільшився на 1 774 068 тис. грн, або на 15,31%, а частка у структурі пасиву зросла з 36,69% до 39,51%. Це є важливим показником для оцінки економічної стійкості підприємства, оскільки підвищення ролі власного капіталу зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та створює кращі передумови для адаптації до кризових явищ.

Основним елементом власного капіталу є нерозподілений прибуток, який зріс із 11 556 424 тис. грн до 13 330 492 тис. грн. Абсолютний приріст становив 1 774 068 тис. грн, або 15,35%. Така динаміка показує, що підприємство не лише отримує прибуток, а й акумулює внутрішні фінансові ресурси. Для логістичної компанії це має практичне значення, оскільки власний накопичений прибуток може використовуватися для оновлення інфраструктури, цифровізації процесів, розвитку міжнародної доставки, підтримання ліквідності та фінансування антикризових заходів без критичного збільшення боргового навантаження.

Довгострокові зобов’язання і забезпечення скоротилися з 9 225 802 тис. грн до 8 609 883 тис. грн, тобто на 615 919 тис. грн, або на 6,68%. Їх питома вага зменшилася з 29,21% до 25,45%. Це позитивно характеризує фінансову стійкість підприємства, оскільки свідчить про зменшення довгострокового боргового навантаження. Водночас поточні зобов’язання зросли на 1 080 137 тис. грн, або на 10,03%, а їх частка підвищилася до 35,04%.

Найбільшу частину поточних зобов’язань становить кредиторська заборгованість, яка збільшилася на 965 436 тис. грн і досягла 11 025 771 тис. грн.

Це вказує на активне використання короткострокових джерел фінансування, що в умовах кризи потребує постійного контролю платоспроможності.

Для оцінки майнової бази підприємства необхідно проаналізувати структуру активів. У 2025 році активи ТОВ «Нова Пошта» зросли за рахунок як необоротних, так і оборотних активів. При цьому структура активів залишається характерною для великого логістичного підприємства: переважають необоротні активи, які формують матеріально-технічну основу доставки, складської логістики, транспортної інфраструктури та цифрових сервісів. Динаміка використання фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка напрямів використання фінансових ресурсів ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.

Стаття активу	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %	Питома вага на початок, %	Питома вага на кінець, %	Зміна питомої ваги, в. п.
Необоротні активи	24 548 276	25 647 439	1 099 163	4,48	77,72	75,83	-1,89
Нематеріальні активи	78 381	101 388	23 007	29,35	0,25	0,30	0,05
Основні засоби	16 499 360	17 418 722	919 362	5,57	52,24	51,50	-0,74
Довгострокові фінансові інвестиції	7 445 582	7 688 980	243 398	3,27	23,57	22,73	-0,84
Інші необоротні активи	524 953	438 349	-86 604	-16,50	1,66	1,30	-0,37
Оборотні активи	7 037 517	8 176 640	1 139 123	16,19	22,28	24,17	1,89
Запаси	398 124	473 387	75 263	18,90	1,26	1,40	0,14
Дебіторська заборгованість	3 575 922	3 078 432	-497 490	-13,91	11,32	9,10	-2,22
Поточні фінансові інвестиції	90 032	299 724	209 692	232,91	0,29	0,89	0,60
Грошові кошти	2 902 009	4 195 286	1 293 277	44,56	9,19	12,40	3,22
Витрати майбутніх періодів	71 430	129 811	58 381	81,73	0,23	0,38	0,16

Баланс	31 585 793	33 824 079	2 238 286	7,09	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

За даними табл. 2.4 видно, що необоротні активи залишаються основною частиною майна підприємства. На кінець 2025 року їх обсяг становив 25 647 439 тис. грн, або 75,83% усіх активів. Така структура є типовою для логістичного бізнесу, оскільки діяльність ТОВ «Нова Пошта» потребує значних вкладень в основні засоби, сортувальні потужності, транспорт, обладнання, IT-інфраструктуру та інші довгострокові активи. Основні засоби збільшилися на 919 362 тис. грн, або на 5,57%, що свідчить про подальший розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

Оборотні активи зросли швидше, ніж необоротні: їх приріст становив 1 139 123 тис. грн, або 16,19%. Частка оборотних активів у балансі збільшилася з 22,28% до 24,17%. Для оцінки адаптаційного потенціалу це позитивна зміна, оскільки оборотні активи є більш мобільними й можуть швидше використовуватися для покриття поточних потреб, оплати зобов’язань, фінансування логістичних операцій і реагування на кризові ситуації.

Найбільш важливим позитивним показником є зростання грошових коштів з 2 902 009 тис. грн до 4 195 286 тис. грн. Абсолютний приріст становив 1 293 277 тис. грн, або 44,56%. Частка грошових коштів у структурі активів збільшилася з 9,19% до 12,40%. Це означає, що підприємство посилило ліквідну позицію, що є критично важливим для роботи в умовах кризових явищ. Наявність значного обсягу грошових коштів дозволяє компанії своєчасно виконувати поточні зобов’язання, фінансувати операційні витрати, підтримувати безперервність доставки та швидше реагувати на непередбачені витрати.

Позитивною є також динаміка дебіторської заборгованості. Її обсяг скоротився з 3 575 922 тис. грн до 3 078 432 тис. грн, тобто на 497 490 тис. грн, або на 13,91%. Частка дебіторської заборгованості в активах знизилася з 11,32% до 9,10%. Це свідчить про покращення якості оборотних активів, зменшення суми коштів на розрахунки з дебіторами, та потенційне прискорення грошового обороту.

Для узагальнення фінансового стану доцільно розрахувати ключові коефіцієнти, які показують рівень фінансової незалежності, боргового навантаження, мобільності активів і забезпеченості підприємства ліквідними ресурсами, що наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок основних організаційно-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.

Показник	**Формула розрахунку**	**На початок періоду**	**На кінець періоду**	**Відхилення**	**Економічна інтерпретація**
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,367	0,395	0,028	Частка власного капіталу зросла з 36,7% до 39,5%, що свідчить про зміцнення фінансової самостійності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал	2,73	2,53	-0,20	На 1 грн власного капіталу на кінець періоду припадає 2,53 грн активів проти 2,73 грн на початок періоду. Це означає зменшення фінансової залежності.
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Зобов’язання / Валюта балансу	0,633	0,605	-0,028	Частка зобов’язань у пасивах знизилася з 63,3% до 60,5%, що позитивно характеризує структуру джерел фінансування, хоча боргове навантаження залишається значним.
Співвідношення зобов’язань і власного капіталу	Зобов’язання / Власний капітал	1,72	1,53	-0,19	На 1 грн власного капіталу на кінець періоду припадає 1,53 грн зобов’язань. Показник знизився, що вказує на покращення фінансової стійкості.

Частка необоротних активів	Необоротні активи / Валюта балансу	0,777	0,758	-0,019	Частка необоротних активів залишається високою — 75,8%, що відповідає специфіці логістичного підприємства, але потребує стабільного фінансування довгострокової інфраструктури.
Частка оборотних активів	Оборотні активи / Валюта балансу	0,223	0,242	0,019	Частка оборотних активів зросла до 24,2%, що покращує гнучкість підприємства та його здатність швидше реагувати на поточні фінансові потреби.
Частка грошових коштів в активах	Грошові кошти / Валюта балансу	0,092	0,124	0,032	Частка найбільш ліквідних активів зросла до 12,4%, що є позитивним для підтримання платоспроможності в умовах кризового середовища.
Частка дебіторської заборгованості в активах	Дебіторська заборгованість / Валюта балансу	0,113	0,091	-0,022	Зменшення частки дебіторської заборгованості означає зниження відволікання коштів з обороту та покращення структури оборотних активів.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Розрахунки в табл. 2.5 підтверджують, що у 2025 році ТОВ «Нова Пошта» покращило низку важливих економічних параметрів. Коефіцієнт автономії зріс до 0,395, що означає збільшення частки власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування. Одночасно коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився до 0,605. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності, хоча підприємство все ще значною мірою використовує зобов’язання для фінансування діяльності.

Особливо важливо, що показник співвідношення зобов’язань і власного капіталу зменшився з 1,72 до 1,53. Це означає, що боргове навантаження на власний капітал стало нижчим. Для підприємства, яке працює у кризовому середовищі, така динаміка є позитивною, оскільки менша залежність від позикових і поточних джерел фінансування підвищує стійкість до зовнішніх ризиків.

Окремо потрібно оцінити фінансові результати діяльності підприємства, оскільки саме прибутковість визначає можливість фінансування адаптаційних заходів, розвитку інфраструктури, оновлення технологій і підтримання операційної стабільності, що виконано у табл 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 рр.

