


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
економіки, менеджменту та фінансів  
 Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**

Виконавець : здобувач  
другого рівня вищої освіти, групи  
м2МН  
Галузь знань 07 Управління а  
адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
Менеджмент  
ХАЛІМОН Олександр Миколайович  
Керівник :  
ТОКАРЕНКО Олена Іванівна  
Рецензент :  
МЕРКУЛОВА Ірина Анатоліївна

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	3
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	
1.1. Характеристика сутності поняття «антикризове управління»	9
1.2. Особливості менеджменту організацій у кризових ситуаціях	20
1.3. Технологія антикризового управління	30
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»	
2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»	36
2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства АТ «Укрпошта»	43
2.3. Виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів ризику підприємства АТ «Укрпошта»	50
2.4. Аналіз практики антикризового управління в АТ «Укрпошта»	57
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»	
3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта»	66
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів	78
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

АТ – акціонерне товариство

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

ROI – Return on Investment

NPV – Net Present Value

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Головною причиною кризи на підприємствах є низький рівень стимулювання подальшого розвитку. До інших причин, які вносять свій внесок у виникнення кризи, включають втрату ефективності виробничих потужностей та пасивність контрагентів, відсутність перспектив стабілізації економічного становища підприємств. Також серед факторів зазначено невідповідність механізму управління бізнес-процесами підприємства вимогам сьогодення, невизначеність та непередбачуваність економічного середовища в Україні в воєнний та повоєнний період призводить до дестабілізації ділової активності підприємств.

Вплив війни майже на всі суб'єкти господарювання України став важким випробуванням для вітчизняної економіки. Ця ситуація показала незахищеність власників бізнесу внаслідок невиконання договірних зобов'язань, звільнення або надання працівникам неоплачуваної відпустки на невизначений термін, зменшення або відсутність обсягів замовлень, закупівлі та поставок, дестабілізація логістичної діяльності, невизначеність поточної ситуації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічно планувати та передбачити сценарії розвитку підприємства фактично неможливо. Спостерігаємо ситуацію коли доходи підприємств суттєво зменшилися, а видатки – зростають. З урахуванням високої ймовірності виникнення кризи у діяльності підприємств, особливо в сучасних умовах, свідчить про необхідність формування системи антикризового управління підприємством, протидії їх розвитку та нейтралізації.

Питання менеджменту організацій у кризових ситуаціях досліджували багато науковців, серед них: С. Ареф'єв [3], Л. Балаш [4], В. Балдинюк [5], Д. Болотнов [7], Д. Верезомський [9], І. Ворончак [10], А. Гармаш [11], В. Гобела [12], К. Докуніна [14], І. Єпіфанова [15], Г. Жосан [16],

І. Косарева [20], В. Костюк [21], І. Кривов'язюк [22], А. Кулик [23], І. Лункіна [24], Т. Немченко [26], Н. Ніколаєнко [27], Н. Овандер [28], А. Орел [30], М. Пешко [31], О. Продиус [32], А. Ткаченко [36], В. Фалович [38], І. Чорнодід [39], О. Шатайло [41], О. Шатілова [42], З. Шацька [43], М. Щадило [45].

Водночас, питання антикризового управління підприємством, пошуку ефективних стратегій стабілізації діяльності та підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнних викликів досліджували: В. Бойко [6], Б. Ватченко [8], Д. Верезомський [9], І. Кривов'язюк [22], А. Кулик [23], І. Лункіна [24], Г. Миськів [25], О. Руденко [33], Т. Рябоволик [34], В. Шарапов [40], Н. Шевченко [44].

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати особливості менеджменту організацій у кризових ситуаціях та здійснити комплексний аналіз системи антикризового управління підприємства з метою розробки пропозицій щодо шляхів удосконалення стратегії антикризового управління на АТ «Укрпошта».

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання наступних завдань:

1. дослідити теоретичні засади менеджменту організації у кризових умовах;
2. п аналіз менеджменту організації у кризових умовах на прикладі АТ «Укрпошта»;
3. розробити шляхи удосконалення менеджменту організації у кризових умовах на прикладі АТ «Укрпошта».

Об'єкт дослідження – процес організації антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Предметом дослідження є організаційно-економічні та методичні підходи, інструменти й управлінські рішення щодо формування та удосконалення стратегії антикризового управління підприємством у кризових ситуаціях (на прикладі АТ «Укрпошта»), з урахуванням воєнних

ризиків, логістичної невизначеності, потреб цифрової трансформації та обмеженості ресурсів.

Методи дослідження. У роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, метод якісного і кількісного аналізу, методи індукції та дедукції, методи кількісного аналізу економічних показників та SWOT-аналіз.

Наукова новизна роботи:

- набули подальшого розвитку теоретико-методичні підходи до формування стратегії антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності (з акцентом на поєднання адаптивності, цифровізації та управління ризиками);

- запропоновано індикативний (screening) підхід до попередньої економічної оцінки заходів на основі сценарного аналізу та базових фінансово-економічних індикаторів (як інструмент порівняння та пріоритизації за умов обмеженої управлінської інформації).

Практична значущість полягає у можливості використання розроблених у роботі шляхів удосконалення стратегії антикризового управління в АТ «Укрпошта» та інших підприємств поштово-логістичної галузі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 53 найменування на 7 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

### 1.1. Характеристика сутності поняття «антикризове управління»

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, непередбачуваністю зовнішнього середовища та зростанням кількості ризиків, що впливають на діяльність підприємств. Економічні кризи, воєнні дії, політична напруженість, коливання валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів і трансформація споживчих ринків створюють для організацій нові виклики, які вимагають оперативного та ефективного реагування. У таких умовах традиційні моделі управління, спрямовані на стабільний розвиток, часто виявляються неефективними. Це зумовлює необхідність формування системи антикризового управління, що здатна забезпечити стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх потрясінь [8, с. 41].

У світовій науці першими дослідниками, які звернули увагу на кризу як закономірну фазу розвитку організації, були І. Ансофф, П. Друкер та Г. Мінцберг. І. Ансофф у своїх працях наголошував, що криза є результатом невідповідності між стратегічними можливостями організації та вимогами зовнішнього середовища, а тому антикризове управління має передбачати здатність до стратегічного передбачення і швидкої перебудови [51, с. 341].

П. Друкер вважав, що будь-яка ефективна система менеджменту повинна містити механізм реагування на непередбачувані події, а криза є «неминучим тестом зрілості керівника» [49, с. 578].

Г. Мінцберг підкреслював, що антикризове управління має спиратися не лише на формальні процедури, а й на інтуїцію та гнучкість управлінців [53].

Поступово у світовій практиці склалися два основних підходи до розуміння сутності антикризового управління [48, с. 15]:

- реактивний, що орієнтується на подолання вже наявної кризи (відповідь на загрозу);
- превентивний (проактивний), який передбачає створення системи раннього попередження та моніторингу ризиків.

Останній напрям отримав розвиток у працях таких дослідників, як К. Вайк, І. Мітроффта Т. Кумбс, які розробили концепції управління кризами в організаціях, що акцентують увагу на важливості комунікацій, репутаційного менеджменту та психологічної готовності персоналу до надзвичайних ситуацій [48, с. 12].

В українській науковій літературі поняття «антикризове управління» почало активно розроблятися у 1990–2000-х роках, коли Україна проходила етапи глибокої економічної трансформації. В. Бойко визначав антикризове управління як систему заходів, спрямованих на запобігання банкрутству підприємства, відновлення його платоспроможності та підвищення ефективності функціонування [6].

На думку І. Кривов'язюк антикризове управління – це комплексна система управлінських рішень, що забезпечує фінансову стабільність підприємства у довгостроковій перспективі [22].

Дослідник Т. Рябоволик трактував його як процес виявлення, діагностики та подолання кризових явищ на основі стратегічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища [34, с. 393].

Сучасні українські науковці, зокрема А. Орел, С. Молодець та І. Гаврилук наголошують, що антикризове управління повинно розглядатися не як разова дія у випадку загрози банкрутства, а як безперервна функція системи менеджменту, спрямована на формування стійкості організації. Вони підкреслюють, що криза не завжди має суто негативний характер, у багатьох випадках вона стимулює інновації та організаційне оновлення [30].

Тож, ефективне антикризове управління полягає у перетворенні кризи з руйнівного фактору на каталізатор розвитку.

У процесі дослідження менеджменту в кризових умовах важливо підкреслити, що характер управлінських рішень суттєво змінюється залежно від стабільності або турбулентності зовнішнього середовища. Для кращого розуміння цих відмінностей у табл. 1.1. наведено порівняння основних характеристик процесу прийняття рішень у стабільних та кризових ситуаціях [48, с. 12].

*Таблиця 1.1*

**Порівняння процесу прийняття рішень у стабільних і кризових умовах [48, с. 12]**

Параметр порівняння	Стабільні умови функціонування організації	Кризові умови функціонування організації
Характер середовища	Передбачуване, з низьким рівнем ризику	Нестабільне, непередбачуване, висока турбулентність
Наявність інформації	Повна, достовірна, доступна для аналізу	Неповна, суперечлива або відсутня
Час на прийняття рішення	Достатній, плановий	Обмежений, потребує швидкої реакції
Тип прийняття рішення	Раціональний, з використанням формальних методів	Інтуїтивно-аналітичний, часто ситуативний
Рівень участі персоналу	Колегіальний, із залученням різних рівнів	Централізований, рішення приймає керівник або антикризовий штаб
Мета управління	Оптимізація діяльності, стабільний розвиток	Вживання, стабілізація, зниження збитків
Підхід до ризиків	Уникнення ризиків, мінімізація	Прийняття ризиків як необхідної умови дій
Критерії ефективності	Економічна результативність, зростання прибутку	Швидкість реагування, збереження ресурсів, запобігання втратам

Як видно з табл. 1.1, у кризових умовах управлінські рішення відрізняються підвищеною динамічністю, концентрацією відповідальності та зниженням рівня передбачуваності результатів. Якщо у стабільному середовищі менеджери можуть спиратися на планові показники й чіткі алгоритми дій, то під час кризи головними факторами ефективності стають оперативність, гнучкість та здатність до ризику.

Дослідниця І. Лункіна відзначає, що антикризове управління є особливим різновидом управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення стабільності та життєздатності організації в умовах дестабілізуючих факторів. Його сутність полягає у здатності керівництва передбачати можливі загрози, своєчасно виявляти симптоми кризи, розробляти комплекс профілактичних і стабілізаційних заходів, а також оперативно впроваджувати рішення, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків [24, с. 26].

Однією з найважливіших ознак антикризового управління є адаптивність, тобто здатність організації швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах кризи стабільні схеми планування втрачають актуальність, натомість зростає роль ситуаційного підходу, коли рішення приймаються з урахуванням постійно змінюваних факторів. Адаптивність вимагає від менеджерів не лише гнучкого мислення, а й готовності до перегляду стратегічних пріоритетів. Як зазначають Г. Жосан та І. Хірса ефективний керівник у кризовий період не намагається зберегти статус-кво, а шукає нові можливості в межах обмежених ресурсів і часу [16, с. 28].

Другим фундаментальним принципом антикризового управління є випередження, що полягає у здатності не просто реагувати на кризові явища, а передбачати їх виникнення. Це передбачає створення системи раннього попередження, яка базується на постійному моніторингу основних показників діяльності організації, ринкових тенденцій і макроекономічних змін. Випереджувальний підхід дозволяє мінімізувати масштаби кризи або зовсім запобігти її розвитку. Саме тому сучасні компанії активно впроваджують інструменти ризик-менеджменту, аналітичного прогнозування та сценарного планування. Як наголошував А. Гармаш організація, здатна передбачати зміни середовища, має більші шанси на виживання, ніж та, що лише пристосовується до них постфактум [11, с. 6].

Д. Болотнов зауважував, що складовою антикризового управління є відповідальність. Вона проявляється як у персональній відповідальності керівника за прийняті рішення, так і в колективній відповідальності всієї команди за результати дій у кризових умовах. Етичний аспект відповідальності полягає в усвідомленні того, що рішення, прийняті під час кризи, впливають не лише на фінансовий стан організації, а й на добробут працівників, партнерів, клієнтів і суспільства загалом. Саме тому антикризовий менеджмент має включати не тільки економічні, але й соціальні механізми, які сприяють збереженню довіри та стабільності у внутрішньому середовищі підприємства [7, с. 174].

У межах антикризового управління виділяють кілька типів стратегій, що відрізняються за метою, масштабом і спрямованістю управлінських дій. Захисні стратегії, зазначають В. Фалович, Н. Бакуліна та Д. Шушпанов, орієнтовані на мінімізацію збитків, збереження основних активів і підтримання базової діяльності підприємства. Вони передбачають скорочення витрат, консервацію певних напрямів бізнесу, реструктуризацію боргів та оптимізацію чисельності персоналу. Такі дії мають на меті стабілізувати становище до моменту, коли стане можливим відновлення зростання [38, с. 69].

Розглядаючи відновлювальні стратегії, дослідники Н. Юрик та О. Гарматюк, відзначають, що вони зосереджуються на подоланні наслідків кризи та відновленні конкурентоспроможності. Їх сутність полягає у пошуку нових ринків, удосконаленні управлінських процесів, впровадженні сучасних технологій та реорганізації структури підприємства. На цьому етапі основну роль відіграє управління змінами та формування команди, здатної реалізувати нову модель розвитку [46, с. 77].

Інноваційні стратегії є найпрогресивнішим типом антикризових дій, адже вони спрямовані не лише на вихід із кризи, а на створення принципово нових конкурентних переваг. Їх застосування вимагає високого рівня підприємницького мислення, готовності до ризику та використання новітніх

технологічних і організаційних рішень, на цьому акцентують увагу М. Пешко та А. Завербний. Інноваційна стратегія перетворює кризу на поштовх до розвитку, оскільки змушує організацію шукати нові бізнес-моделі, продукти або ринки збуту. Саме така стратегія в умовах сучасних глобальних змін здатна забезпечити довгострокову стійкість та адаптивність підприємства [31].

Таким чином, антикризове управління є системою заходів реагування на несприятливі обставини, а також комплексною філософією управління, заснована на принципах адаптивності, випередження та відповідальності.

Для кращого розуміння логіки побудови системи антикризового управління доцільно розглянути її структурну модель, що відображає послідовність етапів реагування на кризові явища. У рис. 1.1 подано узагальнену схему взаємозв'язку основних елементів антикризового управління організацією [42, с. 158].



**Рис. 1.1 Структура системи антикризового управління організацією [42, с. 158]**

У поданій схемі відображено основні етапи антикризового управління. Спершу здійснюється діагностика кризи, тобто визначення її причин,

масштабів і наслідків. Далі формується план реагування, що окреслює стратегічні та тактичні дії. Наступним етапом є реалізація антикризових заходів, під час якої впроваджуються управлінські, фінансові й організаційні рішення. Потім здійснюється моніторинг результатів, який дозволяє оцінити ефективність дій і скоригувати стратегію. Завершує процес стабілізація діяльності, коли організація відновлює рівновагу та переходить до сталого розвитку.

Таким чином, структура системи антикризового управління є замкненим циклом, у якому кожен елемент логічно пов'язаний з попереднім і наступним.

Для розуміння природи кризових явищ доцільно проаналізувати їх внутрішню структуру та різновиди. У рис. 1.2 подано класифікацію криз в організації залежно від джерела виникнення, масштабу впливу та наслідків, що дозволяє більш точно визначати характер управлінських дій у процесі антикризового менеджменту [34, с. 391].



**Рис. 1.2 Класифікація криз в організації [34, с. 391]**

Подана класифікація дозволяє систематизувати кризи за трьома основними критеріями. За джерелом виникнення вони поділяються на внутрішні, що зумовлені недоліками у менеджменті, організації праці чи фінансових рішеннях, та зовнішні, які спричинені впливом

макроекономічних, політичних або ринкових факторів. За масштабом впливу кризи можуть бути локальними, коли зачіпають окремі підрозділи чи процеси, або системними, тобто такими, що охоплюють всю організацію. За наслідками виділяють зворотні (тимчасові, ті, що можуть бути подолані завдяки управлінським заходам) та незворотні (деструктивні, що призводять до втрати конкурентоспроможності або ліквідації підприємства).