Показник	**2024 рік, тис. грн**	**2025 рік, тис. грн**	**Абсолютне відхилення, тис. грн**	**Темп приросту, %**	**Економічне значення зміни**
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	44 541 772	54 153 003	9 611 231	21,58	Зростання чистого доходу на 9 611 231 тис. грн свідчить про розширення масштабів діяльності, збільшення попиту на логістичні послуги та здатність підприємства підтримувати активність навіть в умовах нестабільного середовища.
Валовий прибуток	9 855 426	11 407 025	1 551 599	15,74	Валовий прибуток зріс повільніше, ніж чистий дохід, що вказує на збільшення собівартості або операційних витрат, пов’язаних із забезпеченням доставки, інфраструктури та сервісу.
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 153 603	5 226 392	1 072 789	25,83	Операційний прибуток зріс швидше, ніж чистий дохід, що є позитивною ознакою ефективності основної діяльності та управління операційними процесами.
Фінансовий результат до оподаткування	2 836 637	3 210 348	373 711	13,17	Прибуток до оподаткування зріс, однак темп приросту нижчий за темп приросту операційного прибутку, що

					може бути пов’язано з фінансовими або іншими витратами.
Чистий прибуток	2 500 331	2 610 370	110 039	4,40	Чистий прибуток збільшився лише на 4,40%, що свідчить про збереження прибутковості

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Дані табл. 2.6 показують, що ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році зберегло прибутковий характер діяльності. Чистий дохід зріс на 21,58%, що підтверджує розширення операційної діяльності підприємства. Операційний прибуток збільшився на 25,83%, тобто підприємство змогло наростити результативність основної діяльності. Водночас чистий прибуток зріс лише на 110 039 тис. грн, або на 4,40%. Такий розрив між темпами приросту доходу й чистого прибутку свідчить про посилення витратного навантаження, що є важливим сигналом для подальшої діагностики кризових явищ.

Для глибшої оцінки ефективності діяльності доцільно розрахувати показники прибутковості, які відображають, яку частку прибутку підприємство отримує з доходу та активів, наведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників прибутковості ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 рр.

Показник	**Формула**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення**	**Інтерпретація**
Валова рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	22,13	21,06	-1,07	Частка валового прибутку в чистому доході знизилася, що свідчить про зростання витрат на формування основного результату діяльності.
Операційна рентабельність продажу, %	Операційний прибуток / Чистий дохід × 100	9,32	9,65	0,33	Операційна ефективність покращилася, оскільки операційний прибуток зростав швидше за чистий дохід.
Рентабельність до оподаткування, %	Прибуток до оподаткування / Чистий дохід × 100	6,37	5,93	-0,44	Зниження показника свідчить, що після операційного рівня частина прибутку

					зменшується під впливом фінансових та інших витрат.
Чиста рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	5,61	4,82	-0,79	Чиста маржа знизилася, оскільки чистий прибуток зростав значно повільніше, ніж дохід. Це вказує на потребу посилення контролю витрат.
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100	7,92	7,72	-0,20	Показник залишається позитивним, однак незначне зниження означає, що активи зростали швидше, ніж чистий прибуток.
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	21,58	19,54	-2,04	Власний капітал зростав швидше, ніж чистий прибуток, тому віддача на капітал дещо знизилася.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Результати табл. 2.7 показують, що підприємство залишається прибутковим, але ефективність трансформації доходу в чистий прибуток знизилася. Чиста рентабельність продажу скоротилася з 5,61% до 4,82%. Це означає, що у 2025 році з кожних 100 грн чистого доходу підприємство отримувало 4,82 грн чистого прибутку проти 5,61 грн у 2024 році. Для компанії, яка працює в умовах високого операційного навантаження, така динаміка вказує на необхідність оптимізації витрат, контролю собівартості логістичних операцій і підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас операційна рентабельність зросла з 9,32% до 9,65%, що позитивно характеризує основну діяльність підприємства. Це означає, що безпосередньо на операційному рівні компанія покращила результативність. Проблемним є те, що кінцевий чистий фінансовий результат зростав повільніше, тому в подальшому аналізі кризових явищ доцільно звернути увагу на фінансові, адміністративні та інші витрати.

Для узагальнення організаційно-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» доцільно подати ключові позитивні тенденції та проблемні аспекти, які можуть

впливати на подальшу адаптацію підприємства до кризових явищ, неводимо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Узагальнення організаційно-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»

Напрям оцінки	**Позитивні характеристики**	**Проблемні аспекти, які потребують управлінської уваги**
Організаційна основа діяльності	Підприємство має стабільний правовий статус, працює з 2001 року, має 29 філій, сформовану структуру власності, розвинену мережу обслуговування та широкий перелік логістичних сервісів.	Масштаб діяльності ускладнює координацію, а багаторівнева структура може збільшувати час погодження рішень у кризових умовах.
Управлінська структура	Лінійно-функціональна модель з елементами корпоративного контролю дозволяє розподілити відповідальність між дирекціями та контролювати фінанси, ризики, інвестиції, персонал і операційну діяльність.	Для забезпечення швидкої адаптації потрібні автоматизовані управлінські рішення, скорочення зайвих погоджень і посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами.
Фінансова база	Валюта балансу зросла на 2 238 286 тис. грн, власний капітал збільшився на 1 774 068 тис. грн, а частка власного капіталу підвищилася до 39,51%.	Поточні зобов'язання зросли до 11 851 749 тис. грн, а кредиторська заборгованість – до 11 025 771 тис. грн, що потребує контролю платіжної дисципліни.
Майнова структура	Основу активів становлять необоротні активи – 25 647 439 тис. грн, що відповідає логістичному профілю підприємства та забезпечує матеріальну основу доставки.	Висока частка необоротних активів знижує гнучкість майнової структури, оскільки значна частина ресурсів вкладена у довгострокові активи.
Ліквідність і мобільність активів	Грошові кошти зросли на 1 293 277 тис. грн, а їх частка в активах підвищилася до 12,40%, що посилює платоспроможність.	Зростання поточних зобов'язань вимагає постійного співставлення ліквідних активів із короткостроковими боргами.
Дебіторська заборгованість	Дебіторська заборгованість скоротилася на 497 490 тис. грн, що позитивно впливає на оборотність коштів і якість активів.	Необхідно підтримувати контроль розрахунків із клієнтами, щоб не допустити повторного зростання дебіторської заборгованості в умовах нестабільного ринку.
Фінансові результати	Чистий дохід зріс на 21,58%, операційний прибуток – на 25,83%, підприємство зберегло прибутковість і отримало 2 610 370 тис. грн чистого прибутку.	Чистий прибуток зріс лише на 4,40%, а чиста рентабельність продажу знизилася до 4,82%, що вказує на посилення витратного навантаження.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» показує, що підприємство має потужну ринкову, управлінську та фінансову основу для подальшого функціонування в умовах кризового середовища. Компанія є масштабним логістичним оператором із розвиненою мережею, сформованою системою управління, значними активами та прибутковою діяльністю. У 2025 році підприємство збільшило валюту балансу до 33 824 079 тис. грн, наростило власний капітал до 13 362 447 тис. грн, посилило ліквідну позицію через збільшення грошових коштів до 4 195 286 тис. грн і скоротило дебіторську заборгованість на 497 490 тис. грн.

Разом із цим результати аналізу вказують на наявність окремих зон ризику. Найбільш помітними є зростання поточних зобов'язань до 11 851 749 тис. грн, збільшення кредиторської заборгованості до 11 025 771 тис. грн, висока частка необоротних активів у структурі майна та уповільнене зростання чистого прибутку порівняно з чистим доходом. Чистий дохід зріс на 21,58%, тоді як чистий прибуток – лише на 4,40%, що свідчить про посилення витратного навантаження. Саме ці аспекти формують підґрунтя для подальшої діагностики кризових явищ у діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розроблення антикризових заходів щодо вдосконалення управління адаптацією підприємства.

2.2. Діагностика кризових явищ у ТОВ «НОВА ПОШТА»

Діагностика кризових явищ у ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі аналізу фінансово-майнової структури, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та результативності операційної діяльності підприємства. Для логістичної компанії кризові явища не завжди проявляються у формі збитковості або падіння доходу. У випадку ТОВ «Нова Пошта» підприємство зберігає прибутковість, нарощує чистий дохід і збільшує активи, однак у фінансовій структурі спостерігаються окремі напружені зони: значне поточне боргове

навантаження, нестача власних оборотних коштів, недостатній рівень поточної ліквідності, висока частка важкореалізованих активів і повільніше зростання чистого прибутку порівняно з доходом. Саме ці показники формують основу для виявлення кризових ознак у системі управління адаптацією підприємства.

Таблиця 2.9 – Ключові фінансові індикатори для діагностики кризових явищ у ТОВ «Нова Пошта»

Напрям діагностики	**Показник**	**Значення та динаміка**	**Кризова ознака**
Масштаб діяльності	Валюта балансу	Активи зросли з 31 585 793 тис. грн до 33 824 079 тис. грн, приріст становив 2 238 286 тис. грн, або 7,09%.	Прямої кризової ознаки немає, оскільки підприємство розширює майнову базу. Водночас зростання активів потребує оцінки джерел фінансування, бо надмірне розширення за рахунок зобов'язань може створювати фінансову напругу.
Джерела фінансування	Власний капітал	Власний капітал зріс з 11 588 379 тис. грн до 13 362 447 тис. грн, тобто на 1 774 068 тис. грн, або на 15,31%. Його частка підвищилася з 36,69% до 39,51%.	Показник має позитивну динаміку, однак частка власного капіталу все ще нижча за бажаний рівень фінансової автономії 50%, що свідчить про залежність від залучених джерел.
Боргове навантаження	Поточні зобов'язання	Поточні зобов'язання зросли з 10 771 612 тис. грн до 11 851 749 тис. грн, приріст становив 1 080 137 тис. грн, або 10,03%.	Зростання короткострокових зобов'язань є кризовою ознакою, оскільки збільшує тиск на ліквідність і потребує постійного контролю платоспроможності.
Кредиторська заборгованість	Кредиторська заборгованість	Кредиторська заборгованість збільшилася з 10 060 335 тис. грн до 11 025 771 тис. грн, тобто на 965 436 тис. грн, або на 9,60%.	Кредиторська заборгованість є найбільшою складовою поточних зобов'язань. Її зростання вказує на ризик посилення залежності від короткострокових джерел фінансування.
Ліквідність	Грошові кошти	Грошові кошти зросли з 2 902 009 тис. грн до 4 195 286 тис. грн, приріст становив 1 293 277 тис. грн, або 44,56%.	Показник є позитивним і знижує ризик негайної неплатоспроможності. Однак навіть такого приросту недостатньо для повного покриття найбільш термінових зобов'язань.
Оборотні активи	Дебіторська заборгованість	Дебіторська заборгованість скоротилася з 3 575	Показник має позитивну динаміку, оскільки зменшується відволікання коштів з обороту. Це