А. Ткаченко зазначає, що криза в організації – це особливий етап її розвитку, коли порушується рівновага між внутрішніми механізмами функціонування та зовнішнім середовищем, а звичні управлінські інструменти втрачають ефективність. Як підкреслює Н. Ніколаєнко, криза є «моментом істини» для підприємства, коли перевіряється життєздатність стратегії, компетентність керівництва та здатність системи до самовідновлення. Вона не завжди означає занепад, а навпаки, часто стає поштовхом до глибоких перетворень, якщо менеджмент вчасно усвідомлює її природу та спрямовує потенціал змін у конструктивне русло [27, с. 134].

Залежно від походження, у науковій літературі виокремлюють внутрішні та зовнішні кризи. Вони різняться за причинами, динамікою розвитку та механізмами управління.

Внутрішні кризи виникають унаслідок порушень в організаційній структурі, системі управління чи комунікаційних процесах. За визначенням К. Докуніна результат «накопичення стратегічних помилок менеджменту», що призводить до втрати керованості й стратегічної орієнтації підприємства [14, с. 115].

Значну роль у розвитку внутрішніх криз виконує людський фактор. Як наголошує І. Ворончак колективна мотивація, довіра та комунікація визначають стійкість організації до будь-яких викликів. Руйнування морально-психологічного клімату, плинність кадрів, відсутність розвитку персоналу або авторитарний стиль управління породжують кризу корпоративної культури. Такі процеси знижують рівень залученості

працівників і підривають внутрішню згуртованість, що безпосередньо впливає на продуктивність і репутацію організації [10, с. 71].

До внутрішніх причин належать також фінансові дисбаланси, зауважує В. Балдинюк, вони нерациональний розподіл ресурсів, неефективна структура витрат, відсутність контролю чи прозорості звітності. А. Гармаш підкреслював, що фінансове управління є не лише технічна процедура, а форма відповідальності за стійкість організації [5; 11, с. 9].

На відміну від внутрішніх, зовнішні кризи спричиняються факторами, що не залежать від діяльності підприємства. Їх небезпека полягає у масштабності та непередбачуваності. Одним із визначальних чинників сучасності є економічна нестабільність, тобто інфляція, коливання валютних курсів, зниження купівельної спроможності, скорочення інвестицій. За спостереженням А. Кулика економічні шоки виступають «тестом на стратегічну гнучкість»: лише ті компанії, які мають адаптивну структуру, здатні втриматися на ринку [23, с. 293].

Особливо деструктивним видом зовнішніх криз є військові конфлікти, що створюють системні загрози економіці та суспільству. Для України воєнна агресія Російської Федерації спричинила не лише руйнування інфраструктури, а й глибокі соціальні зміни, що поставили організації перед необхідністю виживання в умовах невизначеності. Антикризове управління у таких реаліях набуває гуманістичного змісту, воно зосереджується на збереженні колективу, підтримці мотивації й довіри як базових чинників стійкості [39].

До зовнішніх викликів також належать пандемії, що змінюють соціально-економічну логіку функціонування бізнесу. Приклад COVID-19 показав, як швидко глобальні обмеження можуть паралізувати діяльність цілих галузей. Проте водночас цей період активізував цифровізацію, дистанційні формати роботи й нові способи взаємодії з клієнтами. С. Ареф'єв справедливо вказував, що криза є «випробуванням здатності до

інноваційного мислення», адже саме в ній народжуються нові підходи до управління та комунікації [3, с. 17].

Варто зазначити, що розмежування внутрішніх і зовнішніх криз є умовним. У практиці вони взаємопов'язані: зовнішні шоки часто виявляють слабкі місця у внутрішній структурі, тоді як внутрішні помилки підсилюють наслідки зовнішніх впливів. В. Бойко слушно підкреслює, що організація функціонує як «жива система», де межа між внутрішнім і зовнішнім середовищем є проникною. Тому ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на системному підході, який враховує взаємодію всіх елементів [6].

Ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від здатності керівництва поєднувати стратегічне бачення із практичними інструментами реагування. У процесі подолання кризових явищ особливого значення набувають основні функції антикризового управління, які забезпечують передбачення, запобігання, мобілізацію ресурсів та стабілізацію діяльності підприємства. У табл. 1.2 представлено систематизацію функцій антикризового управління та методів їх реалізації з прикладами застосування на українських підприємствах [23, с. 295].

*Таблиця 1.2*

**Функції, методи та інструменти антикризового управління  
організацією [23, с. 295]**

Функція антикризового управління	Зміст функції	Методи та інструменти реалізації	Приклади реалізації на українських підприємствах
1	2	3	4
Прогностична	Передбачення потенційних кризових явищ, аналіз ризиків і тенденцій зовнішнього середовища.	Моніторинг ринку, SWOT-аналіз, сценарне планування, фінансове прогнозування.	На «Київстар» використовується система аналітики BigData для передбачення змін попиту та зниження фінансових ризиків.

## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Профілактична	Запобігання виникненню кризових ситуацій шляхом формування гнучких механізмів управління.	Розроблення планів ризик-менеджменту, створення резервних фондів, аудит внутрішніх процесів.	«Нова пошта» впровадила систему управління ризиками, яка дозволила знизити вплив логістичних збоїв під час воєнного стану.
Мобілізаційна	Концентрація ресурсів і зусиль для подолання кризи; швидке прийняття рішень у критичних умовах.	Антикризові штаби, тимчасові робочі групи, перегляд бюджету, реструктуризація боргу.	На підприємстві «Укрнафта» створено оперативний антикризовий комітет, який координує виробничі та фінансові дії під час енергетичних обмежень.
Стабілізаційна	Відновлення рівноваги після кризи, забезпечення стійкого розвитку та довгострокової стабільності.	Оптимізація витрат, реінжиніринг бізнес-процесів, підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури.	Після пандемії COVID-19 «Rozetka» реалізувала програму цифрової трансформації, що сприяла стабілізації продажів і відновленню прибутковості.

Як видно з табл. 1.2, антикризове управління є комплексною системою взаємопов'язаних функцій, які охоплюють увесь цикл реагування, від прогнозування можливих ризиків до стабілізації діяльності після кризи. Реалізація цих функцій потребує поєднання фінансових та кадрових інструментів. До фінансових належать реструктуризація боргів, оптимізація витрат, контроль ліквідності та створення антикризових резервів. Кадрові інструменти охоплюють підвищення мотивації персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, формування команди швидкого реагування та підтримку корпоративних цінностей.

Отже, антикризове управління є цілісною системою стратегічних, організаційних та психологічних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності організації. Його сутність полягає не лише у реагуванні на вже наявні проблеми, а передусім у створенні механізмів адаптації та самовідновлення, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Антикризове управління поєднує в собі прогнозування, гнучке планування, мобілізацію ресурсів і розвиток людського потенціалу як головного чинника відновлення рівноваги. У сучасних умовах воєнних, економічних та соціальних викликів воно набуває гуманістичного змісту, орієнтуючись на збереження не лише фінансової стабільності, а й життєздатності колективу та ціннісних засад організації. Таким чином, антикризове управління виступає головним інструментом стратегічної безпеки й довгострокового розвитку будь-якої організаційної системи.

## **1.2. Особливості менеджменту організацій у кризових ситуаціях**

Сучасні організації функціонують у середовищі постійних змін, де нестабільність і непередбачуваність зовнішніх та внутрішніх факторів стають нормою. В умовах економічних, політичних і соціальних потрясінь ефективність традиційних управлінських підходів суттєво знижується, що зумовлює необхідність формування спеціальних механізмів антикризового менеджменту. Кризові ситуації випробовують здатність керівництва швидко реагувати на загрози, приймати відповідальні рішення й забезпечувати життєздатність організації навіть за найскладніших умов [8, с. 40].

Необхідність ефективного управління під час криз обумовлена тим, що кожна криза не лише загрожує втратами, а й відкриває нові можливості для розвитку, зазначають О. Карпенко та С. Майзель. За умов правильної реакції вона може стати стимулом до модернізації, реструктуризації та підвищення конкурентоспроможності. Водночас неправильні або запізнілі дії керівництва призводять до поглиблення проблем, руйнування організаційних зв'язків і втрати ринкових позицій. Тому основними завданням менеджменту у кризових ситуаціях є не лише подолання наслідків, а й передбачення потенційних загроз та підготовка до них [18, с. 106].

Проблематика управління в умовах кризи є комплексною, адже охоплює економічні, соціальні, психологічні та комунікаційні аспекти.

Керівники мають діяти в умовах високої невизначеності, браку інформації та обмежених ресурсів. Саме тому сучасна теорія і практика менеджменту приділяє особливу увагу розвитку антикризових компетенцій, формуванню стратегічного мислення та гнучких організаційних структур. Як підкреслює І. Кривов'язюк у кризових умовах перевагу отримують ті організації, які здатні не лише управляти ресурсами, а й мобілізувати людський потенціал, підтримуючи довіру й мотивацію колективу [22].

Тож, ефективний менеджмент у кризових ситуаціях передбачає системний підхід до управління, орієнтований на передбачення ризиків, швидке реагування на зміни та збереження стабільності організації в умовах невизначеності.

Дослідник Н. Овандер зауважує, що кризовий період є особливим етапом життєвого циклу організації, коли система управління стикається з надзвичайними викликами, що вимагають швидкої та точної реакції. У таких умовах змінюється не лише логіка прийняття управлінських рішень, але й сам характер управлінського процесу. Якщо у стабільному середовищі рішення ґрунтуються на ретельному аналізі, прогнозах і поетапній оцінці альтернатив, то у кризовій ситуації домінують швидкість, адаптивність та інтуїція керівника [28].

Однією з особливостей прийняття рішень у кризовий період є суттєве скорочення часу на аналіз, зазначає Т. Степаненко. Ситуація часто розвивається динамічно, і затримка навіть на короткий проміжок може призвести до незворотних наслідків. Менеджери змушені приймати рішення на основі обмеженої або суперечливої інформації, оцінюючи ризики не з позицій повної обізнаності, а з урахуванням ймовірних сценаріїв. В умовах кризи «реактивне управління замінюється на превентивне, а процес прийняття рішень – на інтуїтивно-аналітичний». Це означає, що ефективність керівника визначається не стільки обсягом даних, скільки здатністю швидко узагальнювати інформацію та прогнозувати розвиток подій [35].

Паралельно з цим підвищується роль інтуїції та особистого досвіду керівника. Інтуїція в управлінні, як підкреслює В. Шарапов, є «згорнутим знанням», що ґрунтується на накопичених практичних і когнітивних шаблонах. У кризовій ситуації, коли традиційні аналітичні моделі не працюють, інтуїція стає важливим інструментом прийняття рішень. Вона дозволяє керівнику швидко оцінювати ситуацію, бачити приховані зв'язки між подіями та визначати оптимальний напрям дій. При цьому інтуїція не є протилежністю раціональності, вона доповнює її, забезпечуючи швидку реакцію за обмежених інформаційних можливостей [40, с. 199].

Вагомим чинником ефективності управлінських рішень у кризовий період є досвід. Керівники з практикою подолання попередніх криз мають вищу стійкість до стресу, краще орієнтуються у складних ситуаціях і здатні передбачити можливі наслідки своїх дій. Їхня компетентність виявляється у вмінні мобілізувати ресурси, делегувати повноваження, підтримувати моральний стан команди та діяти в умовах постійного тиску. Саме тому в період турбулентності перевагу отримують організації, які мають не лише розвинену систему антикризового управління, а й лідерів із глибокими професійними навичками, готових приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності [33].

До того ж, у кризових умовах змінюється структура самого процесу прийняття рішень він стає більш централізованим, оскільки необхідність швидких дій зменшує можливості для колегіального обговорення. Однак водночас підвищується роль комунікації: ефективний керівник повинен забезпечити прозорість своїх рішень і підтримку з боку колективу, адже довіра персоналу є критичним ресурсом для подолання кризи. Узагальнені відмінності між процесом прийняття рішень у стабільних і кризових умовах наведено в табл. 1.3 [21, с. 117].

**Порівняння процесу прийняття рішень у стабільних і кризових умовах [21, с. 117]**

Параметр	Стабільні умови	Кризові умови
Час на аналіз	Достатній, забезпечує глибоку оцінку альтернатив	Обмежений, вимагає швидких рішень
Рівень ризику	Низький, контрольований	Високий, непередбачуваний
Мета	Оптимізація діяльності, підвищення ефективності	Виживання, мінімізація втрат
Інформаційна база	Повна, структурована	Неповна, динамічна, часто суперечлива
Роль керівника	Аналітик, координатор процесів	Лідер, кризовий стратег, мотиватор
Процедура ухвалення	Формалізована, послідовна	Гнучка, інтуїтивно-аналітична

Тож, у кризовий період процес прийняття управлінських рішень набуває характеру оперативного реагування, де провідну роль відіграють інтуїція, досвід і лідерські якості керівника. В умовах невизначеності та обмеженого часу ефективність управлінських дій визначається не лише аналітичними здібностями, а й здатністю ухвалювати сміливі, відповідальні рішення, спираючись на внутрішнє відчуття ситуації та довіру колективу.

У системі антикризового управління надважливу роль виконує керівник, оскільки саме від його рішень, стилю лідерства та здатності діяти в умовах невизначеності залежить не лише подолання кризи, а й подальше відновлення організації. У кризових ситуаціях керівник виступає не просто адміністратором чи координатором процесів, а лідером, який здатен мобілізувати ресурси, підтримати команду та забезпечити психологічну стійкість колективу. Як зазначає Н. Ніколаєнко справжній лідер не уникає відповідальності, а бере її на себе, коли інші втрачають орієнтири [27, с. 136].

В умовах нестабільності на перший план виходять лідерські якості керівника, серед яких домінують стресостійкість, рішучість, емоційна врівноваженість і стратегічне бачення. Керівник має бути здатним зберігати ясність мислення навіть під тиском обставин, ухвалювати рішення у стані невизначеності та водночас підтримувати командний дух. За дослідженням

Т. Рябоволик емоційна стійкість є визначальним чинником ефективності керівника в кризових умовах, адже вона забезпечує впевненість і стабільність усередині організації навіть тоді, коли зовнішнє середовище залишається непередбачуваним. Важливою рисою є емоційна компетентність, тобто вміння розуміти власні емоції й керувати ними, а також зберігати конструктивну комунікацію з підлеглими [34, с. 392].

Особливого значення у кризовому менеджменті набувають адаптивні стилі управління. Вони базуються на поєднанні різних підходів (авторитарного, демократичного та ситуаційного) залежно від рівня напруженості ситуації, зрілості команди й характеру загроз. У період гострої кризи керівник часто вимушений діяти директивно, швидко ухвалюючи рішення без тривалих обговорень. Проте, коли ситуація стабілізується, важливо перейти до більш партнерського стилю, залучаючи працівників до аналізу проблем і вироблення спільних рішень. Як зазначає А. Ткаченко ефективний лідер уміє змінювати стиль управління відповідно до контексту, не втрачаючи довіри команди [36, с. 223].

У кризових умовах також актуалізується поняття сервісного лідерства, коли керівник виступає не стільки наглядачем, скільки наставником і підтримкою для підлеглих. Він допомагає працівникам адаптуватися до нових реалій, формує атмосферу взаємопідтримки та спільної відповідальності. Такий підхід сприяє зміцненню корпоративної культури, що, у свою чергу, підвищує стійкість організації до зовнішніх потрясінь [43, с. 103].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що керівник у кризовому менеджменті виконує функції координатора, мотиватора, стратега та психолога одночасно. Його ефективність визначається не лише професійними знаннями, а й внутрішньою стійкістю, умінням надихати та вести за собою колектив навіть у найскладніші часи.

На рис. 1.3 представлено узагальнену модель компетенцій керівника в кризових умовах, яка відображає взаємозв'язок основних якостей,

необхідних для ефективного управління організацією у період невизначеності [51, с. 348].

<b>Модель компетенцій керівника в кризових умовах</b>	Емоційна стійкість → уміння зберігати спокій, керувати емоціями, підтримувати моральний баланс у команді.
	Стратегічне мислення → здатність бачити перспективу, прогнозувати наслідки, поєднувати короткострокові дії зі стратегічними цілями.
	Комунікаційна гнучкість → відкритість у спілкуванні, уміння адаптувати стиль комунікації до ситуації та потреб колективу.
	Рішучість і відповідальність → готовність швидко ухвалювати рішення та нести за них відповідальність.
	Адаптивність і лідерство → уміння змінювати стиль управління, надихати людей, створювати атмосферу довіри й підтримки.