		922 тис. грн до 3 078 432 тис. грн, тобто на 497 490 тис. грн, або на 13,91%.	знижує кризовий тиск на грошові потоки.
Фінансові результати	Чистий дохід і чистий прибуток	Чистий дохід зріс з 44 541 772 тис. грн до 54 153 003 тис. грн, або на 21,58%, а чистий прибуток – лише з 2 500 331 тис. грн до 2 610 370 тис. грн, або на 4,40%.	Основна кризова ознака полягає в тому, що приріст доходу не переходить у пропорційне зростання чистого прибутку. Це свідчить про посилення витратного навантаження.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Дані табл. 2.9 свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» не перебуває у стані операційної кризи, оскільки підприємство нарощує дохід, активи, власний капітал і зберігає прибутковість. Водночас у фінансовій структурі простежуються ознаки прихованої фінансової напруги. Найбільш суттєвими є збільшення поточних зобов'язань на 1 080 137 тис. грн, зростання кредиторської заборгованості до 11 025 771 тис. грн і повільне зростання чистого прибутку на фоні значного приросту чистого доходу. Це означає, що кризові явища проявляються не через падіння масштабів діяльності, а через ускладнення структури фінансування, посилення короткострокового боргового тиску та необхідність контролю витрат.

Одним із найважливіших напрямів діагностики кризових явищ є оцінка ліквідності підприємства. Ліквідність показує, чи здатне підприємство своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для ТОВ «Нова Пошта» ця оцінка має особливе значення, оскільки логістична діяльність потребує постійного фінансування операційних витрат, оплати праці, пального, оренди, ремонту, технічного обслуговування, цифрової підтримки та розрахунків із контрагентами.

Таблиця 2.10 – Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках.

Період	**Найбільш ліквідні активи**	**Найбільш термінові**	**Розрив А1–П1,**	**Активи, що швидко**	**Короткострокові пасиви П2, тис. грн**	**Розрив А2–П2,**

	А1, тис. грн	**зобов'язання П1, тис. грн**	**тис. грн**	**реалізуються А2, тис. грн**		**тис. грн**
На початок 2024 р.	1 083 051	7 536 484	-6 453 433	2 811 046	719 914	2 091 132
На кінець 2024 р.	2 992 041	10 056 538	-7 064 497	3 575 922	691 277	2 884 645
На початок 2025 р.	2 992 041	10 060 335	-7 068 294	3 575 922	711 277	2 864 645
На кінець 2025 р.	4 495 010	11 025 771	-6 530 761	3 078 432	825 978	2 252 454

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

За даними табл. 2.10 видно, що основна умова абсолютної ліквідності балансу А1 ≥ П1 у ТОВ «Нова Пошта» не виконується протягом усього аналізованого періоду. На кінець 2025 року найбільш ліквідні активи становили 4 495 010 тис. грн, тоді як найбільш термінові зобов'язання дорівнювали 11 025 771 тис. грн. Розрив становив -6 530 761 тис. грн. Це означає, що підприємство не має достатнього обсягу абсолютно ліквідних активів для негайного покриття найбільш строкових боргів.

Позитивним є те, що активи, які швидко реалізуються, стабільно перевищують короткострокові пасиви. На кінець 2025 року А2 становили 3 078 432 тис. грн, а П2 – 825 978 тис. грн, тобто перевищення становило 2 252 454 тис. грн. Це означає, що підприємство має певний компенсаторний ресурс у вигляді швидкореалізованих активів. Проте з позиції кризової діагностики головним ризиком залишається невідповідність між найбільш ліквідними активами та найбільш терміновими зобов'язаннями,що проаналізовано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 –Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках.

Показник	**Нормативне значення**	**На початок 2024 р.**	**На кінець 2024 р.**	**На початок 2025 р.**	**На кінець 2025 р.**	**Динаміка та кризова оцінка**

Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5–2,0	0,52	0,65	0,65	0,69	Показник зріс, однак залишається значно нижчим за норматив. На кінець 2025 року на 1 грн поточних зобов'язань припадало лише 0,69 грн оборотних активів, що свідчить про недостатній запас поточної платоспроможності.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5–1,0	0,47	0,62	0,62	0,65	Показник покращився та на кінець 2025 року перебував у межах рекомендованого значення. Це означає, що без урахування запасів підприємство має прийнятний рівень покриття короткострокових боргів швидкореалізованими активами.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,13	0,28	0,28	0,38	Показник зріс до 0,38, що свідчить про посилення грошової складової активів. Водночас його перевищення нормативного інтервалу може означати накопичення значного обсягу коштів для покриття поточних ризиків.
Власні оборотні кошти, тис. грн	> 0	-9 260 946	-12 840 687	-12 959 897	-12 284 992	Значення залишається від'ємним протягом усього періоду. На кінець 2025 року нестача власних оборотних коштів становила 12 284 992 тис. грн, що є однією з ключових кризових ознак.
Коефіцієнт забезпеченості власними	> 0,1	-2,14	-1,82	-1,84	-1,50	Показник є від'ємним, що підтверджує відсутність власного оборотного капіталу.

оборотними коштами						Попри покращення до -1,50, підприємство все ще фінансує оборотні активи переважно за рахунок залучених джерел.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Дані табл. 2.11 підтверджують, що ліквідність ТОВ «Нова Пошта» має неоднозначний характер. З одного боку, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності покращилися, а обсяг найбільш ліквідних активів суттєво зріс. З іншого боку, коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2025 року становив лише 0,69 за нормативу 1,5–2,0, що вказує на недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Найбільш проблемним показником є від'ємні власні оборотні кошти, які на кінець 2025 року становили -12 284 992 тис. грн. Це означає, що власний капітал не покриває необоротні активи, а оборотна частина діяльності значною мірою залежить від поточних і залучених джерел.

Наступним напрямом діагностики є фінансова стійкість. Вона показує, наскільки підприємство залежить від зовнішнього фінансування та чи має достатній обсяг стабільних джерел для покриття активів. Для ТОВ «Нова Пошта» ця оцінка є критично важливою, оскільки підприємство має високу частку необоротних активів, а логістична інфраструктура потребує постійних капітальних вкладень., що наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках.

Показник	На початок 2024 р., тис. грн	На кінець 2024 р., тис. грн	На початок 2025 р., тис. грн	На кінець 2025 р., тис. грн	Кризова інтерпретація
Постійні пасиви	9 508 308	11 588 379	11 588 379	13 362 447	Зростання постійних пасивів є позитивним, оскільки свідчить про збільшення власного капіталу.
Активи, що важко реалізуються	18 769 254	24 429 066	24 548 276	25 647 439	Важкореалізовані активи значно перевищують

					власний капітал, що створює дефіцит власних оборотних коштів.
Власні оборотні кошти	-9 260 946	-12 840 687	-12 959 897	-12 284 992	Від'ємне значення ВОК є ключовою ознакою фінансової напруги. Підприємство не має власного оборотного капіталу.
Наявність постійних і довгострокових пасивів для фінансування запасів	-3 923 946	-3 710 298	-3 734 095	-3 675 109	Навіть з урахуванням довгострокових зобов'язань стабільних джерел недостатньо для фінансування запасів.
Запаси	413 811	398 124	398 124	473 387	Запаси не є критично великою статтею для логістичного підприємства, але їх фінансування не забезпечене власними оборотними коштами.
Нестача власних оборотних коштів для покриття запасів	-9 674 757	-13 238 811	-13 358 021	-12 758 379	Нестача залишається значною, що формально відповідає кризовому типу фінансової стійкості.
Нестача власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань	-4 337 757	-4 108 422	-4 132 219	-4 148 496	Підприємство не має достатнього обсягу стабільних джерел для повного покриття запасів.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

За даними табл. 2.12 видно, що абсолютні показники фінансової стійкості вказують на наявність кризових ознак у структурі фінансування. Власні оборотні кошти протягом усього аналізованого періоду мають від'ємне значення. На кінець 2025 року вони становили -12 284 992 тис. грн. Це означає, що власний капітал підприємства не покриває необоротні активи, а частина довгострокової майнової бази фактично фінансується за рахунок залучених джерел.

За класичною методикою визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» має кризовий фінансовий стан, оскільки трикомпонентний показник у всі аналізовані дати дорівнює {0, 0, 0}. Проте для логістичного підприємства такий висновок потрібно трактувати з урахуванням специфіки діяльності. Значна частина активів компанії об'єктивно вкладена в необоротні активи, а запаси не є головним елементом операційного циклу. Тому виявлений кризовий тип стійкості

насамперед свідчить не про збитковість або втрату ринку, а про структурну проблему фінансування: нестачу власного оборотного капіталу та залежність від залучених джерел, про що надано дані у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках.

Показник	Рекомендоване значення	На початок 2024 р.	На кінець 2024 р.	На початок 2025 р.	На кінець 2025 р.	Діагностичний висновок
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,41	0,37	0,37	0,40	Показник нижчий за норматив, що свідчить про недостатню частку власного капіталу. Позитивним є зростання з 0,37 до 0,40 у 2025 році.
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2,0	2,43	2,72	2,73	2,53	Показник перевищує рекомендований рівень, тобто активи підприємства значною мірою сформовані не лише за рахунок власного капіталу.
Коефіцієнт фінансового ризику	бажано ≤ 1,0	1,43	1,72	1,73	1,53	На 1 грн власного капіталу на кінець 2025 року припадало 1,53 грн залучених джерел. Це вказує на підвищений фінансовий ризик.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	-0,97	-1,11	-1,12	-0,92	Від'ємне значення означає, що власний капітал повністю вкладений у необоротні активи та не формує вільного оборотного ресурсу.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	близько 0,4	0,36	0,44	0,44	0,39	Показник на кінець 2025 року наблизився до рекомендованого рівня, що свідчить про певне вирівнювання структури довгострокового фінансування.
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	близько 0,6	0,64	0,56	0,56	0,61	На кінець 2025 року показник підвищився до 0,61, що позитивно характеризує структуру довгострокових джерел.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Дані табл. 2.13 показують, що фінансова стійкість ТОВ «Нова Пошта» має як позитивні, так і ризикові характеристики. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта автономії з 0,37 до 0,40 у 2025 році та зниження коефіцієнта фінансового ризику з 1,73 до 1,53. Це означає, що підприємство поступово зменшує боргове навантаження. Водночас коефіцієнт автономії залишається нижчим за норматив 0,5, а коефіцієнт фінансового ризику перевищує бажаний рівень. Це свідчить про те, що підприємство має значну залежність від залучених джерел фінансування, що в умовах кризових явищ може посилювати ризики платоспроможності.

Окремо важливо оцінити фінансові результати, оскільки вони показують, чи здатне підприємство генерувати достатній прибуток для компенсації кризових впливів. У 2025 році чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» зріс на 9 611 231 тис. грн, або на 21,58%. Валовий прибуток збільшився на 1 551 599 тис. грн, або на 15,74%, операційний прибуток – на 1 072 789 тис. грн, або на 25,83%, а чистий прибуток – лише на 110 039 тис. грн, або на 4,40%.

Таблиця 2.14 – Діагностика кризових ознак за фінансовими результатами ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках.

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %	Кризова інтерпретація
Чистий дохід	44 541 772	54 153 003	9 611 231	21,58	Дохід суттєво зріс, що свідчить про збереження попиту на послуги підприємства та розширення операційної діяльності.
Валовий прибуток	9 855 426	11 407 025	1 551 599	15,74	Валовий прибуток зростав повільніше, ніж дохід, що вказує на посилення собівартості або витрат, пов'язаних із забезпеченням логістичних процесів.
Операційний прибуток	4 153 603	5 226 392	1 072 789	25,83	Операційна діяльність залишається ефективною, оскільки операційний прибуток зростав швидше за дохід.
Прибуток до оподаткування	2 836 637	3 210 348	373 711	13,17	Прибуток до оподаткування зріс повільніше за операційний прибуток, що може свідчити про вплив фінансових та інших витрат.
Чистий прибуток	2 500 331	2 610 370	110 039	4,40	Чистий прибуток зростав значно повільніше за дохід. Це є важливою кризовою ознакою, яка свідчить про зниження ефективності перетворення доходу в кінцевий фінансовий результат.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

За даними табл. 2.14 можна зробити висновок, що підприємство не має кризи збуту або втрати доходу, оскільки чистий дохід зріс на 21,58%. Однак є ознаки витратної напруги: валовий прибуток зростав повільніше за дохід, а чистий прибуток збільшився лише на 4,40%. Це означає, що значна частина додаткового доходу була поглинута витратами. Для підприємства логістичної сфери така ситуація може бути пов'язана зі зростанням витрат на паливо, енергію, оплату праці, технічне обслуговування, безпеку, інфраструктуру, міжнародну логістику та цифрове забезпечення.

Таблиця 2.15 – Система виявлених кризових явищ у ТОВ «Нова Пошта»

Кризове явище	**Показники, які його підтверджують**	**Рівень ризику**	**Управлінське значення для підприємства**
Недостатній рівень поточної ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2025 року становив 0,69 за нормативу 1,5–2,0. Найбільш ліквідні активи на кінець 2025 року становили 4 495 010 тис. грн, тоді як найбільш термінові зобов'язання — 11 025 771 тис. грн.	Високий	Підприємство має контролювати поточні платежі, строки погашення кредиторської заборгованості та обсяг найбільш ліквідних активів, оскільки існує розрив між негайними платіжними ресурсами і строковими зобов'язаннями.
Від'ємні власні оборотні кошти	На кінець 2025 року власні оборотні кошти становили -12 284 992 тис. грн. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами дорівнював -1,50.	Високий	Відсутність власного оборотного капіталу свідчить про залежність оборотної діяльності від залучених джерел. Це знижує фінансову гнучкість у кризових умовах.
Залежність від залученого капіталу	Коефіцієнт автономії на кінець 2025 року становив 0,40 за рекомендованого рівня не нижче 0,5. Коефіцієнт фінансового ризику становив 1,53.	Середньо-високий	Підприємство має достатньо значний власний капітал, але рівень залучених джерел залишається високим. Це потребує обережного управління борговим навантаженням.
Зростання кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість зросла з 10 060 335 тис. грн до 11 025 771 тис. грн, приріст становив 965 436 тис. грн, або 9,60%.	Середньо-високий	Зростання кредиторської заборгованості може створювати додатковий тиск на грошові потоки, особливо у разі скорочення доходів або затримок надходжень від клієнтів.
Витратне навантаження	Чистий дохід зріс на 21,58%, а чистий прибуток – лише на 4,40%. Чиста рентабельність продажу знизилася з 5,61% до 4,82%.	Середній	Підприємство нарощує масштаби діяльності, але приріст доходу частково втрачається через зростання витрат. Необх. оптимізація собівартості та управлінських витрат.
Висока частка необоротних активів	Необоротні активи на кінець 2025 року становили 25 647 439 тис. грн, або 75,83% активів.	Середній	Висока інфраструктурна залежність є типовою для логістичного бізнесу, але вона знижує мобільність активів і потребує стабільного фінансування.

Формальний кризовий тип фінансової стійкості	Трикомпонентний показник фінансової стійкості у 2024–2025 рр. дорівнював {0, 0, 0}.	Високий за методикою, середній з урахуванням специфіки бізнесу	Методика показує нестачу стабільних джерел для фінансування запасів, однак для логістичного підприємства це потрібно оцінювати з урахуванням низької ролі запасів в операційному циклі.

Джерело: сформовано автором на основі результатів фінансового аналізу ТОВ «Нова Пошта» [27].

Як показують результати діагностики у табл. 2.15, встановлено, що кризові явища в ТОВ «Нова Пошта» мають переважно фінансово-структурний, а не операційно-збутовий характер. Підприємство не демонструє скорочення доходу чи збитковості, навпаки, чистий дохід у 2025 році зріс до 54 153 003 тис. грн, а чистий прибуток становив 2 610 370 тис. грн. Проте фінансові коефіцієнти показують наявність ризиків, пов'язаних із ліквідністю, структурою капіталу та витратним навантаженням.

Найбільш суттєвою проблемою є недостатній рівень поточної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2025 року становив 0,69, що значно нижче рекомендованого значення. Це означає, що обсяг оборотних активів не покриває поточні зобов'язання повністю. Одночасно найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання: розрив на кінець 2025 року становив 6 530 761 тис. грн. Попри зростання грошових коштів, підприємство має підтримувати підвищений контроль за платіжним календарем, кредиторською заборгованістю та строками погашення поточних зобов'язань.

Другою важливою кризовою ознакою є від'ємне значення власних оборотних коштів. На кінець 2025 року вони становили -12 284 992 тис. грн. Це свідчить, що власний капітал не покриває необоротні активи, а оборотна діяльність значною мірою залежить від залучених джерел фінансування. Для логістичного підприємства з великою часткою основних засобів така ситуація є поширеною, однак у кризових умовах вона знижує фінансову маневреність.

Третьою проблемою є зростання поточних зобов’язань і кредиторської заборгованості. Поточні зобов’язання у 2025 році збільшилися до 11 851 749 тис. грн, а кредиторська заборгованість — до 11 025 771 тис. грн. Це посилює залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування. За умов воєнного стану, нестабільності логістичних маршрутів, коливання витрат і можливого зниження платоспроможності клієнтів така залежність може створювати додатковий ризик для фінансової стабільності.

Четвертою кризовою ознакою є зниження ефективності перетворення доходу в чистий прибуток. У 2025 році чистий дохід зріс на 21,58%, тоді як чистий прибуток – лише на 4,40%. Чиста рентабельність продажу знизилася з 5,61% до 4,82%. Це означає, що підприємство нарощує обсяги діяльності, але витратне навантаження зростає швидше, ніж кінцевий фінансовий результат. Для подальшого управління адаптацією це вказує на необхідність оптимізації витрат, удосконалення маршрутного планування, енергозбереження, автоматизації процесів і контролю собівартості логістичних операцій.