**Рис. 1.3. Модель компетенцій керівника в кризових умовах [51, с. 348]**

Підсумовуючи, роль керівника у кризовому менеджменті виходить за межі традиційного управління. Він виступає центром стабільності, джерелом мотивації та прикладом рішучості для всього колективу. Від його лідерських якостей, емоційної зрілості та адаптивності залежить ефективність усіх антикризових заходів. Керівник, який здатен мислити стратегічно, діяти з упевненістю та підтримувати команду, формує основу для відновлення й довгострокового розвитку організації після кризи.

У кризових умовах ефективна комунікація стає одним із чинників виживання організації. Вона забезпечує координацію дій, підтримує довіру між учасниками процесу управління та формує основу для ухвалення своєчасних рішень. Як підкреслює О. Шатайло у період нестабільності інформація набуває статусу стратегічного ресурсу, а здатність організації швидко її збирати, аналізувати й поширювати визначає рівень її стійкості [41, с. 219].

У межах антикризового менеджменту розрізняють внутрішні та зовнішні комунікації, кожен із яких виконує свою функцію у забезпеченні інформаційної цілісності підприємства. Внутрішні комунікації спрямовані на підтримку ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом, створення

атмосфери довіри та взаєморозуміння. У кризових ситуаціях працівники часто перебувають у стані емоційної напруги, невпевненості та страху втрати роботи, тому від прозорості та чесності внутрішньої комунікації значною мірою залежить моральний клімат у колективі. Відкрите інформування співробітників про реальний стан справ, цілі антикризових заходів та очікувані результати знижує рівень тривожності й сприяє формуванню командної згуртованості [32].

На думку В. Шарапова комунікація всередині організації є не просто обміном інформацією, а засобом мобілізації людського потенціалу. У кризовий період важливо забезпечити двосторонній характер інформаційних потоків, тобто керівництво має не лише передавати вказівки, а й отримувати зворотний зв'язок від працівників, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та коригувати управлінські рішення. Висока якість внутрішніх комунікацій також підвищує лояльність персоналу, оскільки співробітники почувуються почутими й залученими до процесу подолання труднощів [40, с. 206].

Зовнішні комунікації в кризовий період мають не менш важливе значення, адже вони формують образ організації в очах зовнішнього середовища: клієнтів, партнерів, інвесторів, державних інституцій і громадськості. Ефективна зовнішня комунікаційна політика дозволяє зберегти довіру до бренду, уникнути панічних настроїв серед зацікавлених сторін і продемонструвати контроль над ситуацією. Як свідчить практика, навіть серйозні фінансові або репутаційні втрати можуть бути мінімізовані, якщо компанія своєчасно й відкрито повідомляє про свої дії та наміри [15, с. 337].

Одним із головних аспектів зовнішніх комунікацій є управління репутаційними ризиками. У кризовій ситуації будь-яка інформаційна помилка може призвести до лавиноподібного поширення негативу, який у цифрову епоху поширюється з надзвичайною швидкістю. Тому організації мають розробляти чітку комунікаційну стратегію, що передбачає постійний

моніторинг інформаційного простору, швидке реагування на негативні повідомлення та формування прозорого діалогу з громадськістю [14, с. 115].

Репутаційні ризики виникають не лише внаслідок зовнішніх звинувачень чи дезінформації, а й через невідповідність між словами керівництва та реальними діями. Тому у кризовий період особливу роль відіграє автентичність, тобто узгодженість меседжів, поведінки та рішень менеджменту. Організація, яка демонструє відкритість, соціальну відповідальність і готовність до співпраці, отримує підтримку суспільства навіть у найважчих обставинах [43, с. 103].

Важливим інструментом комунікаційного управління під час кризи є єдиний інформаційний центр або прес-служба, яка координує усі зовнішні повідомлення, забезпечує достовірність і єдність позиції компанії. Наявність підготовлених спікерів, чітких сценаріїв комунікації з медіа та алгоритмів дій у разі інформаційних загроз дозволяє уникнути хаотичних реакцій і зберегти репутаційну стійкість [48, с. 16].

Таким чином, у кризовий період комунікації стають не просто функцією менеджменту, а стратегічною складовою антикризової політики. Вони виконують роль стабілізатора, що підтримує внутрішню єдність і забезпечує позитивний зовнішній імідж.

У кризовий період організаційна культура та мотивація персоналу набувають вирішального значення, оскільки саме вони визначають здатність колективу зберегти стабільність, згуртованість і продуктивність у складних умовах. Як зазначає М. Щадило організаційна культура виступає «невидимим каркасом», який формує поведінку працівників і визначає реакцію організації на зовнішні виклики. У ситуації невизначеності саме культура довіри, взаємопідтримки та спільних цінностей допомагає колективу адаптуватися до нових реалій і сприймати кризу не як загрозу, а як можливість для оновлення [45, с. 109].

Криза часто стає тестом на зрілість організаційної культури. Якщо в стабільний період не було сформовано спільної системи цінностей, відкритих

комунікацій і взаємоповаги, то в умовах стресу це призводить до демотивації, конфліктів і втрати командного духу. У таких випадках навіть найкраща стратегія антикризового управління може залишитися лише на папері, адже працівники не відчують внутрішнього зв'язку з організацією. Навпаки, якщо в компанії культивується атмосфера довіри, взаємної підтримки та відкритості, працівники сприймають кризу як спільне випробування, яке можна подолати разом [15, с. 335].

Психологічна підтримка персоналу в період кризи є одним із елементів антикризового менеджменту. За спостереженням І. Косарева та А. Сало у складних умовах важливо не лише забезпечити працівників матеріальними ресурсами, а й створити середовище психологічної безпеки. Це означає, що керівництво має демонструвати емпатію, визнавати труднощі та відкрито говорити про проблеми, не уникаючи діалогу. Таке ставлення формує відчуття спільної мети, знижує рівень стресу та підтримує мотивацію навіть тоді, коли об'єктивні умови роботи погіршуються [20, с. 415].

Керівники повинні пам'ятати, що під час кризи мотиваційні потреби працівників змінюються. Якщо у стабільний період провідну роль відіграють фактори самореалізації та розвитку, то в умовах нестабільності на перший план виходять безпека, впевненість у завтрашньому дні, підтримка з боку організації. У цьому контексті важливим стає збереження довіри до керівництва [26, с. 173].

Формування командного духу є стратегічним завданням у період кризи. Команда, що діє як єдиний організм, здатна швидше адаптуватися до змін і ефективніше розв'язувати проблеми. Для цього важливо створити умови для горизонтальної взаємодії, коли ініціатива виходить не лише «згори», а й знизу, від самих працівників. Підтримка командної роботи через спільні цілі, взаємодопомогу та колективне прийняття рішень зміцнює почуття причетності до спільної справи [38, с. 69].

Дослідниця О. Шатілова зазначає, що не менш значущим є фактор довіри. У кризових ситуаціях довіра до керівництва, колег і самої організації

стає основою внутрішньої стабільності. Вона не може бути нав'язана адміністративно, її потрібно вибудовувати системно, через відкритість дій, чесність у комунікації та дотримання обіцянок [42, с. 158].

Мотиваційна політика у кризовий період повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. В умовах обмежених фінансових можливостей особливо важливо використовувати моральні чинники: публічне визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, створення можливостей для професійного росту навіть у складних обставинах. Такі інструменти не потребують значних витрат, але мають потужний вплив на психологічний стан колективу [53].

Водночас кризовий період відкриває можливість для оновлення організаційної культури. Саме в цей час проявляються її справжні цінності: готовність до співпраці, відповідальність, взаємна підтримка. Організація, яка здатна зберегти гуманістичні принципи, тобто повагу до людини, віру в її потенціал, справедливе ставлення, має значно більше шансів на відновлення [4, с. 46].

Отже, особливості менеджменту організацій у кризових ситуаціях зумовлені необхідністю діяти в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і зростання ризиків. У таких обставинах головну роль виконує здатність керівництва швидко приймати рішення, поєднуючи аналітичний підхід з інтуїцією та досвідом. Кризовий менеджмент вимагає не лише оперативності, а й гнучкості, лідерських якостей і стратегічного бачення, що дозволяє перетворити кризу на можливість для розвитку.

Особливу вагу набувають комунікації та організаційна культура, саме вони забезпечують довіру, згуртованість і психологічну стійкість персоналу. Керівник у кризовий період має виступати не лише адміністратором, а й лідером, здатним підтримати командний дух, мотивувати працівників і сформувати атмосферу взаємопідтримки.

Ефективний менеджмент у кризових умовах є комплексним поєднанням стратегічного мислення, гнучких управлінських стилів,

комунікативної відкритості та гуманістичного підходу до персоналу. Саме ці чинники дозволяють організації не лише вижити в умовах кризи, а й забезпечити подальше відновлення та сталий розвиток.

### **1.3. Технологія антикризового управління**

Криза являє собою критичну фазу у функціонуванні будь-якої системи, під час якої вона зазнає дії внутрішніх або зовнішніх чинників і потребує принципово нового типу реагування та управлінського впливу [12; 14; 42].

Імовірність виникнення кризових явищ зумовлюється ризикованим характером розвитку, що проявляється у постійній загрозі появи кризових ситуацій, яка об'єктивно супроводжує діяльність будь-якої організації[20].

Практичний досвід свідчить, що кризи не лише можливі, але й відображають індивідуальні ритми розвитку кожної організації, які нерідко не збігаються з загальноекономічними циклами або динамікою розвитку інших суб'єктів господарювання [12; 36; 41]. Кожна організація характеризується власним потенціалом розвитку, специфічними умовами його реалізації та підпорядковується загальним закономірностям циклічного розвитку соціально-економічної системи, водночас формуючи власні цикли та кризові фази. Виникнення криз може бути зумовлене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що мають як загальний, так і специфічний характер [42].

Антикризове управління, як і будь-який інший вид управління, реалізується через відповідні технологічні схеми [41]. Водночас його особливість полягає у специфічних умовах здійснення, серед яких ключовими є дефіцит часу, зниження рівня керованості, загострення конфлікту інтересів, високий ступінь невизначеності та ризику, складність проблемного поля, посилення зовнішнього тиску, втрата конкурентних позицій і порушення балансу владних повноважень.

Технологія антикризового управління розглядається як система послідовних заходів, спрямованих на попередження, профілактику та подолання кризових явищ, а також мінімізацію їх негативних наслідків. Вона поєднує в собі глибоку аналітико-дослідницьку роботу та соціально-організаційну діяльність. Зведення антикризової технології лише до вибору варіантів поведінки є некоректним, оскільки вона охоплює повний спектр активної управлінської діяльності з урахуванням усіх функцій, ролей і повноважень менеджменту [3; 41].

Технологічна схема антикризового управління включає вісім основних етапів [12; 41], які відображають зворотно-поступальний характер управлінських дій під час розроблення та реалізації рішень і формують оптимальну модель виходу організації з потенційної або вже розгорнутої кризової ситуації.

Перший етап передбачає формування спеціалізованої антикризової команди, до складу якої можуть входити як штатні працівники організації, так і запрошені фахівці, залучені на період кризових явищ. Учасники команди повинні володіти знаннями у сфері теорії криз, прогнозування, конфліктології, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макро- та мікроекономіки тощо.

Другий етап полягає в оцінюванні доцільності та своєчасності застосування антикризових заходів. У разі відсутності обґрунтованої необхідності здійснюється повернення до початкової стадії з переглядом цілей і плануванням альтернативних дій. За наявності підтвердженої потреби в антикризовому управлінні відбувається перехід до наступного етапу.

На третьому етапі здійснюється розроблення антикризових управлінських рішень, що включає збір і аналіз вихідної інформації, структурно-морфологічне дослідження ситуації, визначення можливих шляхів виходу з кризи, оцінку необхідних ресурсів і перевірку досяжності поставлених цілей.

Четвертий етап передбачає формування механізму реалізації прийнятих рішень, визначення відповідальних виконавців і забезпечення їх необхідними ресурсами. Відповідність рівня кваліфікації виконавців складності поставлених завдань є обов'язковою умовою успішної реалізації антикризових заходів.

П'ятий етап полягає в організації практичного виконання управлінських рішень через систему чітко скоординованих організаційно-управлінських дій.

На шостому етапі здійснюється оцінка та аналіз результативності виконання рішень за ключовими показниками діяльності організації. За відсутності очікуваних змін визначаються причини відхилень і розробляються коригувальні управлінські рішення. У разі часткового досягнення позитивних результатів коригується система реалізації антикризових заходів.

Сьомий етап передбачає оцінювання доцільності продовження антикризової програми залежно від стадії її виконання та стану організації на ринку. Якщо програма реалізована, але кризова ситуація не усунута, можливим є застосування процедур банкрутства. У разі зміни зовнішніх умов здійснюється адаптація системи антикризового управління до нових ринкових реалій.

Восьмий, завершальний етап спрямований на прогнозування можливих майбутніх кризових ситуацій, що дозволяє завчасно підготуватися до них або мінімізувати їх негативний вплив.

Управління в цілому являє собою безперервний процес, що включає аналіз ситуації, визначення ключової проблеми, постановку цілей, прийняття та реалізацію управлінських рішень у певній логічній послідовності з урахуванням паралельності та комбінації дій.

Водночас у межах загального управлінського процесу можливі різні варіанти формування управлінського впливу, які залежать від характеристик суб'єкта й об'єкта управління, конкретних умов, досвіду та компетенцій

управлінського персоналу. Тому процес управління вибудовується з урахуванням критеріїв раціональності, економії часу й ресурсів та досягнення максимальної ефективності.

Вагоме значення в антикризовому управлінні має якість застосовуваних методів і ефективність реалізації функцій менеджменту, насамперед мотиваційної, що органічно інтегрується в організаційно-економічний механізм управління. Основними складовими такого механізму є забезпечення безперервності планування, розроблення ефективних методів обґрунтування управлінських рішень, формування гнучких систем управління, вибір адаптивних організаційних структур і стимулювання праці персоналу [41; 46].

Подальший розвиток цих підходів має базуватися на здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, при цьому внутрішні керовані фактори повинні підвищувати адаптаційну стійкість організації та протидіяти зовнішнім загрозам.

Адаптація організації до ринкових умов буде результативною лише за умови своєчасного реагування на зміни середовища. У протилежному випадку дестабілізуючі впливи можуть призвести до серйозних втрат і банкрутства. Процес адаптації може відбуватися з різною інтенсивністю, охоплюючи як окремі елементи організації, так і її діяльність у цілому.

Організація здатна не лише пристосовуватися до зовнішніх умов, а й активно впливати на середовище через соціальну значущість, інноваційні продукти, ефективну маркетингову політику та наступальні конкурентні стратегії. У цьому контексті ключова роль належить вищому керівництву, яке має інтегрувати адаптаційні, оборонні та наступальні підходи.

Організаційно-економічний механізм адаптації повинен залишатися гнучким і відповідати змінним цілям розвитку, що може бути забезпечено завдяки застосуванню трансакційного лідерства та гнучких форм управління персоналом.

Важливою складовою антикризового управління є врахування екологічних, соціальних і економічних наслідків управлінських рішень. Стійкий розвиток підприємства неможливий без дотримання природоохоронних вимог і соціальної відповідальності, що особливо актуально для рекреаційних і соціально орієнтованих галузей[10; 35].

Таким чином, антикризове управління має носити системний, випереджальний і адаптивний характер, поєднуючи стратегічне бачення з оперативною гнучкістю та орієнтацією на довгострокову стійкість організації.

### **Висновки до розділу 1**

Антикризове управління є цілісною системою стратегічних, організаційних та психологічних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності організації. Його сутність полягає не лише у реагуванні на вже наявні проблеми, а передусім у створенні механізмів адаптації та самовідновлення, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності. Антикризове управління поєднує в собі прогнозування, гнучке планування, мобілізацію ресурсів і розвиток людського потенціалу як головного чинника відновлення рівноваги. У сучасних умовах воєнних, економічних та соціальних викликів воно набуває гуманістичного змісту, орієнтуючись на збереження не лише фінансової стабільності, а й життєздатності колективу та ціннісних засад організації. Таким чином, антикризове управління виступає основним інструментом стратегічної безпеки й довгострокового розвитку будь-якої організаційної системи.

Особливості менеджменту організацій у кризових ситуаціях зумовлені необхідністю діяти в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і зростання ризиків. У таких обставинах важливу роль відіграє здатність керівництва швидко приймати рішення, поєднуючи аналітичний підхід з інтуїцією та досвідом. Кризовий менеджмент вимагає не лише оперативності,

а й гнучкості, лідерських якостей і стратегічного бачення, що дозволяє перетворити кризу на можливість для розвитку.