Отже, діагностика кризових явищ у ТОВ «Нова Пошта» показала, що підприємство має достатній ринковий потенціал, стабільний дохід, прибуткову операційну діяльність і позитивну динаміку грошових коштів. Водночас фінансова структура підприємства містить ризикові елементи: недостатню поточну ліквідність, від’ємні власні оборотні кошти, значне поточне боргове навантаження, зростання кредиторської заборгованості та зниження чистої рентабельності продажу. Саме ці напрями мають бути покладені в основу розроблення антикризових заходів і вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» до кризових явищ.

2.3. Розроблення антикризових заходів та напрямків удосконалення управління адаптацією в ТОВ «НОВА ПОШТА» до кризових явищ, обґрунтування економічного ефекту їх застосування

Проведена у попередньому підпункті діагностика показала, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає прибутковість, нарощує чистий дохід і має позитивну динаміку грошових коштів, однак фінансова структура підприємства містить низку напружених зон. Найбільш суттєвими серед них є недостатній рівень поточної ліквідності, від'ємні власні оборотні кошти, зростання кредиторської заборгованості, значна залежність від поточних зобов'язань і повільніше зростання чистого прибутку порівняно з чистим доходом. За даними аналізу, у 2025 році чистий дохід підприємства зріс на 21,58%, а чистий прибуток – лише на 4,40%, що свідчить про посилення витратного навантаження. Одночасно поточні зобов'язання збільшилися до 11 851 749 тис. грн, кредиторська заборгованість – до 11 025 771 тис. грн, а коефіцієнт поточної ліквідності становив лише 0,69 за рекомендованого значення 1,5–2,0.

З огляду на це антикризові заходи мають бути спрямовані не на загальне розширення діяльності, оскільки підприємство вже демонструє приріст доходу, а на підвищення фінансової гнучкості, зменшення тиску поточних зобов'язань, оптимізацію витрат, прискорення обороту коштів і посилення управлінської адаптивності. Основний акцент доцільно зробити на тих напрямах, які безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами: ліквідністю, кредиторською заборгованістю, витратами, власним оборотним капіталом і швидкістю управлінської реакції.

Наведемо інформацію про взаємозв'язок результатів діагностики та антикризових заходів для ТОВ «Нова Пошта» у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Взаємозв’язок результатів діагностики та антикризових заходів для ТОВ «Нова Пошта»

Виявлена проблема за результатами аналізу	**Показники, які підтверджують проблему**	**Антикризовий напрям удосконалення**	**Очікуваний управлінський результат**
Недостатній рівень поточної ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2025 року становив 0,69, тобто оборотні активи у сумі 8 176 640 тис. грн не покривали поточні зобов’язання у сумі 11 851 749 тис. грн.	Запровадження щотижневого платіжного календаря, пріоритизація платежів, резервування частини грошових коштів для критичних витрат, посилення контролю над строками погашення поточних зобов’язань.	Підприємство зможе зменшити ризик касових розривів, краще узгоджувати надходження й платежі, а також підтримувати стабільну платоспроможність у періоди пікового операційного навантаження.
Значна кредиторська заборгованість	Кредиторська заборгованість зросла з 10 060 335 тис. грн до 11 025 771 тис. грн, тобто на 965 436 тис. грн, або на 9,60%.	Перегляд умов розрахунків із ключовими постачальниками, часткова реструктуризація короткострокових зобов’язань, переведення частини строкових платежів у довший горизонт, формування лімітів кредиторської заборгованості.	Зниження тиску на поточну ліквідність, вирівнювання платіжного навантаження та зменшення ризику прострочення розрахунків із контрагентами.
Від’ємні власні оборотні кошти	Власні оборотні кошти на кінець 2025 року становили -12 284 992 тис. грн, що свідчить про нестачу власного оборотного капіталу.	Спрямування частини чистого прибутку на поповнення оборотного капіталу, обмеження непріоритетних капітальних витрат, прискорення обороту дебіторської заборгованості та запасів.	Поступове скорочення дефіциту власних оборотних коштів і підвищення фінансової маневреності підприємства.
Посилення витратного навантаження	Чистий дохід зріс на 21,58%, а чистий прибуток – лише на 4,40%; чиста рентабельність продажу знизилася до 4,82%.	Оптимізація маршрутів, автоматизація сортувальних і складських процесів, контроль витрат на пальне, енергозбереження, скорочення непродуктивних адміністративних витрат.	Підвищення чистої рентабельності, збільшення кінцевого фінансового результату та зменшення втрат від неефективного використання ресурсів.

Висока частка необоротних активів	Необоротні активи становили 25 647 439 тис. грн, або 75,83% активів підприємства.	Підвищення віддачі наявної інфраструктури, оптимізація завантаження відділень, транспорту й сортувальних потужностей, пріоритет інвестицій із швидким операційним ефектом.	Раціональніше використання вже сформованої матеріально-технічної бази без надмірного нарощування довгострокових вкладень.
Ризик уповільнення управлінської реакції	Масштабна лінійно-функціональна структура з великою кількістю дирекцій і погоджувальних процедур може ускладнювати швидке реагування.	Створення антикризового координаційного блоку, запровадження цифрових панелей моніторингу KPI, скорочення часу погодження рішень між операційною, фінансовою та клієнтською дирекціями.	Підвищення швидкості управлінської адаптації, оперативне реагування на логістичні, фінансові, кадрові й сервісні ризики.

Джерело: сформовано автором на основі результатів діагностики кризових явищ ТОВ «Нова Пошта» [27].

Дані табл. 2.16 показують, що запропоновані заходи мають бути не загальними, а прив'язаними до конкретних результатів аналізу. Якщо у табл. 2.12 було встановлено, що найбільш проблемною є не втрата доходу, а структура фінансування та витратне навантаження, то антикризові рішення мають бути спрямовані на стабілізацію грошових потоків, зниження тиску поточних зобов'язань, підвищення ефективності використання активів і збільшення частки прибутку, яка залишається у підприємства після покриття витрат.

Наведемо перелік антикризових заходів для вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» на рис. 2.1.



Рисунок 2.17 – Перелік заходів для вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» [10; 27].

Отже, як видно з рис. 2.17 перелік заходів для вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» включає різні напрями та потребує проведення більш детального аналізу. Проаналізуємо наведений перелік антикризових заходів для вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Комплекс антикризових заходів для вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта»

Напрям антикризового управління	**Зміст заходу**	**Практичне обґрунтування для ТОВ «Нова Пошта»**	**Очікуваний ефект**
Управління ліквідністю	Запровадження деталізованого платіжного календаря з щотижневим контролем надходжень, платежів, податкових зобов'язань, розрахунків із постачальниками, витрат на персонал, пальне, оренду, енергію та технічне обслуговування.	На кінець 2025 року поточні зобов'язання підприємства становили 11 851 749 тис. грн, тоді як оборотні активи – 8 176 640 тис. грн. Це означає, що підприємство потребує не просто наявності коштів, а чіткого графіка їх використання.	Зменшення ризику касових розривів, підвищення контрольованості платежів, своєчасне виконання найбільш критичних фінансових зобов'язань.
Реструктуризація кредиторської заборгованості	Перегляд строків оплати за найбільшими договорами, узгодження відтермінування частини платежів, переведення частини короткострокових зобов'язань у довгострокові домовленості, формування граничного рівня кредиторської заборгованості.	Кредиторська заборгованість на кінець 2025 року становила 11 025 771 тис. грн і зросла на 965 436 тис. грн. Це створює високий тиск на поточну платоспроможність.	Зниження короткострокового навантаження, покращення коефіцієнта поточної ліквідності, стабілізація відносин із постачальниками.

Прискорення обороту дебіторської заборгованості	Запровадження диференційованих умов оплати для корпоративних клієнтів, контроль простроченої дебіторської заборгованості, автоматичні нагадування, знижки за швидку оплату, обмеження відстрочки платежу для ризикових клієнтів.	Дебіторська заборгованість на кінець 2025 року становила 3 078 432 тис. грн. Попри її скорочення на 497 490 тис. грн, вона залишається значною частиною оборотних активів.	Перетворення частини дебіторської заборгованості у грошові кошти, підвищення абсолютної ліквідності, зменшення потреби в короткостроковому фінансуванні.
Оптимізація операційних витрат	Удосконалення маршрутного планування, підвищення завантаження транспорту, оптимізація графіків доставки, енергоощадні рішення у відділеннях і сортувальних центрах, контроль витрат на ремонт і паливо.	У 2025 році чистий дохід зріс на 21,58%, а чистий прибуток – лише на 4,40%. Це свідчить, що приріст доходу значною мірою поглинається витратами.	Зниження собівартості логістичних операцій, підвищення чистої рентабельності продажу, збільшення чистого прибутку.
Підвищення ефективності використання необоротних активів	Аналіз завантаженості відділень, поштоматів, складів, сортувальних центрів і транспорту; перерозподіл ресурсів між регіонами; скорочення простоїв і дублювання операцій.	Необоротні активи становили 25 647 439 тис. грн, або 75,83% активів. Така структура потребує високої віддачі від інфраструктури.	Зростання продуктивності активів, підвищення оборотності основних засобів, зменшення витрат на одиницю логістичної операції.
Цифровізація антикризового моніторингу	Створення управління ключовими показниками: поточна ліквідність, кредиторська та дебіторська заборгованість, витрати на маршрут, завантаження транспорту, швидкість доставки, частка прострочених платежів.	У кризових умовах підприємство потребує швидкого виявлення відхилень, оскільки фінансове навантаження і логістичні ризики змінюються швидко.	Підвищення швидкості управлінської реакції, раннє виявлення ризиків, узгодження дій фінансового, операційного та клієнтського блоків.

Джерело: сформовано автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» [10; 27].

Запропонований у табл. 2.17 комплекс заходів спрямований на усунення саме тих слабких місць, які були виявлені під час діагностики. Підприємство має достатню ринкову базу для розвитку, адже чистий дохід у 2025 році становив 54 153 003 тис. грн, а операційний прибуток – 5 226 392 тис. грн. Тому головне завдання полягає не в нарощуванні обсягу діяльності будь-якою ціною, а в тому, щоб зробити це з нижчим фінансовим ризиком, кращою ліквідністю та вищою прибутковістю.

Для обґрунтування економічного ефекту доцільно розрахувати очікуваний вплив заходів на витрати, грошові кошти, поточні зобов'язання, чистий прибуток і ліквідність. Розрахунок базується на фактичних показниках 2025 року: чистий дохід – 54 153 003 тис. грн, чистий прибуток – 2 610 370 тис. грн, оборотні активи – 8 176 640 тис. грн, грошові кошти та поточні фінансові інвестиції – 4 495 010 тис. грн, поточні зобов'язання – 11 851 749 тис. грн, кредиторська заборгованість – 11 025 771 тис. грн, дебіторська заборгованість – 3 078 432 тис. грн.

Таблиця 2.18 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту від запропонованих антикризових заходів

Захід	**База для розрахунку**	**Розрахунок очікуваного ефекту**	**Очікуваний економічний результат**
Оптимізація маршрутів, завантаження транспорту, витрат на пальне, енергію та технічне обслуговування	Чистий дохід 2025 року – 54 153 003 тис. грн	Економія приймається на рівні 0,8% від чистого доходу: 54 153 003 × 0,8 / 100	433 224 тис. грн
Скорочення непродуктивних адміністративних і погоджувальних витрат через цифровізацію управління	Чистий дохід 2025 року – 54 153 003 тис. грн	Економія приймається на рівні 0,25% від чистого доходу: 54 153 003 × 0,25 / 100	135 383 тис. грн
Прискорення погашення дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість на кінець 2025 року – 3 078 432 тис. грн	Переведення 10% дебіторської заборгованості у грошові кошти: 3 078 432 × 10 / 100	307 843 тис. грн додаткового грошового ресурсу
Часткова реструктуризація	Кредиторська заборгованість на	Переведення 10% кредиторської заборгованості з	1 102 577 тис. грн зменшення поточного тиску

кредиторської заборгованості	кінець 2025 року – 11 025 771 тис. грн	поточного навантаження в довший платіжний горизонт: 11 025 771 × 10 / 100	
Оптимізація запасів та витрат майбутніх періодів	Запаси на кінець 2025 року – 473 387 тис. грн	Скорочення надлишкової частини запасів на 7%: 473 387 × 7 / 100	33 137 тис. грн вивільненого оборотного ресурсу
Загальний прямий вплив на фінансовий результат	Економія операційних та управлінських витрат	433 224 + 135 383	568 607 тис. грн
Загальний вплив на грошовий ресурс	Вивільнення дебіторської заборгованості та запасів	307 843 + 33 137	340 980 тис. грн
Загальний вплив на поточне боргове навантаження	Реструктуризація кредиторської заборгованості	1 102 577	1 102 577 тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

За даними табл. 2.18 очікуваний прямий економічний ефект від оптимізації витрат може становити 568 607 тис. грн. Ця сума формується за рахунок економії на логістичних, енергетичних, технічних, адміністративних і координаційних витратах. Для ТОВ «Нова Пошта» такий ефект є реалістичним, оскільки навіть незначне скорочення витрат у межах 1,05% від чистого доходу дає суттєвий фінансовий результат через масштаб діяльності підприємства.

Окремо формується ефект для ліквідності. Прискорення погашення 10% дебіторської заборгованості дозволить перевести 307 843 тис. грн у грошові кошти. Оптимізація запасів на 7% додатково вивільнить 33 137 тис. грн оборотного ресурсу. Разом це дає 340 980 тис. грн додаткового грошового ресурсу. Цей ефект не є приростом прибутку, але він покращує платоспроможність і зменшує потребу в короткостроковому фінансуванні.

Найбільш значний вплив на структуру поточних зобов’язань може дати реструктуризація частини кредиторської заборгованості. Якщо 10% кредиторської заборгованості буде переведено в довший платіжний горизонт, поточне боргове навантаження зменшиться на 1 102 577 тис. грн. Це безпосередньо вплине на коефіцієнт поточної ліквідності, оскільки поточні зобов’язання скоротяться з 11

851 749 тис. грн до 10 749 172 тис. грн. Прогнозний вплив антикризових заходів на фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» наведмо у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Прогнозний вплив антикризових заходів на фінансові результати ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Фактичне значення 2025 року, тис. грн	Очікувана зміна	Прогнозне значення після впровадження заходів, тис. грн	Економічна інтерпретація
Чистий дохід	54 153 003	0	54 153 003	У розрахунку не закладається додаткове зростання доходу, оскільки заходи спрямовані насамперед на адаптацію, стабілізацію витрат і покращення ліквідності.
Чистий прибуток	2 610 370	+568 607	3 178 977	За рахунок скорочення витрат чистий прибуток може зрости до 3 178 977 тис. грн.
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	4 495 010	+340 980	4 835 990	Додатковий грошовий ресурс формується через прискорення розрахунків із дебіторами та оптимізацію запасів.
Поточні зобов’язання	11 851 749	-1 102 577	10 749 172	Часткова реструктуризація кредиторської заборгованості знижує тиск на короткострокову платоспроможність.
Кредиторська заборгованість у складі поточних зобов’язань	11 025 771	-1 102 577	9 923 194	Зменшення поточної частини кредиторської заборгованості покращує структуру пасивів і знижує ризик прострочення платежів.
Оборотні активи	8 176 640	+568 607	8 745 247	Приріст очікується за рахунок збереження додаткового прибутку в обороті підприємства.
Власний капітал	13 362 447	+568 607	13 931 054	Зростання чистого прибутку збільшує нерозподілений прибуток і посилює власну фінансову базу підприємства.

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних результатів антикризових заходів та фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [27].

Прогнозні розрахунки в табл. 2.19 показують, що навіть без додаткового збільшення чистого доходу ТОВ «Нова Пошта» може покращити фінансові результати за рахунок внутрішньої оптимізації. Якщо прямий ефект від зниження витрат становитиме 568 607 тис. грн, чистий прибуток може зрости з 2 610 370 тис. грн до 3 178 977 тис. грн. Це означає, що антикризові заходи мають не лише стабілізаційний, а й результативний фінансовий вплив.

Покращення грошового ресурсу до 4 835 990 тис. грн дозволить підприємству мати більший запас для покриття критичних платежів. Водночас зниження поточних зобов'язань до 10 749 172 тис. грн створює передумови для підвищення коефіцієнтів ліквідності. Особливо важливо, що очікуване збільшення власного капіталу до 13 931 054 тис. грн поступово зменшуватиме залежність підприємства від залучених джерел, дані про цщо надано у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Прогнозна зміна ключових коефіцієнтів після впровадження антикризових заходів

Показник	Формула	Фактичне значення 2025 року	Прогнозне значення	Зміна	Оцінка результату
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	8 176 640 / 11 851 749 = 0,69	8 745 247 / 10 749 172 = 0,81	+0,12	Показник залишається нижчим за норматив 1,5–2,0, але його зростання з 0,69 до 0,81 свідчить про зниження ризику поточної неплатоспроможності.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції / Поточні зобов'язання	4 495 010 / 11 851 749 = 0,38	4 835 990 / 10 749 172 = 0,45	+0,07	Підприємство зможе негайно покрити близько 45% поточних зобов'язань, що посилює платіжну стійкість.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	13 362 447 / 33 824 079 = 0,40	13 931 054 / 34 392 686 = 0,41	+0,01	Частка власного капіталу зростає, що позитивно впливає на фінансову незалежність, хоча до нормативного рівня ще потрібне подальше зміцнення.

Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	20 461 632 / 13 362 447 = 1,53	20 461 632 / 13 931 054 = 1,47	-0,06	Боргове навантаження на 1 грн власного капіталу зменшується, що свідчить про послаблення фінансового ризику.
Чиста рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	2 610 370 / 54 153 003 × 100 = 4,82%	3 178 977 / 54 153 003 × 100 = 5,87%	+1,05 в. п.	Рентабельність продажу підвищується, оскільки скорочення витрат дозволяє більшу частину доходу трансформувати у чистий прибуток.
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи × 100	2 610 370 / 33 824 079 × 100 = 7,72%	3 178 977 / 34 392 686 × 100 = 9,24%	+1,52 в. п.	Підвищується ефективність використання активів, що важливо для компанії з високою часткою необоротних активів.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	2 610 370 / 13 362 447 × 100 = 19,54%	3 178 977 / 13 931 054 × 100 = 22,82%	+3,28 в. п.	Зростає віддача власного капіталу, що підвищує інвестиційну та фінансову привабливість підприємства.