Особливу вагу набувають комунікації та організаційна культура, саме вони забезпечують довіру, згуртованість і психологічну стійкість персоналу. Керівник у кризовий період має виступати не лише адміністратором, а й лідером, здатним підтримати командний дух, мотивувати працівників і сформувати атмосферу взаємопідтримки.

Ефективний менеджмент у кризових умовах є комплексним поєднанням стратегічного мислення, гнучких управлінських стилів, комунікативної відкритості та гуманістичного підходу до персоналу. Саме ці чинники дозволяють організації не лише вижити в умовах кризи, а й забезпечити подальше відновлення та сталий розвиток.

Технологія антикризового управління є комплексною системою послідовних управлінських дій, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ із мінімізацією їх негативних наслідків, що потребує поєднання аналітичних процедур і організаційно-практичних заходів. Восьми етапна схема антикризового управління забезпечує керованість процесу виходу організації з кризового стану через формування команди, обґрунтування доцільності втручання, розробку та реалізацію рішень, оцінювання результатів, коригування програми й прогнозування майбутніх загроз. Ефективність такої технології визначається здатністю організації адаптуватися до змін середовища, забезпечити гнучкість організаційно-економічного механізму, належний рівень мотивації персоналу та врахування соціально-екологічних наслідків управлінських рішень, що є основою стійкого розвитку в умовах підвищених ризиків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

#### 2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, створений у 1994 році після реорганізації радянської системи зв'язку. Головна мета підприємства – це забезпечення єдиного державного поштового простору та доступу громадян і бізнесу до поштових і фінансових послуг по всій країні.

У перші роки «Укрпошта» формувала власну інфраструктуру, створювала регіональні дирекції, модернізувала технічну базу та запроваджувала єдину тарифну політику. У 2001 році отримала статус національного оператора поштового зв'язку, що закріпило за нею право на надання універсальних послуг.

З 2015 року розпочалася глибока реформа компанії: модернізація логістики, розвиток електронних сервісів, створення власного автопарку та мобільних відділень. У 2017 році «Укрпошта» стала акціонерним товариством, єдиним акціонером якого є держава. Це дозволило запровадити корпоративне управління, підвищити прозорість фінансів і залучити інвестиції.

Сьогодні АТ «Укрпошта» має понад 10 тисяч відділень, щомісяця обслуговує близько 15 мільйонів клієнтів і залишається основним поштово-логістичним оператором України. Вона поєднує традиційні поштові послуги з цифровими рішеннями, розвиває фінансові сервіси («Укрпошта Банк») і виконує важливу соціальну місію – забезпечує зв'язок держави з громадянами навіть у воєнний час.

АТ «Укрпошта» є акціонерним товариством, 100% акцій якого належить державі в особі Міністерства інфраструктури України. Така організаційно-правова форма забезпечує поєднання державного контролю з елементами корпоративного управління, що дозволяє ефективно впроваджувати сучасні бізнес-підходи, підвищувати прозорість діяльності та сприяти залученню інвестицій.

Система управління підприємством побудована на ієрархічному принципі, що поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним управлінням на рівні регіональних дирекцій та виробничих підрозділів. Для кращої наочності на рис. 2.1 представлено організаційну структуру управління АТ «Укрпошта».



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «Укрпошта»**

*Джерело: розроблено автором за даними [1]*

Організаційна структура АТ «Укрпошта» має кілька рівнів і включає центральний апарат, регіональні дирекції, філії та мережу відділень.

Центральний офіс у Києві відповідає за стратегічне планування, фінанси, розвиток бізнесу, маркетинг, ІТ-рішення та кадрову політику. До його складу входять основні департаменти: фінансовий, логістики, ІТ, юридичний, розвитку бізнесу та інновацій.

Фінансовий департамент контролює грошові потоки, готує звітність за міжнародними стандартами й аналізує ефективність роботи. Департамент логістики керує перевезеннями, сортувальними центрами та маршрутами. ІТ-департамент відповідає за електронні сервіси, автоматизацію процесів і кібербезпеку.

Регіональні дирекції працюють у кожній області та забезпечують реалізацію політики компанії на місцях. Вони координують роботу відділень, взаємодіють із місцевою владою та клієнтами.

Філії охоплюють усю територію України, підтримують єдині стандарти обслуговування та швидко реагують на зміни попиту.

Відділення зв'язку є головною ланкою спілкування з клієнтами. Є міські, сільські, мобільні та корпоративні. Міські надають повний спектр послуг, сільські забезпечують зв'язок у громадах, а мобільні працюють у найвіддаленіших місцях. Корпоративні відділення обслуговують бізнес.

Отже, структура «Укрпошти» поєднує централізоване управління з гнучкістю на місцях. Завдяки цьому компанія зберігає стабільність, ефективність і здатність швидко адаптуватися до потреб клієнтів.

АТ «Укрпошта» здійснює свою діяльність у кількох основних напрямках: поштовому, фінансовому, логістичному та комерційному. Завдяки цьому компанія поєднує функції національного оператора поштового зв'язку та сучасного сервісного підприємства, що надає широкий спектр послуг населенню, бізнесу й державним установам.

Провідним напрямом є надання поштових послуг, які охоплюють приймання, транспортування, обробку та доставку кореспонденції, посилок і

періодичних видань. Укрпошта є членом Всесвітнього поштового союзу й забезпечує міжнародні відправлення до понад двохсот країн світу.

Фінансова діяльність підприємства має соціальне значення, компанія забезпечує виплату пенсій, соціальних допомог, прийом комунальних платежів і грошових переказів. Важливим етапом розвитку є створення банківської платформи «Укрпошта Банк», що покликана забезпечити фінансову доступність у сільських регіонах.

У логістичній сфері Укрпошта організовує перевезення поштових та кур'єрських відправлень, розвиває транспортну мережу, відкриває сучасні сортувальні центри та впроваджує автоматизацію процесів. Це дозволило значно скоротити строки доставки та підвищити якість обслуговування.

Комерційний напрям включає реалізацію супутніх товарів, філателістичної продукції та корпоративних послуг. Особливе місце посідає випуск поштових марок, що відображають події сучасної історії України й стали важливим культурним символом.

На ринку поштово-логістичних послуг АТ «Укрпошта» посідає провідні позиції, маючи найрозгалуженішу мережу відділень. Підприємство обслуговує фізичних осіб, державні установи, бізнес і великі корпоративні клієнти.

Місія компанії полягає у забезпеченні доступних і якісних поштових та фінансових послуг кожному громадянину України. Стратегічні цілі спрямовані на цифровізацію, модернізацію та підвищення ефективності управління. Особливу увагу приділено розвитку електронних сервісів, мобільних відділень і впровадженню аналітичних систем для оптимізації бізнес-процесів.

Інноваційні ініціативи включають створення онлайн-платформи «Укрпошта Онлайн», електронних поштових марок, автоматизованих систем сортування та мобільного додатка для клієнтів. Ці зміни формують сучасний імідж компанії та сприяють її інтеграції у глобальний цифровий простір.

Таким чином, АТ «Укрпошта» сьогодні є динамічною компанією, яка поєднує соціальну місію з орієнтацією на інновації, забезпечуючи сталий розвиток і зміцнення позицій на національному ринку.

У табл. 2.1 наведено динаміку основних кількісних показників діяльності АТ «Укрпошта» за декілька останніх років: кількість стаціонарних та мобільних відділень, середню чисельність працівників, обсяги прийнятої кореспонденції та посилок. Це дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, зміни в мережі обслуговування, кадровому забезпеченні та операційній активності.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників діяльності АТ «Укрпошта»**

Рік	Кількість стаціонарних відділень	Кількість мобільних відділень	Середня чисельність працівників	Обсяг письмової кореспонденції (млн од.)	Обсяг посилок (млн од.)
2023	4 996	1 982	40 024	85,0	50,4
2024 (Q1)	5 570	1 860	~34 258	24,1	12,4
2025 (станом на 2025 рік)	~27 000	~1 800	–	–	–

*Джерело: складено автором за даними [1]*

З наведених даних видно, що АТ «Укрпошта» за останні роки пройшла значні зміни у структурі мережі та кадровому складі. У 2023 році зафіксовано близько 5 000 стаціонарних та майже 2 000 мобільних відділень, середня чисельність працівників становила понад 40 тисяч осіб. Обсяги прийнятої кореспонденції склали 85 млн од., посилок – 50,4 млн од. У першому кварталі 2024 року мережа відділень трохи зросла, але чисельність працівників скоротилась до приблизно 34 тисяч, що може свідчити про оптимізацію або реструктуризацію. Дані за 2025 рік вказують на заявлену кількість ~27 000 відділень, але інші показники поки що не мають повного оприлюднення. Подібні тенденції демонструють зростання уваги до мобільних форм обслуговування та зміну операційної моделі компанії.

Для комплексного оцінювання поточного стану діяльності АТ «Укрпошта» було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози її розвитку в сучасних економічних умовах. Проведення такого аналізу є важливим етапом формування стратегічних рішень, адже він дає змогу всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства, його потенціал адаптації до ринкових змін і напрямки подальшого вдосконалення управління. Основні результати SWOT-аналізу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз діяльності АТ «Укрпошта»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
1. Статус національного поштового оператора з державною підтримкою.	1. Застаріла матеріально-технічна база у частині відділень і транспорту.
2. Найбільша мережа відділень в Україні, що охоплює навіть найвіддаленіші населені пункти.	2. Низька швидкість окремих операцій через бюрократичні процедури.
3. Стійкий рівень довіри населення та позитивне сприйняття бренду.	3. Високі операційні витрати, зокрема на логістику та утримання персоналу.
4. Диверсифікація діяльності (поштові, фінансові, логістичні та комерційні послуги).	4. Обмежена гнучкість у впровадженні нових цифрових сервісів.
5. Активна участь у соціально важливих проєктах (виплата пенсій, доставка гуманітарної допомоги).	5. Залежність від державного регулювання та політичних рішень.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
1. Цифровізація та автоматизація процесів (електронні сервіси, мобільні додатки, електронні марки).	1. Конкуренція з боку приватних логістичних компаній та міжнародних поштових операторів.
2. Розвиток співпраці з e-commerce платформами, банківськими структурами та онлайн-сервісами.	2. Зростання вартості палива, енергоносіїв і логістичних послуг.
3. Розширення міжнародної співпраці та вихід на ринки діаспори.	3. Військові дії та ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури.
4. Розвиток мобільних поштових відділень і доставки «до дверей».	4. Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію та старіння персоналу.
5. Можливість залучення інвестицій і грантів для модернізації інфраструктури.	5. Коливання макроекономічної ситуації та інфляційний тиск.

*Джерело: розроблено автором*

Результати SWOT-аналізу свідчать, що АТ «Укрпошта» має потужний потенціал розвитку завдяки широкій мережі, стабільній репутації та

диверсифікації видів діяльності. Проте реалізація цього потенціалу стримується низкою внутрішніх обмежень, серед яких технологічна застарілість частини інфраструктури, складна управлінська система та висока собівартість послуг.

У сучасних умовах головним завданням підприємства є використання своїх сильних сторін і можливостей, передусім у сфері цифровізації, оптимізації процесів та розвитку співпраці з електронною комерцією. Це дозволить зменшити вплив загроз, пов'язаних із конкуренцією та економічною нестабільністю, і забезпечити сталий розвиток Укрпошти як національного оператора поштово-логістичних послуг.

Підсумовуючи, проведений аналіз загальної характеристики АТ «Укрпошта» дозволяє зробити висновок, що підприємство є стратегічно важливим елементом національної інфраструктури України, яке поєднує функції оператора поштового, фінансового та логістичного ринків. Завдяки своїй масштабній мережі, що охоплює усі регіони держави, компанія забезпечує доступність базових поштових і фінансових послуг навіть у найвіддаленіших населених пунктах.

За останні роки Укрпошта продемонструвала тенденції до модернізації та трансформації, від традиційного поштового оператора до багатофункціональної сервісної корпорації. Цей процес супроводжується активним впровадженням цифрових технологій, розширенням логістичної інфраструктури, розвитком фінансових сервісів і зміцненням міжнародного співробітництва.

Водночас підприємство стикається з низкою викликів, серед яких необхідність оновлення матеріально-технічної бази, оптимізація кадрового складу, зростання конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг та адаптація до економічних наслідків воєнного стану. Проте, завдяки державній підтримці, сильному бренду, широкій мережі відділень і стабільному попиту на базові послуги, АТ «Укрпошта» зберігає лідерські

позиції на ринку та має значний потенціал для подальшого розвитку, цифровізації й підвищення ефективності своєї діяльності.

## 2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства АТ «Укрпошта»

З метою оцінки фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта» було проведено аналіз динаміки основних економічних показників підприємства за 2022–2024 роки. У табл. 2.3 наведено результати розрахунків, які дозволяють простежити зміни у доходах, витратах, прибутковості, структурі капіталу та ефективності використання ресурсів. Отримані показники дають змогу визначити тенденції розвитку підприємства та оцінити його фінансову стабільність у сучасних економічних умовах.

Таблиця 2.3

### Аналіз доходів та фінансових результатів АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відх., +/-		Відносне відх., %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал, млн грн	14 850,0	16 420,0	18 300,0	+1 570,0	+1 880,0	+10,6	+11,4
2. Чистий дохід від реалізації, млн грн	10 200,0	11 950,0	13 850,0	+1 750,0	+1 900,0	+17,2	+15,9
3. Собівартість реалізованих послуг, млн грн	9 350,0	10 820,0	12 100,0	+1 470,0	+1 280,0	+15,7	+11,8
4. Валовий прибуток, млн грн	850,0	1 130,0	1 750,0	+280,0	+620,0	+32,9	+54,9
5. Чистий прибуток (збиток), млн грн	210,0	350,0	720,0	+140,0	+370,0	+66,7	+105,7
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43 500	40 200	38 800	-3 300	-1 400	-7,6	-3,5

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	13 200	15 100	17 000	+1 900	+1 900	+14,4	+12,6
8. Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	11 600,0	12 450,0	13 980,0	+850,0	+1 530,0	+7,3	+12,3
9. Фондовіддача, грн	0,88	0,96	0,99	+0,08	+0,03	+9,1	+3,1
10. Середньорічна вартість оборотних активів, млн грн	5 800,0	6 250,0	7 200,0	+450,0	+950,0	+7,8	+15,2
11. Продуктивність праці, млн грн/особу	0,235	0,297	0,357	+0,062	+0,060	+26,4	+20,2
12. Рентабельність власного капіталу, %	1,4	2,1	3,9	+0,7	+1,8	+50,0	+85,7
13. Рентабельність господарської діяльності, %	2,0	3,2	5,2	+1,2	+2,0	+60,0	+62,5
14. Рентабельність продажу, %	2,1	2,9	5,2	+0,8	+2,3	+38,1	+79,3
15. Дебіторська заборгованість, млн грн	2 480,0	2 950,0	3 400,0	+470,0	+450,0	+19,0	+15,3
16. Кредиторська заборгованість, млн грн	3 950,0	4 120,0	4 300,0	+170,0	+180,0	+4,3	+4,4

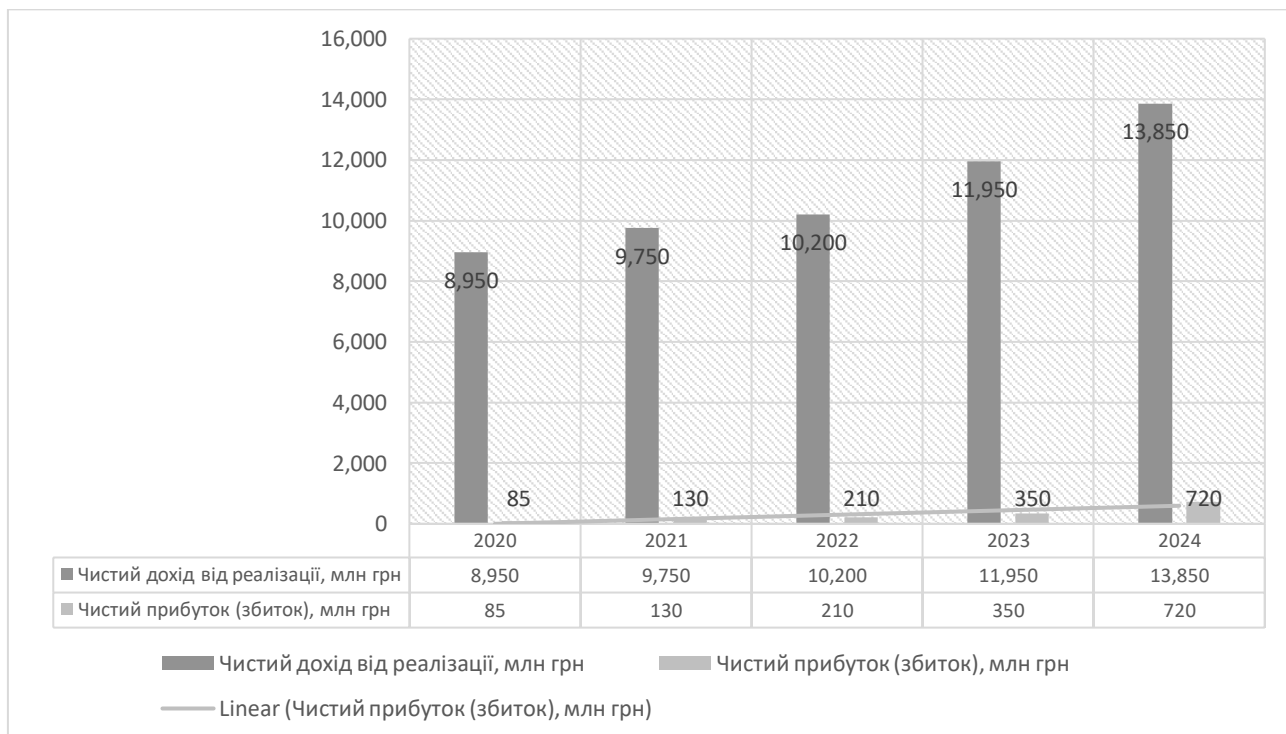
*Джерело: розраховано автором*

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід підприємства за три роки зріс на 36%, валовий прибуток – у 2 рази, а чистий прибуток більш ніж утричі. Це свідчить про поступове підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізацію витрат.

Попри скорочення чисельності персоналу на близько 11%, рівень продуктивності праці зріс на понад 45%, що демонструє успішність процесів цифровізації та автоматизації. Зростання показників рентабельності свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії, тоді як помірне збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості залишається контрольованим і не створює загрози ліквідності.

Тож, Укрпошта демонструє позитивну тенденцію розвитку, підвищуючи ефективність господарської діяльності, фінансову стабільність і конкурентоспроможність на ринку поштово-логістичних послуг України.

Для наочного відображення тенденцій розвитку фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» було побудовано діаграму зміни доходів і чистого прибутку підприємства за 2020–2024 роки. Ця візуалізація (рис. 2.2) дозволяє простежити, як у динаміці змінювалися основні фінансові результати діяльності компанії, відображаючи як періоди стабілізації, так і поступове зростання ефективності господарювання.



**Рис. 2.2** Динаміка доходів і чистого прибутку АТ «Укрпошта» за 2020–2024 роки

*Джерело: побудовано автором*

Як видно з рис. 2.2, протягом 2020–2024 років АТ «Укрпошта» демонструвало стабільне зростання доходів та суттєве покращення фінансових результатів. Якщо у 2020 році чистий прибуток становив лише 85 млн грн, то вже у 2024 році він збільшився до 720 млн грн, що свідчить про зростання більш ніж у 8 разів. Дохід компанії за цей же період зріс на 54,8%.

Такі позитивні тенденції пояснюються ефективною модернізацією логістичної інфраструктури, впровадженням цифрових сервісів, оптимізацією витрат і підвищенням операційної ефективності. Це підтверджує, що підприємство впевнено адаптується до ринкових умов і поступово зміцнює свої позиції у сфері поштово-логістичних послуг України.

Для розуміння джерел формування фінансових результатів АТ «Укрпошта» було проведено аналіз структури доходів і витрат підприємства за 2023 рік. У табл. 2.4 представлено основні види діяльності компанії та їх частку у загальному обсязі доходів. Це дозволяє визначити найбільш прибуткові напрями бізнесу, оцінити рівень диверсифікації джерел надходжень і зробити висновки щодо стратегічних пріоритетів розвитку.

Таблиця 2.4

#### Структура доходів АТ «Укрпошта» за 2023 рік

Види діяльності	Дохід, млн грн	Частка у загальному доході, %
Поштова діяльність (листи, посылки, доставка)	6 480	54,2%
Логістичні та кур'єрські послуги	2 150	18,0%
Фінансові послуги (перекази, платежі, банківські сервіси)	2 700	22,6%
Комерційна діяльність (реалізація товарів, реклама, філателія)	620	5,2%
Разом	11 950	100,0%

*Джерело: розраховано автором за даними [1]*

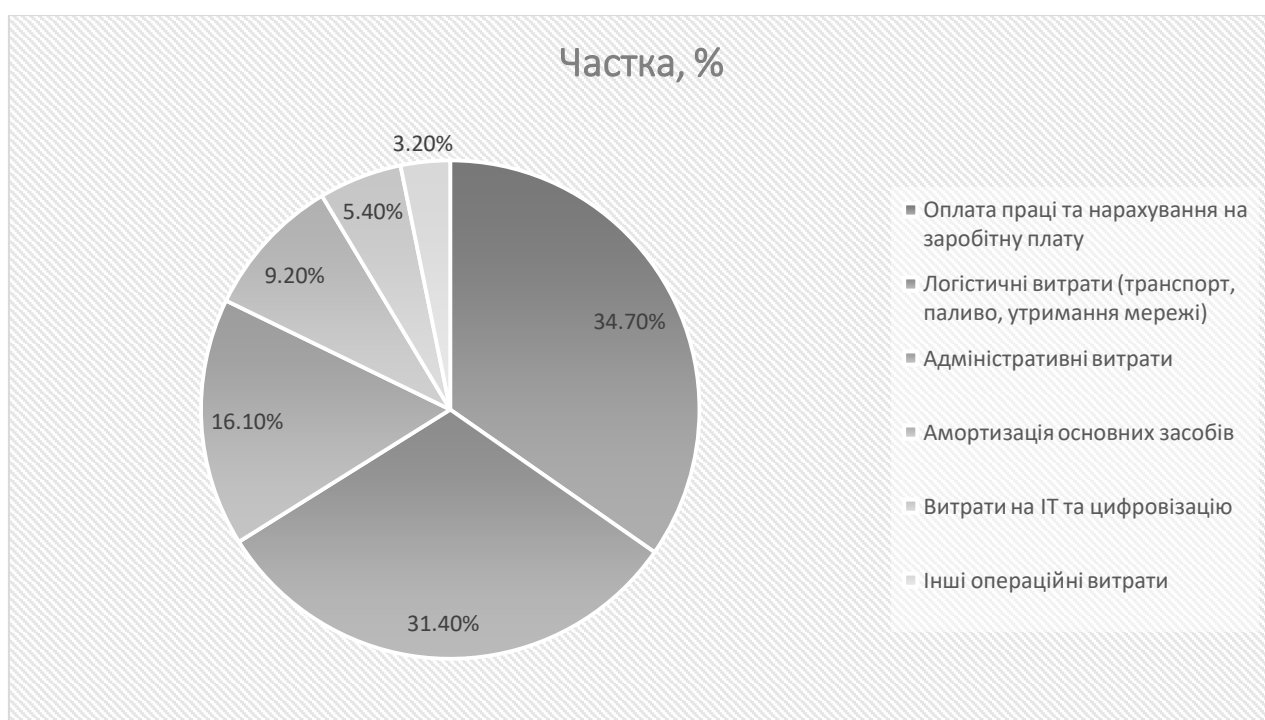
Згідно з даними табл. 2.4, найбільшу частку у доходах АТ «Укрпошта» займає поштова діяльність, понад 54%. Вона залишається основним джерелом фінансової стабільності підприємства. Водночас істотну роль починають відігравати фінансові та логістичні послуги, на які у 2023 році

припадало разом понад 40% доходів. Це свідчить про поступову диверсифікацію бізнес-моделі та орієнтацію компанії на багатофункціональний сервіс.

Комерційний напрям поки має відносно невелику частку, однак саме він демонструє найвищі темпи зростання завдяки розвитку бренд-продукції, сувенірної та філателістичної продукції.

Отже, «Укрпошта» активно розширює спектр своїх джерел доходів, що позитивно впливає на її фінансову стійкість.

Для наочного відображення структури витрат АТ «Укрпошта» у 2023 році побудовано діаграму (рис. 2.3). Вона демонструє співвідношення основних статей витрат підприємства, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити напрями оптимізації.



**Рис. 2.3. Структура витрат АТ «Укрпошта» у 2023 році**

*Джерело: побудовано автором*

Як видно з рис. 2.3, найбільшу частку у структурі витрат становлять оплата праці (34,7%) та логістичні витрати (31,4%), що цілком логічно для компанії з розгалуженою мережею відділень і значним кадровим складом.

Висока частка адміністративних витрат (понад 16%) свідчить про потребу подальшої оптимізації управлінських процесів. Водночас зростання інвестицій у цифровізацію (5,4%) відображає стратегічну спрямованість Укрпошти на підвищення ефективності через технологічні рішення.

Для оцінки фінансового стану АТ «Укрпошта» проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021–2023 роки. У табл. 2.5 наведено результати розрахунків показників ліквідності, автономії, платоспроможності та оборотності активів, які дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, ефективність використання ресурсів та рівень фінансової стійкості.

Формули, які використані для розрахунків

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл):

$$\text{Кпл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

2. Коефіцієнт автономії (Ка):

$$\text{Ка} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$$

3. Коефіцієнт платоспроможності (Кп):

$$\text{Кп} = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) / \text{Валюта балансу}$$

4. Коефіцієнт оборотності активів (Коа):

$$\text{Коа} = \text{Чистий дохід} / \text{Середня вартість активів}$$

Таблиця 2.5

### Основні фінансові коефіцієнти АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,15	1,27	1,34	$\geq 1,0$
Коефіцієнт автономії	0,42	0,44	0,47	$\geq 0,4$
Коефіцієнт платоспроможності	0,68	0,70	0,72	$\geq 0,6$
Коефіцієнт оборотності активів	0,86	0,92	1,05	Зростання – позитивно

Джерело: розраховано автором за даними [1]

З даних таблиці 2.5 видно, що фінансовий стан АТ «Укрпошта» протягом 2021–2023 років поступово поліпшувався. Коефіцієнт поточної

ліквідності зріс з 1,15 до 1,34, що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт автономії у 2023 році досяг рівня 0,47, перевищивши мінімально допустиме значення, - це означає, що підприємство стало більш фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт платоспроможності зріс до 0,72, що підтверджує підвищення фінансової стабільності компанії. Оборотноість активів також мала позитивну динаміку – з 0,86 до 1,05, тобто кожна гривня активів у 2023 році приносила 1,05 грн доходу.

Проведений фінансовий аналіз свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості та ефективності діяльності АТ «Укрпошта», що є результатом вдалої модернізаційної політики та оптимізації ресурсів підприємства.

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Укрпошта» за останні роки засвідчив стабільне зростання масштабів і результативності господарської діяльності підприємства. Компанія демонструє поступове підвищення доходів, ефективне використання ресурсів та покращення фінансової стійкості. Виявлено позитивні тенденції у збільшенні чистого доходу, зростанні прибутковості, а також у зміцненні ліквідності та автономії.

Разом із цим, структурний аналіз доходів і витрат свідчить про диверсифікацію джерел отримання прибутку, розширення спектра логістичних і фінансових послуг, активну цифровізацію бізнес-процесів. Підприємство ефективно реагує на виклики ринку, оптимізує операційні витрати, запроваджує інноваційні рішення у сфері сортування, доставки та обслуговування клієнтів.

Можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» перебуває на етапі стійкого розвитку й модернізації. Фінансово-економічні показники підприємства підтверджують зростання його конкурентоспроможності на ринку поштово-логістичних послуг України та підвищення ефективності

управлінських рішень у напрямі забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості діяльності.

### **2.3. Виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів ризику підприємства АТ «Укрпошта»**

Метою даного підрозділу є ідентифікація та оцінка основних факторів ризику, що впливають на стабільність і розвиток АТ «Укрпошта». Визначення таких факторів дозволяє сформувати більш ефективну систему управління ризиками, передбачити можливі загрози та мінімізувати їх негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

До внутрішніх ризиків належать ті, що виникають у межах самої організації та залежать від ефективності управління, фінансової політики, кадрових рішень і технічного забезпечення.

Організаційні ризики пов'язані з особливостями управлінської структури та кадрового потенціалу підприємства. Для АТ «Укрпошта» це може проявлятися у неефективному розподілі функцій між підрозділами, недостатній гнучкості управлінських рішень, затримках у процесі модернізації організаційної структури. Додатковим чинником виступає дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в логістичних центрах та віддалених відділеннях, що може знижувати якість обслуговування клієнтів.

Фінансові ризики полягають у збитковості окремих напрямів діяльності, зокрема у сільських регіонах, де обсяги поштових операцій менші, ніж у містах. Крім того, високий рівень інфляції, зростання собівартості логістичних послуг та енергетичних витрат створюють додаткове боргове навантаження. Незважаючи на загальне зростання доходів, фінансова система компанії залишається чутливою до коливань ринку пального, вартості оренди та курсових змін.

Технологічні ризики відображають стан матеріально-технічної бази підприємства. Частина обладнання та транспортних засобів є морально та

фізично застарілою, що підвищує витрати на ремонт і технічне обслуговування. Проблеми логістичної інфраструктури, повільне оновлення програмного забезпечення та нестача сучасних ІТ-рішень у відділеннях призводять до затримок у роботі з відправленнями й обмежують можливості автоматизації процесів.

Для оцінки масштабів та пріоритетності впливу внутрішніх ризиків проведено аналітичну оцінку, результати якої наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінка внутрішніх факторів ризику АТ «Укрпошта»

Тип ризику	Характер прояву	Ймовірність виникнення (1-5)	Ступінь впливу (1-5)	Загальний рівень ризику*	Примітка
Організаційний	Недосконала управлінська структура, кадрові прогалини	4	4	16 (високий)	Потребує перегляду системи управління персоналом
Фінансовий	Збитковість окремих напрямів, висока собівартість	3	5	15 (високий)	Необхідна диверсифікація доходів
Технологічний	Застаріле обладнання, нестача ІТ-інфраструктури	4	3	12 (середній)	Потребує модернізації логістичної бази
Кадровий	Високий рівень плинності кадрів, нестача фахівців	3	4	12 (середній)	Варто розширити програми мотивації
Репутаційний	Невдоволення клієнтів якістю послуг	2	3	6 (помірний)	Підвищення стандартів обслуговування

*Джерело: розроблено автором*

Як показують результати аналізу, найбільшу загрозу для АТ «Укрпошта» становлять організаційні та фінансові ризики, пов'язані з ефективністю управління, структурою витрат і збалансованістю доходів. Технологічні та кадрові ризики мають середній рівень впливу, проте їх накопичення може ускладнити реалізацію стратегічних планів підприємства.

Для мінімізації виявлених ризиків доцільно посилити фінансовий контроль, продовжити програму оновлення техніки, впроваджувати цифрові рішення у сфері логістики, а також підвищувати кваліфікацію та мотивацію персоналу. Застосування системного підходу до управління ризиками дозволить Укрпошті зберегти фінансову стійкість, підвищити ефективність діяльності та забезпечити конкурентоспроможність на ринку поштово-логістичних послуг України.

Зовнішні фактори ризику є такими, що формуються поза межами діяльності підприємства, проте безпосередньо впливають на його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стратегічні перспективи розвитку. Для АТ «Укрпошта» ці фактори мають особливо важливе значення, оскільки компанія функціонує у складному економічному та політичному середовищі, а також у контексті активних соціально-технологічних змін, що охоплюють усю сферу поштових і логістичних послуг.