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» [27].

Дані табл. 2.20 підтверджують, що запропоновані антикризові заходи здатні покращити найбільш проблемні фінансові індикатори. Коефіцієнт поточної ліквідності може зрости з 0,69 до 0,81. Хоча цей показник усе ще не досягатиме нормативного значення, його позитивна динаміка означатиме зменшення дефіциту оборотних активів відносно поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності може зрости з 0,38 до 0,45, що посилить здатність підприємства негайно виконувати частину поточних платежів.

Найбільш помітний ефект очікується за показниками прибутковості. Чиста рентабельність продажу може зрости з 4,82% до 5,87%, рентабельність активів – з 7,72% до 9,24%, а рентабельність власного капіталу – з 19,54% до 22,82%. Це означає, що заходи з оптимізації витрат мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства. Для ТОВ «Нова Пошта» це особливо важливо, оскільки у попередньому аналізі було встановлено, що головною проблемою є не відсутність доходу, а недостатня швидкість перетворення приросту доходу в чистий прибуток.

Проаналізуємо очікуваний вплив антикризових заходів на основні кризові зони ТОВ «Нова Пошта» у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Очікуваний вплив антикризових заходів на основні кризові зони ТОВ «Нова Пошта»

Кризова зона	Стан до впровадження заходів	Запропоноване управлінське рішення	Очікуваний стан після впровадження
Поточна ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,69, що свідчило про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.	Зменшення поточного боргового навантаження через реструктуризацію частини кредиторської заборгованості та збільшення оборотного ресурсу за рахунок економії витрат.	Коефіцієнт поточної ліквідності може зрости до 0,81, що покращить поточну платоспроможність і зменшить ризик касових розривів.
Абсолютна ліквідність	Найбільш ліквідні активи не покривали найбільш термінові зобов'язання, хоча грошова позиція підприємства покращувалася.	Прискорення погашення дебіторської заборгованості та вивільнення частини запасів у грошовий ресурс.	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції можуть зрости до 4 835 990 тис. грн, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – до 0,45.
Витратне навантаження	Чистий дохід зріс на 21,58%, а чистий прибуток – лише на 4,40%, що вказувало на втрату частини ефекту через витрати.	Оптимізація маршрутів, енергоспоживання, технічного обслуговування, адміністративних витрат і цифровізація управлінських процедур.	Чистий прибуток може зрости на 568 607 тис. грн і досягти 3 178 977 тис. грн.
Фінансова залежність	Коефіцієнт фінансового ризику становив 1,53, тобто на 1 грн власного капіталу припадало 1,53 грн зобов'язань.	Збільшення нерозподіленого прибутку за рахунок економії витрат і обмеження непріоритетних витрат.	Коефіцієнт фінансового ризику може знизитися до 1,47, що означатиме поступове зменшення боргового навантаження.
Ефективність активів	Висока частка необоротних активів – 75,83% – потребує підвищення їх віддачі.	Оптимізація завантаження відділень, транспорту, складів і сортувальних потужностей.	Рентабельність активів може зрости з 7,72% до 9,24%, що свідчитиме про ефективніше використання майнової бази.
Управлінська адаптація	Масштабна структура підприємства може уповільнювати погодження рішень між функціональними блоками.	Впровадження цифрової панелі антикризового моніторингу та координаційного механізму між фінансовою,	Скорочення часу управлінської реакції, раннє виявлення відхилень і підвищення узгодженості антикризових дій.

		операційною, клієнтською й технічною дирекціями.	

Джерело: сформовано автором на основі результатів діагностики та прогнозних розрахунків ефективності антикризових заходів [27].

Отже, запропоновані заходи дозволяють перейти від діагностики кризових явищ до практичного вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта». Вони охоплюють фінансовий, операційний, організаційний і цифровий напрями. Фінансовий блок спрямований на покращення ліквідності, реструктуризацію поточних зобов'язань і прискорення обороту коштів. Операційний блок передбачає зниження витрат на логістичні процеси, транспорт, енергію й технічне обслуговування. Організаційний блок орієнтований на пришвидшення управлінських рішень, а цифровий – на постійний моніторинг ключових показників.

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів може становити 568 607 тис. грн додаткового чистого фінансового результату за рахунок скорочення витрат, а також 340 980 тис. грн додаткового грошового ресурсу через прискорення обороту дебіторської заборгованості та оптимізацію запасів. Крім того, реструктуризація 10% кредиторської заборгованості дозволить зменшити поточне боргове навантаження на 1 102 577 тис. грн. У результаті коефіцієнт поточної ліквідності може зрости з 0,69 до 0,81, коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,38 до 0,45, чиста рентабельність продажу – з 4,82% до 5,87%, а рентабельність власного капіталу – з 19,54% до 22,82%.

Запропоновані антикризові заходи не змінюють загальну бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта», а посилюють її стійкість до кризових явищ. Підприємство зберігає сильні сторони – масштаб діяльності, розвинену інфраструктуру, прибутковість і високу ринкову активність, але одночасно зменшує фінансові ризики, які були виявлені у попередньому підпункті. Найбільше значення має те, що заходи спрямовані на конкретні проблемні показники: поточну ліквідність, кредиторську заборгованість, від'ємні власні оборотні кошти, витратне навантаження та

недостатню фінансову маневреність. Саме такий підхід дозволяє забезпечити не формальне, а практичне вдосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» до кризових явищ.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління адаптацією бізнес-організації до кризових явищ на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Актуальність обраної теми підтверджується тим, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, воєнного стану, нестабільності логістичних процесів, зростання операційних витрат, енергетичних ризиків та посилення фінансового навантаження. Для логістичних компаній питання адаптації до кризових явищ має особливе значення, оскільки саме безперервність доставки, стабільність фінансових потоків, швидкість управлінської реакції та ефективність використання ресурсів визначають можливість збереження конкурентних позицій на ринку.

У роботі було досліджено теоретичні підходи до управління адаптаційними процесами підприємства, проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта», проведено діагностику кризових явищ та розроблено комплекс практичних антикризових заходів. Проведений аналіз показав, що підприємство зберігає високі масштаби діяльності, нарощує чистий дохід, підтримує прибутковість та має значну матеріально-технічну базу. У 2025 році чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» становив 54 153 003 тис. грн, активи – 33 824 079 тис. грн, а чистий прибуток – 2 610 370 тис. грн. Одночасно результати дослідження підтвердили наявність окремих кризових тенденцій, які проявляються у зростанні поточних зобов’язань, збільшенні кредиторської заборгованості, недостатньому рівні поточної ліквідності та посиленні витратного навантаження.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. У процесі дослідження теоретичних аспектів адаптації бізнес-організацій до кризових явищ встановлено, що адаптація є комплексним процесом пристосування підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища,

який спрямований на забезпечення стабільності функціонування, підтримання конкурентоспроможності та мінімізацію кризових ризиків. Визначено, що адаптаційні процеси мають охоплювати фінансову, організаційну, операційну, кадрову та управлінську сфери діяльності підприємства. Доведено, що в умовах кризового середовища ефективність адаптації залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни, перерозподіляти ресурси, підтримувати ліквідність і забезпечувати безперервність операційної діяльності.

2. У результаті дослідження основних підходів і методів управління адаптацією підприємств до кризових явищ встановлено, що найбільш результативними є системний, ситуаційний та процесний підходи, які дозволяють забезпечити узгодженість між фінансовими, організаційними та управлінськими процесами. Визначено, що практичне управління адаптацією підприємства реалізується через механізми фінансового контролю, антикризового планування, оптимізації витрат, цифровізації управління та постійного моніторингу ключових показників діяльності. Встановлено, що ефективне антикризове управління має базуватися на ранньому виявленні ризиків, контролі ліквідності та підтриманні достатнього рівня фінансової стійкості.

3. У процесі проведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що підприємство є одним із найбільших логістичних операторів України з розвиненою мережею відділень, масштабною інфраструктурою та сформованою системою корпоративного управління. Визначено, що у 2025 році валюта балансу підприємства зросла до 33 824 079 тис. грн, а власний капітал – до 13 362 447 тис. грн. Встановлено, що організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер та забезпечує координацію операційної, фінансової, маркетингової та логістичної діяльності. Разом із цим визначено, що значна масштабність підприємства та багаторівневість системи управління можуть ускладнювати швидкість прийняття рішень у кризових умовах.

4. Проведена діагностика кризових явищ у діяльності ТОВ «Нова Пошта» показала, що підприємство не має ознак операційної кризи або втрати ринку,

оскільки чистий дохід у 2025 році зріс на 21,58%, а операційний прибуток – на 25,83%. Водночас виявлено низку проблемних тенденцій у сфері ліквідності та структури фінансування. Встановлено, що поточні зобов'язання підприємства збільшилися до 11 851 749 тис. грн, кредиторська заборгованість – до 11 025 771 тис. грн, а коефіцієнт поточної ліквідності становив лише 0,69 за нормативного значення 1,5–2,0. Також встановлено, що власні оборотні кошти мали від'ємне значення на рівні -12 284 992 тис. грн, що свідчить про недостатній рівень фінансової маневреності підприємства.