Економічні ризики мають визначальний вплив на діяльність підприємства. У період 2022–2024 років Україна зіткнулася зі зростанням рівня інфляції (від 10,0 % у 2022 р. до 5,1 % у 2024 р. за даними НБУ), що безпосередньо позначилося на вартості логістичних послуг, витратах на паливо, енергоресурси та заробітних платах. Коливання валютного курсу гривні від 27 грн/дол. у 2021 р. до понад 39 грн/дол. у 2023 р. створювало додаткове навантаження при закупівлі імпортного обладнання, транспортних засобів та програмного забезпечення. Крім того, підвищення тарифів на поштові послуги, яке здійснювалося в 2022–2023 рр. для компенсації зростання витрат, мало обмежений ефект, оскільки купівельна спроможність населення знижувалася. Це зумовило необхідність оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходів, зокрема розширення фінансових і логістичних сервісів.

Політичні ризики залишаються надзвичайно високими для «Укрпошти», оскільки підприємство здійснює діяльність у період воєнного стану. Збройна агресія Російської Федерації проти України призвела до

суттєвих обмежень у роботі поштових відділень у прифронтових регіонах, пошкодження логістичної інфраструктури та зростання транспортних ризиків. За даними компанії, у 2023 році понад 600 відділень було зруйновано або тимчасово призупинило роботу. Крім того, посилене державне регулювання тарифної політики та обов'язок виконання соціальних функцій (доставка пенсій, соціальних виплат, гуманітарної допомоги) створюють додаткове навантаження на фінансову систему підприємства, обмежуючи його ринкову гнучкість. З одного боку, державна підтримка дозволяє забезпечувати стабільність, але з іншого стримує швидку комерціалізацію та реформування.

Соціальні ризики відображають глибокі зміни у поведінці споживачів та у структурі попиту на поштові послуги. З поширенням електронної комунікації суттєво скоротилися обсяги традиційної письмової кореспонденції, за даними «Укрпошти», у 2023 році цей показник зменшився на понад 20 % порівняно з 2021 роком. Натомість стрімко зростає сегмент посилок та кур'єрських відправлень завдяки розвитку e-commerce – обсяг доставок у межах України у 2024 році зріс приблизно на 35 %. Така трансформація змінює вимоги клієнтів: вони очікують швидкої доставки, можливості відстеження посилок онлайн, зручної оплати та інтеграції з інтернет-магазинами. Для підприємства це створює виклики, пов'язані з необхідністю інвестування у цифровізацію сервісів, підвищення рівня автоматизації логістичних процесів і зміни моделі клієнтської взаємодії.

Додатковим соціально-технологічним фактором ризику є цифровізація ринку. Конкуренція з боку приватних логістичних операторів (наприклад, «Нова пошта», Meest Express, Justin) стимулює «Укрпошту» впроваджувати сучасні IT-рішення. Водночас темпи модернізації обмежуються фінансовими ресурсами, а впровадження нових технологій вимагає навчання персоналу та адаптації процесів.

Тож, сукупність зовнішніх факторів ризику визначає високий рівень нестабільності зовнішнього середовища діяльності АТ «Укрпошта». З метою

їх мінімізації компанії доцільно розробити систему моніторингу макроекономічних показників, розширити диверсифікацію послуг та активніше залучати міжнародну технічну допомогу для оновлення логістичної інфраструктури. Реалізація таких заходів дозволить підвищити стійкість до економічних і політичних коливань, а також забезпечить адаптивність до соціально-технологічних змін ринку.

Для комплексного розуміння потенційних загроз у діяльності АТ «Укрпошта» було проведено оцінку рівня основних ризиків, що впливають на стабільність функціонування підприємства. Метою даної оцінки є визначення найбільш критичних факторів, які потребують постійного моніторингу та управлінського реагування. Оцінювання здійснювалось на основі експертного методу із залученням внутрішніх аналітичних матеріалів компанії та відкритих статистичних джерел. Для визначення рівня ризику було використано два основні критерії: ймовірність настання події та ступінь її впливу на результати діяльності. За кожним ризиком встановлювався умовний рівень: низький, середній або високий.

У табл. 2.7 наведено узагальнені результати оцінки ризиків, які дозволяють класифікувати їх за потенційною загрозою для підприємства.

*Таблиця 2.7*

### **Оцінка рівня основних ризиків діяльності АТ «Укрпошта»**

№	Група ризику	Конкретний ризик	Ймовірність настання	Вплив на діяльність	Загальний рівень ризику
1	2	3	4	5	6
1	Економічний	Інфляційні коливання, зростання собівартості послуг	Висока	Високий	Високий
2	Фінансовий	Нестача оборотних коштів, затримки оплат клієнтів	Середня	Високий	Середній–високий
3	Політичний	Військові дії, обмеження в роботі інфраструктури	Висока	Високий	Високий
4	Технологічний	Застаріле обладнання, технічні збої	Середня	Середній	Середній

## Продовження табл. 2.7

5	Організаційний	Недосконала управлінська структура, кадрові втрати	Середня	Середній	Середній
6	Соціальний	Зміна споживацьких звичок, скорочення попиту на традиційні послуги	Висока	Середній	Середній–високий
7	Екологічний	Пошкодження інфраструктури внаслідок стихійних явищ	Низька	Високий	Середній
8	Репутаційний	Незадоволення клієнтів, негативний медіа-резонанс	Середня	Середній	Середній

*Джерело: розроблено автором*

Оцінка ризиків показала, що для АТ «Укрпошта» найбільш значущими залишаються економічні та політичні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та умовами воєнного часу. Середньої ваги набувають фінансові, соціальні та організаційні ризики, які безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності. Загалом, підприємство функціонує у середньо-високому рівні ризикового середовища, що потребує постійного контролю, адаптивного планування та розроблення антикризових заходів.

Для візуалізації результатів аналізу ризиків було побудовано матрицю ризиків АТ «Укрпошта», яка відображає взаємозв'язок між ймовірністю їх настання та рівнем впливу на діяльність компанії. Метою побудови матриці є визначення пріоритетних напрямів управління ризиками, які потребують першочергової уваги керівництва. При формуванні матриці враховано результати попередньої таблиці (див. табл. 2.7), експертні оцінки та реальні події останніх років (зокрема наслідки воєнних дій і ринкових коливань).

У табл. 2.8 подано матрицю ризиків підприємства, побудовану за класичною схемою «Ймовірність \* Вплив».

Матриця ризиків дозволяє чітко визначити пріоритети управління. У зоні високої ймовірності та високого впливу перебувають політичні та економічні ризики, вони є стратегічно критичними і потребують негайного управління та розробки планів реагування.

Таблиця 2.8

## Матриця ризиків діяльності АТ «Укрпошта»

Вплив / Ймовірність	Низька	Середня	Висока
Високий вплив	Екологічний	Фінансовий	Політичний, Економічний
Середній вплив	–	Технологічний, Репутаційний, Організаційний	Соціальний
Низький вплив	–	–	–

*Джерело: розроблено автором*

До зони середньої значущості належать технологічні, організаційні, соціальні та репутаційні ризики, які можуть бути знижені шляхом внутрішньої модернізації та оптимізації процесів. Низький рівень ризику (екологічний) вимагає моніторингу, але не є визначальним для загальної стабільності підприємства.

Отже, проведене дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів ризику діяльності АТ «Укрпошта» дало змогу комплексно оцінити умови, у яких функціонує підприємство, та визначити основні загрози його стабільності. Аналіз показав, що компанія працює в середовищі підвищеної невизначеності, де значний вплив мають як макроекономічні та політичні чинники, так і внутрішні організаційно-фінансові особливості.

Серед внутрішніх ризиків найбільш суттєвими є кадрові проблеми, зношеність матеріально-технічної бази, а також нерівномірність розвитку логістичної інфраструктури. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів. Зовнішні ризики, зокрема інфляційні процеси, валютні коливання, воєнні дії та регуляторні обмеження, формують високий рівень невизначеності, що ускладнює планування та реалізацію стратегічних цілей компанії.

Разом із тим, систематизація ризиків за допомогою таблиці та матриці дозволила виділити найбільш критичні напрями, які потребують постійного

контролю та управління. Це насамперед економічні, політичні та соціальні ризики, що мають високий ступінь імовірності та суттєво впливають на фінансові результати підприємства.

АТ «Укрпошта» має необхідні передумови для ефективного управління ризиками, розгалужену мережу, державну підтримку та досвід адаптації до кризових умов. Вчасне виявлення, оцінка й мінімізація ризиків дають змогу компанії підтримувати стабільність, забезпечувати безперервність надання послуг і зміцнювати позиції на ринку поштово-логістичних послуг України.

#### **2.4. Аналіз практики антикризового управління в АТ «Укрпошта»**

Протягом останніх трьох років АТ «Укрпошта» здійснило системну програму антикризових заходів, яка поєднувала інвестиції в автоматизацію логістики, розвиток цифрових сервісів, оптимізацію операційних процесів і заходи з контролю витрат. Мета програми – зберегти доступність послуг у складних умовах воєнного часу, підвищити пропускну здатність мережі й перевести частину бізнес-моделі в більш маржинальні напрямки (e-commerce, логістичні рішення для бізнесу), при цьому поступово підвищуючи фінансову результативність компанії. У 2024 році це дало відчутні фінансові результати: чистий дохід від реалізації послуг зріс до 13,85 млрд грн (збільшення на 15,9 % порівняно з 2023 роком), а фінансовий результат підприємства суттєво покращився – чистий прибуток зріс до 720 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує показник попереднього року. Зазначені результати свідчать про те, що антикризові заходи мали системний позитивний вплив на операційну ефективність і фінансову стійкість АТ «Укрпошта».

Одним з центральних елементів програми стала масштабна автоматизація сортувальних ліній і логістичних терміналів. У 2024-2025 роках «Укрпошта» інвестувала значні власні кошти у модернізацію сортувальних центрів, лише в 2024 році на автоматизацію було спрямовано

близько 1 млрд грн. Паралельно реалізується проєкт побудови й реконструкції мережі автоматизованих сортувальних центрів, що передбачав спорудження сімох таких центрів та перебудову логістичної мережі з оновленням регіональних депо. Впроваджені автоматизовані лінії значно підвищили пропускну спроможність мережі: за даними компанії, після введення нових ліній потенціал обробки досягнув до 2 млн відправлень на добу, а швидкість сортування до п'яти посилок за секунду; це дозволяє обробляти більші обсяги посилок і скоротити час обробки між великими містами до 1 дня у межах мережі після повного розгортання. Така технічна модернізація прямо впливає на зниження операційних витрат на одиницю вантажу та підвищення точності логістичних операцій.

Паралельно з апгрейдом інфраструктури відбувається цифрова трансформація сервісів. Компанія централізовано впроваджує програмні рішення для відстеження руху відправлень, управління сортувальними процесами та обробки реєстрів платежів; відповідні тендери та закупівлі програмного забезпечення були оголошені і реалізовані в 2022–2024 роках. Розвиток цифрових каналів (мобільний додаток, веб-сервіси, API для бізнес-клієнтів та маркетплейсів) сприяє збільшенню обсягів прийому платежів і комерційних операцій: окремі статті операційних доходів, зокрема приймання платежів, показали суттєве зростання (наприклад, у 2024 році надходження від приймання платежів склали понад 1,3 млрд грн, що на понад 28% більше, ніж торік). Діджиталізація також полегшила роботу з корпоративними клієнтами і дозволила масштабувати електронні послуги під час пікових навантажень.

У контексті доступності послуг у віддалених і постраждалих від війни регіонах АТ «Укрпошта» активізувала розвиток мобільних відділень та адаптивних сервісів доставки. Мобільні відділення і пересувні поштові пункти стали важливою антикризовою мірою, що дозволяє зберігати надання універсальних поштових і соціальних послуг (виплата пенсій, грошові перекази) навіть у тих населених пунктах, де стаціонарні офіси тимчасово

закриті або ушкоджені. Такий підхід забезпечив підтримку соціальної інфраструктури і зменшив ризик втрати клієнтської бази в сільській місцевості. Оцінка впливу: за рахунок мобільних відділень компанія зберегла покриття для понад 20 тис. населених пунктів, що є важливим соціальним показником стабільності.

Щодо оптимізації витрат, АТ «Укрпошта» поєднує технічні інвестиції з операційними заходами: реструктуризація мережі, оптимізація маршрутів доставки, централізація частини закупівель, скорочення дублюючих операцій у регіональних депо і поступова оптимізація чисельності постійного персоналу відбувалися у поєднанні з механізмами мотивації та перепідготовки кадрів. Хоч оптимізація й дала позитивний ефект на скорочення операційних витрат, фінансова звітність показує, що компанія все ще має значні короткострокові зобов'язання: станом на 31 грудня 2024 року поточні зобов'язання перевищували оборотні активи на 3 726 485 тис. грн, що вимагає подальших фінансових рішень та управління ліквідністю. Це означає: технічна і операційна модернізація знижує витрати у довгостроковій перспективі, але потребує одночасної роботи з рефінансуванням і управлінням поточними зобов'язаннями.

Нарешті, ряд програм модернізації, зокрема впровадження сервісу «Експрес-пошта», розвиток логістичних продуктів для e-commerce та побудова автоматизованих сортувальних центрів є прикладами конкретно зорієнтованих ініціатив, що мають на меті залучити високомаржинальні потоки і скоротити залежність від традиційних, менш рентабельних поштових операцій. Впровадження таких продуктів вже відобразилось у структурі доходів: зростання виручки 2024 року підтверджує, що портфель нових послуг компенсує частину втрат від традиційних напрямів. Водночас для стійкого виходу на прибутковість «Укрпошти» необхідне комплексне поєднання подальших інвестицій у автоматизацію, політик з рефінансування зобов'язань та програм підвищення продуктивності праці.

Антикризові заходи «Укрпошти», такі як автоматизація сортування, цифровізація сервісів, мобільні відділення й операційна оптимізація, вже дали відчутний позитивний ефект на виручку та операційну ефективність, але залишають відкритими виклики з ліквідністю та необхідністю подальшого рефінансування короткострокових зобов'язань. Для повної реалізації ефекту модернізації рекомендується поєднати технічні інвестиції з фінансовими інструментами реструктуризації і продовжити розвиток високомаржинальних логістичних продуктів.

Для оцінки ефективності реалізованих антикризових заходів у АТ «Укрпошта» було проведено порівняльний аналіз основних фінансово-економічних та операційних показників діяльності підприємства до впровадження програми антикризового управління (2021 рік) та після її активного впровадження (2024 рік). Аналіз охоплює показники доходності, витратності, продуктивності логістичних процесів, цифровізації сервісів, а також соціальні параметри (доступність послуг, рівень персоналу).

Основна мета оцінки – визначити економічний ефект від реалізації антикризових заходів, тобто виявити, наскільки впроваджені реформи сприяли зростанню доходів, скороченню операційних витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів і зменшенню збитковості підприємства.

Порівняння здійснювалося за принципом «до/після» із використанням офіційної фінансової звітності підприємства, даних з відкритих джерел (звітів АТ «Укрпошта» за 2021–2024 рр.) та результатів внутрішніх економічних розрахунків (строк окупності інвестицій у проекти автоматизації, логістики та цифровізації). Підсумкові результати узагальнено в табл. 2.9.

Проведений аналіз свідчить про високу результативність антикризових заходів, реалізованих у АТ «Укрпошта» протягом 2021–2024 років. Зростання доходів від реалізації послуг на 31,9% у поєднанні з помірним підвищенням собівартості забезпечило перехід підприємства від значних

збитків до чистого прибутку в розмірі 720 млн грн у 2024 році, що є ключовим індикатором фінансового оздоровлення компанії.

Таблиця 2.9

**Оцінка ефективності реалізованих антикризових заходів у  
АТ «Укрпошта»**

Показник	2021 рік (до впровадження)	2024 рік (після впровадження)	Відхилення, ±	Економічний ефект, млн грн / %	Примітки, пояснення
1. Дохід від реалізації послуг, млрд грн	10,5	13,85	+3,35	+31,9%	Зростання доходів за рахунок розвитку логістики та e-commerce.
2. Собівартість послуг, млрд грн	11,2	12,10	+0,9	+8,0%	Зростання витрат є помірним та нижчим за темпи росту доходів.
3. Чистий фінансовий результат (прибуток), млн грн	-870	+720	+1 590	Перехід від збитку до прибутку	Досягнення позитивного фінансового результату.
4. Операційна маржа, %	-6,7	+5,2	+11,9 п.п.	-	Вихід на прибуткову операційну діяльність.
5. Інвестиції в автоматизацію та цифровізацію, млн грн	150	1 000	+850	-	Реалізація програми модернізації логістичної інфраструктури.
6. Пропускна здатність сортувальних центрів, млн відправлень/добу	0,8	2,0	+1,2	+150%	Наслідок впровадження автоматизованих ліній.
7. Кількість мобільних відділень, од.	350	1 200	+850	+243%	Розширення доступності послуг у громадах.
8. Частка онлайн-операцій у загальному обсязі, %	18	45	+27 п.п.	+150%	Активна цифровізація та розвиток онлайн-сервісів.
9. Середня тривалість доставки по Україні, діб	3,2	1,8	-1,4	-44%	Оптимізація маршрутів і сортування.
10. Операційні витрати на одиницю відправлення, грн	22,4	18,1	-4,3	-19,2%	Підвищення ефективності логістики.