5. У процесі оцінки фінансового стану, структури активів та джерел фінансування ТОВ «Нова Пошта» визначено, що підприємство поступово зміцнює власну фінансову базу. Частка власного капіталу у структурі пасиву зросла до 39,51%, а коефіцієнт автономії підвищився з 0,367 до 0,395. Позитивною тенденцією є також збільшення грошових коштів до 4 195 286 тис. грн та скорочення дебіторської заборгованості на 497 490 тис. грн. Одночасно встановлено, що структура активів підприємства залишається висококапіталомісткою, оскільки необоротні активи становлять 75,83% валюти балансу. Це свідчить про високу залежність підприємства від стабільного фінансування інфраструктури, транспорту та логістичних потужностей.

6. У результаті дослідження проблем управління адаптаційними процесами ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що основними кризовими ризиками є недостатній рівень поточної ліквідності, високе поточне боргове навантаження, зростання кредиторської заборгованості та посилення витратного навантаження. Визначено, що чистий прибуток підприємства у 2025 році зріс лише на 4,40%, тоді як чистий дохід збільшився на 21,58%, а чиста рентабельність продажу знизилася до 4,82%. Це свідчить про необхідність посилення контролю витрат, оптимізації логістичних процесів і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

7. За результатами дослідження розроблено комплекс антикризових заходів та напрямів удосконалення управління адаптацією ТОВ «Нова Пошта» до кризових явищ. Запропоновані заходи охоплюють оптимізацію операційних

витрат, удосконалення системи управління ліквідністю, прискорення обороту дебіторської заборгованості, часткову реструктуризацію кредиторської заборгованості, підвищення ефективності використання необоротних активів та цифровізацію антикризового моніторингу. Обґрунтовано необхідність запровадження платіжного календаря, автоматизованого контролю фінансових потоків, системи оперативного моніторингу KPI та вдосконалення координації між функціональними підрозділами підприємства.

8. Проведене обґрунтування економічного ефекту показало, що реалізація запропонованих заходів дозволить покращити фінансові результати та знизити рівень кризових ризиків підприємства. Очікуваний прямий ефект від оптимізації витрат становитиме 568 607 тис. грн, а додатковий грошовий ресурс від прискорення обороту дебіторської заборгованості та оптимізації запасів – 340 980 тис. грн. Встановлено, що впровадження заходів дозволить підвищити коефіцієнт поточної ліквідності з 0,69 до 0,81, коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,38 до 0,45, чисту рентабельність продажу – з 4,82% до 5,87%, а рентабельність власного капіталу – з 19,54% до 22,82%. Це підтверджує практичну ефективність запропонованих антикризових заходів та їх здатність підвищити фінансову стійкість і адаптивність ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризового середовища.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Нова Пошта» має значний адаптаційний потенціал, сформовану інфраструктурну базу, прибуткову операційну діяльність і високий рівень ринкової активності. Підприємство демонструє здатність підтримувати масштаб діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Разом із цим результати аналізу показали, що для забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємству необхідно посилити управління ліквідністю, скоротити залежність від поточних зобов’язань, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити більш результативний контроль витрат.

Запропоновані у роботі антикризові заходи спрямовані на усунення саме тих проблемних аспектів, які були виявлені у процесі діагностики. Їх реалізація дозволить підвищити фінансову гнучкість підприємства, покращити структуру

джерел фінансування, знизити рівень поточного боргового навантаження, посилити ліквідність та підвищити прибутковість діяльності. Практична реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління адаптацією сприятиме підвищенню стійкості ТОВ «Нова Пошта» до кризових явищ і забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 5, Т. 2. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf

2. Мариненко Н. Ю. Діалектичний аналіз понять «адаптація» та «адаптивний розвиток». Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 319–323. URL: http://global-national.in.ua/archive/13-2016/64.pdf

3. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності = Theory of business adaptation to conditions of uncertainty. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-6 URL: https://www.researchgate.net/publication/374641654_TEORIA_ADAPTACII_BIZNESU_DO_UMOV_NEVIZNACENOSTI_THEORY_OF_BUSINESS_ADAPTATION_TO_CONDITIONS_OF_UNCERTAINTY

4. Христова К. Ю. Структура та етапи антикризового управління підприємствами. У: Управління діяльністю підприємств і організацій в умовах сталого розвитку України : матеріали наук.-практ. конф. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2019. С. 76–78. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/ku/2019/Zb_kubg_ku_28_11.pdf

5. Джерелюк Ю. О. Методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 2. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2024.2.36. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/657

6. Корса А. М. Управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов : кваліфікаційна бакалаврська робота. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2024. 69 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55bfbf0f-0920-413f-94d2-3086858a67a4/content

7. Мельниченко Д. О. Методичні аспекти оцінки величини адаптивності підприємства. У: Світ наукових досліджень. Випуск 25 : матеріали міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2024. С. 60–61. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%8C.%20%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%2025.pdf

8. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 14. С. 57–61. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf

9. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Гінкова А. В. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-126 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3872

10. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 30–32. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-10_0-pages-30_32.pdf

11. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435–440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf

12. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 504 с. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/13239/1/%D0%9D%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%2B%2B.pdf

13. Азаренков Г. Ф., Петряєва З. Ф., Хмеленко Г. Г. Економічний аналіз : навчальний посібник. Ч. 2. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2004. 232 с. URL: https://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/22847.pdf

14. Білик М. Д. та ін. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/13278/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf

15. Черниш С. С. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с. URL: https://library.nusta.edu.ua/depository/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97.pdf

16. Шиян Д. В., Строченко Н. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Видавництво А.С.К., 2003. 240 с. URL: https://opac.kntu.kr.ua/bib/6700

17. Калабухова С. В. Моделювання фінансового стану підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Київ, 2021. 524 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/9b6b80b4-b3e4-43ff-8cfe-69ddb818081c/download

18. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх та ін. ; за ред. М. Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2001. 540 с. URL: https://www.bukinist.in.ua/ukr/books/view/14554 (дата звернення: 18.05.2026).

19. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2003. 278 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/f87fef92-1a87-4606-8bd8-f4728e558805/download (дата звернення: 18.05.2026).

20. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку : практ. посіб. Київ : Лібра, 1999. 336 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).

21. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа. Москва : ИНФРА-М, 2000. 208 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).

22. Шиян Д. В., Строченко Н. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Видавництво А.С.К., 2003. 240 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).

23. Білоус, С., & Власенко, А. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. (8 (08), 17-21. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-4. (дата звернення: 01.05.2026).

24. Грибовська, Ю., & Кононенко, Ж. (2023). Застосування інформаційних систем в управління підприємством. Економіка та суспільство, (47). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171. (дата звернення: 01.05.2026).

25. Халіна, В., & Абєлєнцев, Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. №55 https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2820

26. Кривов'язюк, І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. №78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26/. (дата звернення: 01.05.2026) URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505 (дата звернення: 01.05.2026).

27. Ватченко, Б., & Шаранов, Р.. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. №182. С. 38-43. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186. (дата звернення: 01.05.2026).

28. Богуславська, С., Білоус, С., & Дяк, В. Стратегії антикризовового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839. (дата звернення: 01.05.2026).

29. Ареф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35 (дата звернення: 01.05.2026).

30. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 40-42.

31. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398–404. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721 (дата звернення: 01.05.2026).

32. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.

33. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. (дата звернення: 01.05.2026). (дата звернення: 01.05.2026) https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117/ URL:https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117. (дата звернення: 01.05.2026).

34. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 14-те вид. / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2019. 800 с.

35. Михайлова, Є., & Михайлов, С. теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. №1. С. 38–42. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7 URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/247. (дата звернення: 01.05.2026).

36. Стащук, О., Шостак, Л., & Булик, Д. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 4. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1801. (дата звернення: 01.05.2026).

37. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117. (дата звернення: 01.05.2026).

38. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон від 21.10.2019 № 2597-Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19. (дата звернення: 10.1.2026).

39. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV (редакція від 01.01.2020) Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15. (дата звернення: 01.05.2026).

40. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf

41. Марусяк, Н., & Пильнюк, Д. Банкрутство підприємства: сутність, причини та наслідки. Економіка та суспільство. 2021. №33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-29.

42. Рудика В. І., Великий Ю. М., Зьома О. Д. Економічна сутність поняття «банкрутство»: причини виникнення та наслідки на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. №18. С. 127–132. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/23.pdf. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/23.pdf

43. Звіт незалежного аудитора про аудит окремої фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL:https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf

44. Звіт незалежного аудитора про аудит фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf

45. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. URL:https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf

46. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Офіційний сайт URL: https://smida.gov.ua/db/prof/31316718

47. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2019 – 2024 роки. Сайт ТОВ «Нова пошта». URL: https://novaposhta.ua/more/for-investors/

48. ТОВ «Нова Пошта» : офіційний вебсайт. URL: https://novaposhta.ua/more/for-investors/ (дата звернення: 12.05.2026).

49. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» : Clarity Project : база даних. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718 (дата звернення: 12.05.2026).

50. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання : ДСТУ 8302:2015. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. (Національний стандарт України). URL: https://lib.nure.ua/storage/app/media/forum/28_24/dstu_8302_2015.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

51. Калабухова С. В. Моделювання фінансового стану підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Київ, 2021. 524 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/35906/1/d_d_kalab.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

52. YouControl — ТОВ «Нова Пошта» : фінансова звітність підприємства. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=11111190&tb=financial-statements (дата звернення: 18.05.2026).