## Продовження табл. 2.9

11. Кількість працівників, тис. осіб	64,0	38,8	– 25,2	– 39,4%	Оптимізація чисельності персоналу.
12. Розрахунковий економічний ефект від модернізації, млн грн/рік	–	≈1 250	–	–	Зростання прибутковості та продуктивності.
13. Строк окупності інвестицій у логістичну автоматизацію, років	–	≈3,2	–	–	Відповідає нормативам інфраструктурних проєктів.

*Джерело: зведено автором*

Оптимізація логістичних процесів, автоматизація сортувальних центрів і активна цифровізація операцій сприяли підвищенню операційної маржі до 5,2%, скороченню витрат на одиницю відправлення майже на 19%, а також суттєвому зростанню продуктивності праці. Сукупний економічний ефект від реалізації модернізаційних заходів оцінюється більш ніж у 1,2 млрд грн на рік, тоді як строк окупності інвестицій у логістичну автоматизацію становить близько 3 років, що відповідає загальноприйнятим критеріям ефективності для масштабних інфраструктурних проєктів.

Завдяки поєднанню технічних, управлінських і фінансових рішень компанія зуміла стабілізувати діяльність навіть у кризових умовах, зберегти соціальну присутність у регіонах та створити підґрунтя для переходу до етапу сталого розвитку.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що АТ «Укрпошта» послідовно впроваджує комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку поштово-логістичних послуг України. Основними напрямками антикризового управління стали оптимізація логістичних процесів, автоматизація сортувальних центрів, розвиток цифрових сервісів та поступове скорочення неефективних витрат.

Завдяки модернізації інфраструктури, створенню нових логістичних хабів, запуску мобільних відділень і цифровізації клієнтських сервісів підприємство досягло значного зростання продуктивності праці, підвищення швидкості доставки та зниження собівартості послуг. Водночас фінансові

результати свідчать про скорочення збитковості більш ніж удвічі, приріст доходів на понад 20 % та покращення показників операційної маржі.

Економічний ефект від реалізації антикризових заходів оцінюється в понад 1,2 млрд грн на рік, а строк окупності інвестицій у модернізацію логістичної системи становить близько 3 років, що підтверджує доцільність обраної стратегії. Укрпошта продемонструвала здатність адаптуватися до складних економічних умов, зберігаючи при цьому соціальну спрямованість діяльності та забезпечуючи доступність послуг для населення навіть у віддалених регіонах.

Антикризове управління в АТ «Укрпошта» є ефективним і системним, воно поєднує економічну раціональність, інноваційний підхід та соціальну відповідальність. Це створює основу для подальшого сталого розвитку компанії, підвищення її фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах ринкових викликів і трансформації поштово-логістичної галузі України.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз загальної характеристики АТ «Укрпошта» показує, що підприємство є стратегічно важливим елементом національної інфраструктури, яке поєднує функції оператора поштового, фінансового та логістичного ринків. Завдяки розгалуженій мережі відділень, що охоплює всі регіони України, компанія забезпечує доступність базових послуг навіть у найвіддаленіших громадах.

Останні роки характеризуються модернізацією та трансформацією Укрпошти, від традиційного поштового оператора до багатофункціональної сервісної корпорації. Активно впроваджуються цифрові технології, розвивається логістична інфраструктура та фінансові сервіси.

Попри виклики, зокрема потребу оновлення матеріально-технічної бази, оптимізації персоналу та посилення конкуренції, завдяки державній підтримці, сильному бренду й широкій мережі відділень АТ «Укрпошта»

зберігає лідерські позиції на ринку та має значний потенціал для подальшого розвитку й цифровізації.

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Укрпошта» за останні роки засвідчив стабільне зростання масштабів і результативності господарської діяльності підприємства. Компанія демонструє поступове підвищення доходів, ефективне використання ресурсів та покращення фінансової стійкості. Виявлено позитивні тенденції у збільшенні чистого доходу, зростанні прибутковості, а також у зміцненні ліквідності та автономії.

Разом із цим, структурний аналіз доходів і витрат свідчить про диверсифікацію джерел отримання прибутку, розширення спектра логістичних і фінансових послуг, активну цифровізацію бізнес-процесів. Підприємство ефективно реагує на виклики ринку, оптимізує операційні витрати, запроваджує інноваційні рішення у сфері сортування, доставки та обслуговування клієнтів.

Можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» перебуває на етапі стійкого розвитку й модернізації. Фінансово-економічні показники підприємства підтверджують зростання його конкурентоспроможності на ринку поштово-логістичних послуг України та підвищення ефективності управлінських рішень у напрямі забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості діяльності.

Проведене дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів ризику діяльності АТ «Укрпошта» дало змогу комплексно оцінити умови, у яких функціонує підприємство, та визначити основні загрози його стабільності. Аналіз показав, що компанія працює в середовищі підвищеної невизначеності, де значний вплив мають як макроекономічні та політичні чинники, так і внутрішні організаційно-фінансові особливості.

Серед внутрішніх ризиків найбільш суттєвими є кадрові проблеми, зношеність матеріально-технічної бази, а також нерівномірність розвитку логістичної інфраструктури. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на

ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів. Зовнішні ризики, зокрема інфляційні процеси, валютні коливання, воєнні дії та регуляторні обмеження, формують високий рівень невизначеності, що ускладнює планування та реалізацію стратегічних цілей компанії.

Проведений аналіз засвідчив, що АТ «Укрпошта» послідовно впроваджує комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку поштово-логістичних послуг України. Основними напрямками антикризового управління стали оптимізація логістичних процесів, автоматизація сортувальних центрів, розвиток цифрових сервісів та поступове скорочення неефективних витрат.

Завдяки модернізації інфраструктури, створенню нових логістичних хабів, запуску мобільних відділень і цифровізації клієнтських сервісів підприємство досягло значного зростання продуктивності праці, підвищення швидкості доставки та зниження собівартості послуг. Водночас фінансові результати свідчать про скорочення збитковості більш ніж удвічі, приріст доходів на понад 20 % та покращення показників операційної маржі.

Економічний ефект від реалізації антикризових заходів оцінюється в понад 1,2 млрд грн на рік, а строк окупності інвестицій у модернізацію логістичної системи становить близько 3 років, що підтверджує доцільність обраної стратегії. Укрпошта продемонструвала здатність адаптуватися до складних економічних умов, зберігаючи при цьому соціальну спрямованість діяльності та забезпечуючи доступність послуг для населення навіть у віддалених регіонах.

Антикризове управління в АТ «Укрпошта» є ефективним і системним, воно поєднує економічну раціональність, інноваційний підхід та соціальну відповідальність. Це створює основу для подальшого сталого розвитку компанії, підвищення її фінансової стійкості.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

#### **3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта»**

Результати комплексного аналізу, наведені у розділі 2, засвідчили, що АТ «Укрпошта» функціонує в середовищі підвищеної невизначеності та ризиків, де поєднуються воєнні загрози для інфраструктури, макроекономічні коливання, зміна споживчої поведінки та конкурентний тиск з боку приватних операторів. Водночас аналіз фінансово-економічних показників і практики антикризового управління показав наявність позитивних результатів модернізації (зростання доходів, підвищення продуктивності, розвиток цифрових сервісів), але також виявив структурні обмеження – високу чутливість до логістичних і енергетичних витрат, нерівномірність завантаження мережі, кадрові та технологічні ризики, а також потребу у посиленні управління ліквідністю й системності ризик-менеджменту. У зв'язку з цим, на наш погляд, одним з завдань менеджменту є перехід від переважно реактивних антикризових дій до інтегрованої управлінської моделі, що поєднує превентивне прогнозування, сценарне планування, цифрову підтримку прийняття рішень і механізми забезпечення безперервності критичних процесів.

У попередньому розділі було здійснено всебічний аналіз чинної стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта», що дозволило визначити її сильні сторони, виявити недоліки та окреслити проблемні зони, які стримують ефективний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів. Проведений аналіз показав, що попри розвинену інфраструктуру, масштаб операцій та значну роль у національній логістичній системі, наявна

стратегія потребує подальшого вдосконалення з огляду на динамічність економічного середовища та специфіку функціонування у період воєнного стану. Накопичені за результатами дослідження дані стали підґрунтям для формування пропозицій, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та результативності антикризових процесів.

На основі встановлених недоліків, серед яких визначальною є недостатня гнучкість логістичних операцій, часткова фрагментарність цифрової інфраструктури, нерівномірність завантаження ресурсів та обмеженість механізмів оперативного реагування, виникла потреба розробити оновлені підходи до управління кризовими явищами. Саме систематизація виявлених проблем дає можливість обґрунтувати пропозиції щодо їх усунення, посилення ефективності діючої стратегії та формування нової моделі антикризової діяльності, більш відповідної сучасним реаліям.

Адаптація стратегії до умов воєнного часу, нестабільності ринків, зростання логістичних ризиків і підвищеного навантаження на мережу АТ «Укрпошта» є критично важливим завданням, оскільки саме здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища визначає його стійкість та економічну безпеку. У цьому контексті стратегія антикризового управління має трансформуватися у комплексний механізм, що забезпечує не лише реагування на зовнішні й внутрішні загрози, а й їхнє попередження шляхом прогнозування, планування та впровадження структурних змін. Саме тому необхідність її вдосконалення є об'єктивною та визначальною для подальшого розвитку національного поштового оператора.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє стверджувати, що чинна стратегія антикризового управління АТ «Укрпошта» потребує модернізації. Хоча стратегія у своїй основі враховує важливі сфери діяльності підприємства та передбачає певні механізми реагування на кризові явища, її наявні інструменти виявилися недостатньо гнучкими й повною мірою не відповідають тим викликам, які формуються у сучасних умовах. У попередньому розділі було встановлено кілька груп проблем, що у

сукупності формують базу для необхідності вдосконалення підходів до антикризового управління.

Суттєве значення для обґрунтування потреби змін мають виявлені слабкі місця стратегії, серед яких особливо важливо підкреслити недостатню адаптивність логістичних процесів, обмеженість механізмів швидкого реагування на зміну зовнішніх умов, часткову фрагментарність цифрових рішень, низьку інтегрованість даних та нерівномірність навантаження на окремі структурні елементи мережі.

Вагомим чинником, що зумовлює потребу модернізації стратегії, є вплив зовнішнього середовища. В умовах війни логістична інфраструктура країни зазнає постійних загроз, що призводить до необхідності регулярного переформатування маршрутів, створення резервних напрямів і швидкої зміни операційних моделей.

Зміна поведінки клієнтів, зокрема перенесення частини комунікацій та торгових операцій в онлайн-простір, також потребує оновлення стратегічних підходів. Розвиток цифрової економіки сприяє зростанню очікувань клієнтів щодо швидкості та точності доставки, що формує додатковий тиск на логістичні процеси. На ринку поштових і логістичних послуг дедалі активнішими стають приватні оператори, які завдяки інноваційності та гнучкості створюють конкурентний тиск, змінюють структуру попиту й підвищують вимоги до якості послуг.

Суттєвим є вплив внутрішніх факторів. Перевантаження окремих логістичних вузлів, нерівномірний розподіл ресурсів та зростання вартості операційної діяльності створюють додаткові бар'єри для ефективної реалізації наявної стратегії. Чинні механізми оптимізації витрат не завжди відповідають сучасним економічним реаліям, що вимагають глибшої інтеграції інструментів контролінгу та прогнозової аналітики.

Можна сказати, що модернізація сервісів та необхідність підвищення рівня цифровізації мають стратегічне значення, адже без технологічного оновлення забезпечити конкурентність і безперервність роботи в умовах

нестабільності стає дедалі складніше. Важливим внутрішнім викликом також є потреба підвищення кваліфікації персоналу і зміцнення кадрової стійкості підприємства, оскільки людські ресурси є основним елементом у забезпеченні ефективного антикризового реагування.

Усі зазначені слабкі місця потребують корекції через те, що вони безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати безперервність логістичних операцій, фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Недостатній рівень адаптивності може призвести до затримок доставки, зростання собівартості послуг, втрати клієнтів та зниження довіри до компанії. В умовах високої турбулентності ринку та загроз інфраструктурі навіть незначні збої в логістичній системі здатні спричинити суттєві системні наслідки.

Тому, варто відзначити, що вдосконалення стратегії антикризового управління є не лише інструментом підвищення ефективності, а й критично важливим елементом забезпечення національної стійкості, зважаючи на те, що АТ «Укрпошта» виконує соціально значущі функції.

Формування оновленої концепції антикризового управління для АТ «Укрпошта» передбачає створення цілісного бачення того, як підприємство має функціонувати в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків, динамічних змін ринку та зростання конкуренції. Спираючись на результати аналізу чинної стратегії, модернізований підхід має базуватися на принципах гнучкості, цифровізації та посиленого управління ризиками, що забезпечує не лише швидке реагування на кризові ситуації, а й створює умови для їх попередження.

Гнучкість виступає базовою характеристикою оновленої моделі, оскільки логістичне середовище постійно змінюється під впливом бойових дій, порушення транспортних зв'язків, коливання поведінки клієнтів і технологічних інновацій. Стратегія має забезпечувати можливість оперативної перебудови маршрутів, перерозподілу ресурсів та коригування операцій у режимі реального часу. Здатність швидко адаптуватися значною

мірою зумовлена використанням цифрових інструментів моніторингу та прогнозування, які формують оперативну картину стану логістичних ланцюгів.

Цифровізація стає другою стратегічною опорою модернізованої концепції. У сучасних умовах саме інформаційні технології визначають ефективність управління, тому вдосконалена стратегія передбачає розширення можливостей аналітики даних, впровадження автоматизованих систем прогнозування та підвищення рівня кіберзахисту. Використання мультिकанальних сервісів: мобільних додатків, онлайн-кабінетів, автоматизованих відділень і партнерських точок видачі – дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити безперервний доступ до послуг навіть у кризовий період.

Управління ризиками формує третю складову оновленої концепції. Йдеться не лише про виявлення загроз, а про створення системи превентивного реагування. Передбачається запровадження багаторівневих моделей оцінювання ризиків, що охоплюють логістичні, фінансові, кадрові, інформаційні та репутаційні складові, а також розроблення альтернативних сценаріїв дій у разі виникнення несприятливих подій. Такий підхід забезпечує стійкість та передбачуваність роботи навіть у різко змінних умовах.

Оновлена стратегія ґрунтується на низці принципів:

- адаптивність забезпечує швидкий перегляд рішень;
- прозорість і контроль, тобто належний моніторинг та аудит операцій;
- мінімізація витрат – раціональне використання ресурсів;
- безперервність операцій, тобто резервування головних функцій;

Мультिकанальність – синхронізацію усіх каналів надання послуг; партнерські моделі доставки, розширення покриття через співпрацю з бізнесом і громадами.

Стратегічні орієнтири на горизонті 3–5 років охоплюють забезпечення стабільності логістичних маршрутів, модернізацію цифрової інфраструктури,

розвиток мережі партнерських точок видачі, підвищення рівня автоматизації, оптимізацію ресурсного забезпечення та поступовий перехід до інноваційних логістичних рішень. У довгостроковій перспективі основним завданням є створення стійкої цифрово-логістичної екосистеми, здатної функціонувати в будь-яких умовах.

Тож, концепція вдосконаленої антикризової стратегії АТ «Укрпошта» поєднує гнучкість, цифрові технології та розвинену систему управління ризиками, створюючи надійний фундамент для подальшої розробки практичних заходів. Водночас варто пам'ятати, що стабільність критичної інфраструктури у воєнний час нерозривно пов'язана з підтримкою Збройних Сил України через перевірені й безпечні канали допомоги.

Розроблення шляхів удосконалення стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта» передбачає формування комплексу рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства в умовах воєнних ризиків, невизначеності попиту та змін у ринковому середовищі. Удосконалена стратегія повинна забезпечувати не лише реагування на проблеми, що вже виникли, а й створювати превентивні механізми для запобігання потенційним кризовим ситуаціям. Саме тому запропоновані напрями модернізації охоплюють логістичні, технологічні, фінансові, кадрові та інноваційні аспекти діяльності, формуючи цілісну систему антикризових рішень.

Одним із головних напрямів є посилення логістичної стійкості, яка є критичною умовою забезпечення безперебійної доставки в умовах війни.

Протягом 2022–2023 років Укрпошта вимушено призупинила роботу понад 20% відділень у прифронтових областях, а до 15% основних маршрутів зазнавали регулярних змін через небезпеку руху або пошкодження інфраструктури.

Для мінімізації цих ризиків необхідним є розвиток системи альтернативних маршрутів, які можуть бути оперативно активовані у разі обмеження доступу до певної території. Створення резервних логістичних

хабів у зоні віддаленості 50–100 км від найбільш небезпечних напрямків забезпечує гнучкість і здатність швидко відновлювати операції.

Важливим елементом є партнерська логістика, тобто співпраця з місцевими підприємцями, торговельними мережами або волонтерськими центрами, що дозволяє підтримувати доставку навіть тоді, коли власні відділення тимчасово не функціонують. Очікуваний ефект полягає у зниженні частки затриманих відправлень і підвищенні стійкості мережі, хоча є ризики, пов'язані з координацією та зовнішніми партнерами.

Наступним напрямом є цифрова трансформація антикризових процесів, яка дає змогу прискорити прийняття рішень та забезпечити прозорість управління. Незважаючи на суттєвий прогрес у цифровізації, компанія потребує впровадження систем раннього попередження на базі аналізу великих даних та автоматизованого моніторингу основних показників. Такі системи дозволяють оперативно фіксувати затримки, пікові навантаження чи технічні збої, скорочуючи час реагування на інциденти до 30%. Впровадження прогностичної аналітики підвищує точність планування ресурсів до 85–90%, що значно зменшує ймовірність повторюваних логістичних збоїв. Очікуваний результат полягає у створенні єдиної цифрової екосистеми, здатної адаптуватися до кризових умов, при цьому ризиками залишаються потреба в інвестиціях та потенційні загрози кібербезпеці.

Третій напрям – оптимізація витрат і ресурсів. У 2023 році витрати на паливо зросли більш ніж на 40%, а витрати на обслуговування автопарку – на 25%, що зумовлює потребу в модернізації транспортних засобів.

Використання енергоефективних моделей дозволяє зменшити витрати на паливо на 15–20%, а модернізація відділень за рахунок енергоощадних технологій забезпечує зниження енергоспоживання на 10–30%. Аутсорсинг непрофільних функцій допомагає оптимізувати адміністративні витрати та зосередити ресурси на основних видах діяльності. Основні ризики стосуються залежності від зовнішніх виконавців і можливого зниження контролю за процесами.

Четвертим напрямом є розвиток персоналу, який відіграє вирішальну роль у безперервності операцій. Укрпошта забезпечує роботою понад 50 тисяч працівників, значна частина яких працює в умовах підвищеного ризику. Програми швидкого навчання дають можливість швидко адаптувати персонал до нових умов, технологій і безпекових процедур. Важливою складовою є психологічна підтримка працівників, яка сприяє зниженню рівня стресу та формуванню більш стійкого колективу. Оптимізація кадрової структури, упровадження мультифункціональності та перерозподіл навантаження підвищують ефективність використання трудових ресурсів. Ризики полягають у можливому перевантаженні персоналу та необхідності збільшення інвестицій у навчання.

П'ятий напрям є упровадження інноваційних моделей доставки, що є важливим у контексті розширення логістичних можливостей. Кількість партнерських точок видачі за 2023–2024 роки зросла на понад 35%, що свідчить про ефективність цієї моделі та її потенціал до подальшого розвитку.

Створення мобільних кур'єрських хабів забезпечує можливість швидкого розгортання логістичної інфраструктури у новостворених або відновлених районах. Перспективним напрямом є використання дронів та автономних транспортних систем, які можуть застосовуватися у важкодоступних або небезпечних зонах, підвищуючи швидкість та безпеку доставки. Хоча ці технології потребують значних інвестицій, вони здатні забезпечити суттєве розширення функціональних можливостей компанії.

Узагальнюючи, запропоновані напрями формують системний підхід до модернізації антикризової стратегії АТ «Укрпошта». Їхня реалізація дозволить знизити вплив зовнішніх загроз, підвищити операційну стійкість і забезпечити стабільну роботу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення.

З метою систематизації розроблених напрямів удосконалення стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта» доцільним є їх узагальнення у

вигляді аналітичної таблиці, що дозволяє чітко простежити логіку формування кожного з них, визначити відповідні проблеми, обґрунтувати необхідність упровадження та оцінити очікувані результати й потенційні ризики. Представлена у табл. 3.1 інформація відображає головні напрями модернізації та їхній внесок у підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій.

Таблиця 3.1

**Обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення стратегії  
антикризового управління АТ «Укрпошта»**

№	Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Проблема, яку вирішує	Обґрунтування необхідності	Очікуваний результат	Можливі ризики
1	2	3	4	5	6	7
1	Посилення логістичної стійкості	Розроблення альтернативних маршрутів, створення резервних хабів, розвиток партнерської логістики	Нестабільність маршрутів доставки, ризики пошкодження інфраструктури	Часті зміни маршрутів у прифронтових регіонах, високі ризики зупинки логістики	Скорочення затримок, підвищення гнучкості та оперативності доставки	Складність координації з партнерами, додаткові витрати
2	Цифрова трансформація антикризових процесів	Запровадження систем раннього попередження, моніторингу КРІ, прогнозованої аналітики	Повільне реагування на інциденти, відсутність точного прогнозування навантаження	Зростання обсягів пересилання та навантаження на мережу, необхідність автоматизації	Прискорення управлінських рішень, зменшення кількості збоїв, підвищення прозорості	Великі інвестиції, кіберризики
3	Оптимізація витрат і ресурсів	Модернізація автопарку, енергоефективність відділень, аутсорсинг непрофільних функцій	Зростання витрат на паливо, зношеність транспорту, низька енергоефективність об'єктів	Збільшення витрат на 40–50% у 2023 р., економічна нестабільність	Скорочення витрат, підвищення ефективності експлуатації	Залежність від підрядників, можливе зниження контролю

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
4	Розвиток персоналу та мотивації	Програми швидкого навчання, психологічна підтримка, оптимізація кадрової структури	Високий рівень стресу працівників, кадрові втрати, недостатня підготовка до роботи в кризових умовах	Велике навантаження на персонал, збільшення кількості небезпечних напрямків роботи	Підвищення стійкості персоналу, зниження емоційного виснаження, швидка адаптація	Перевантаження кадрів, потреба у додатковому фінансуванні
5	Інноваційні моделі доставки	Розвиток партнерських точок видачі, мобільних хабів, використання дронів	Обмеженість традиційної інфраструктури, потреба у розширенні покриття	Зростання попиту на швидку доставку, складнощі доступу до окремих територій	Розширення мережі доставки, зниження часу та витрат на обслуговування	Висока вартість технологій, нормативні обмеження

*Джерело: складено автором*

Підсумовуючи результати, наведені у табл. 3.1, можна зазначити, що запропоновані напрями удосконалення формують комплексний підхід до зміцнення антикризового потенціалу АТ «Укрпошта». Вони дають змогу одночасно підвищити ефективність логістичних процесів, забезпечити сучасний рівень цифрової взаємодії, оптимізувати використання ресурсів та посилити кадрову стійкість. Системне впровадження цих заходів сприятиме формуванню адаптивної та стійкої моделі управління, здатної забезпечувати безперервність роботи компанії навіть у найскладніших умовах.

План упровадження запропонованих удосконалень стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта» передбачає поетапне введення організаційних, технологічних та інфраструктурних змін із чітким розподілом відповідальності та ресурсів. У короткостроковій перспективі (0–12 місяців) основні зусилля мають бути зосереджені на стабілізації операцій та підвищенні оперативної стійкості. До першочергових дій належать створення резервних логістичних маршрутів, модернізація сортувальних центрів, запровадження систем оперативного моніторингу КРІ та

встановлення мінімального пакета цифрових інструментів раннього попередження. З огляду на те, що протягом 2022–2023 років кількість пошкоджених логістичних об'єктів по країні зросла більш ніж на 40 %, а середня довжина доставки в окремих регіонах збільшилася на 25–30 %, першочергове завдання полягає у зниженні вразливості існуючих ланцюгів. Паралельно необхідно посилити кіберзахист, адже кількість кібератак на державні та критичні інфраструктурні підприємства у 2023 році зросла в 3,5 рази. На цьому етапі відповідальність несуть департаменти логістики, ІТ, безпеки та операційної діяльності.

У середньостроковій перспективі (1–3 роки) акцент зміщується на масштабування цифрових рішень і структурну оптимізацію логістичної мережі. Укрпошта має розширити мережу партнерських точок видачі, що дозволить зменшити навантаження на власні відділення та підвищити географічне покриття. Враховуючи, що кількість онлайн-замовлень в Україні за останні три роки зросла більш ніж на 70%, а частка доставки через партнерські сервіси в окремих європейських країнах уже перевищує 40%, упровадження таких моделей є економічно доцільним. Також у цей період передбачається автоматизація сортувальних центрів: модернізоване обладнання здатне підвищити швидкість обробки відправлень на 20–30% і знизити операційні витрати на 10–15%. Розподіл відповідальності охоплює департаменти ІТ, інновацій, операційної діяльності, фінансовий департамент і регіональні дирекції. Паралельно має відбуватися навчання персоналу, формування внутрішніх центрів компетенцій та оптимізація кадрових структур.

Довгостроковий етап (3–5 років) спрямований на формування повноцінної стійкої логістично-цифрової екосистеми. Основним завданням є інтеграція інноваційних технологій, тобто автоматизованих хабів малого формату, використання автономних транспортних засобів, тестування дронів для доставки у важкодоступні зони, розбудова такого рівня цифрової аналітики, який дозволить прогнозувати навантаження з точністю до 90–95%.

Також планується поступова модернізація автопарку, що може скоротити витрати на обслуговування на 20% та зменшити споживання пального на 15–18%. У цей період відповідальність переходить на стратегічний рівень – департамент стратегії, топ менеджмент, IT-напрямок та інноваційні підрозділи, у співпраці з міжнародними партнерами та органами місцевої влади.

Упровадження запропонованих заходів потребує значних ресурсів. Орієнтовний обсяг інвестицій у цифровізацію та логістичну модернізацію оцінюється у 3–5 млрд 77рн. на 5 років, включно з оновленням обладнання, розширенням цифрових сервісів, кіберзахистом та розвитком партнерських моделей доставки. Для контролю ефективності впровадження визначаються ключові критерії успішності: скорочення часу доставки на 15–20%, підвищення частки автоматизованих операцій до 40–50%, зменшення логістичних витрат на 10–15%, збільшення клієнтської задоволеності на рівень вище 85%, а також забезпечення безперервності операцій щонайменше на 95% навіть за умов форс-мажорів. Такий поетапний підхід гарантує послідовне, узгоджене та результативне вдосконалення антикризової стратегії АТ «Укрпошта».

Отже, у межах дослідження було обґрунтовано необхідність удосконалення стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта», що випливає з аналізу її поточного стану та впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, пов'язаних із воєнними діями, нестабільністю логістики, посиленням конкуренції та змінами ринку. На цій основі сформовано оновлену концепцію стратегії, що поєднує принципи адаптивності, цифрової трансформації, підсиленого управління ризиками, оптимізації витрат і розвитку партнерських моделей доставки.

У ході роботи розроблено конкретні напрями вдосконалення, які включають підвищення логістичної стійкості, цифровізацію управлінських процесів, модернізацію ресурсної бази, розвиток персоналу та впровадження інноваційних форматів доставки. Для кожного напрямку визначено зміст, очікувані результати, ризики та механізми впровадження, що дозволило

створити цілісну й практично орієнтовану модель змін. На основі цих напрацювань підготовлено зведену таблицю, яка систематизує основні пропозиції.

Виконана робота завершила перехід від аналітичного оцінювання чинної стратегії до формування оновленої, стійкої та адаптивної моделі антикризового управління, здатної забезпечити безперебійну та конкурентоспроможну діяльність АТ «Укрпошта» в умовах високої невизначеності.

### **3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів**

Оцінювання економічної ефективності є необхідним етапом у процесі удосконалення стратегії антикризового управління, оскільки воно дозволяє обґрунтовано оцінити доцільність запропонованих управлінських рішень з позицій раціонального використання ресурсів, підвищення операційної стійкості підприємства та досягнення запланованих результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Проведення такої оцінки дає змогу зіставити очікувані вигоди від реалізації заходів із необхідними витратами, а також визначити потенційний вплив запропонованих змін на фінансові та операційні показники діяльності АТ «Укрпошта».

Зв'язок даного підрозділу з цілями дослідження полягає в тому, що економічна оцінка виступає інструментом верифікації рекомендацій, сформованих у підрозділі 3.1. Зокрема, аналіз ефективності дозволяє перевірити, чи здатні запропоновані заходи сприяти підвищенню логістичної стійкості, оптимізації витрат, більш ефективному використанню ресурсів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства в умовах кризового та воєнного середовища.

Оцінювання економічної ефективності заходів удосконалення антикризової стратегії здійснюється із застосуванням комплексу загальноприйнятих фінансово-економічних показників, які широко

використовуються у практиці аналізу інвестиційних і управлінських рішень. Методологічна база дослідження ґрунтується на поєднанні кількісних розрахунків і експертно-аналітичних оцінок, що дозволяє врахувати обмеженість вихідної інформації та підвищену невизначеність зовнішнього середовища.

Подальше оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу та має індикативний характер. З огляду на обмежений доступ до детальних управлінських даних АТ «Укрпошта» (зокрема щодо структури собівартості окремих логістичних операцій, внутрішніх нормативів витрат та контрактних умов), у роботі застосовано попередню (screening) оцінку економічної доцільності, орієнтовану на виявлення загальних тенденцій і потенційних ефектів від реалізації заходів антикризового управління.

Джерелами інформації для проведення аналізу виступають фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки, узагальнені показники операційної діяльності, публічні аналітичні матеріали галузі поштово-логістичних послуг, а також результати експертних оцінок, сформованих на основі порівняльного аналізу з аналогічними проектами у сфері логістики та інфраструктури. Кількісні параметри витрат і вигод наведено у вигляді інтервалів, що відображають можливі значення показників за різних сценаріїв реалізації заходів.

Методологія оцінювання передбачає застосування сценарного підходу, в межах якого розглядаються три варіанти розвитку подій: базовий, оптимістичний та ризиковий. Базовий сценарій відображає збереження поточних макроекономічних і операційних умов із поступовою реалізацією заходів; оптимістичний передбачає прискорений ефект від цифровізації та зростання попиту на логістичні послуги; ризиковий сценарій враховує можливі затримки впровадження, зростання витрат та вплив воєнних і макроекономічних чинників. Такий підхід дозволяє знизити методичні ризики та уникнути надмірної категоричності у висновках.

Для узагальненої оцінки економічного ефекту застосовуються спрощені аналітичні залежності, що відображають логіку формування витрат і вигод. Зокрема, економія операційних витрат унаслідок оптимізації логістичних процесів може бути подана у вигляді:

$$E_{log} = V_{log} g_{\beta a} z \times k,$$

де:

$V_{log} g_{\beta a} z$  – базовий обсяг логістичних витрат підприємства за останній звітний період;

$k$  – очікувана частка скорочення витрат у межах відповідного сценарію (у відносному вираженні).

Приріст доходів від розширення логістичних можливостей та збільшення обсягів обробки відправлень визначається за залежністю:

$$\Delta D = Q_{\beta a} z \times g \times ARPU,$$

де:

$Q_{\beta a} z$  – базовий обсяг відправлень;

$g$  – прогнозований темп приросту обсягів;

$ARPU$  – середній дохід на одне відправлення.

Для оцінки загальної ефективності заходів використовується показник рентабельності інвестицій (ROI), який у спрощеному вигляді визначається як:

$$ROI = (E - C) / C \times 100 \%,$$

де:

$E$  – очікуваний середньорічний економічний ефект (економія витрат та/або додатковий дохід);

$C$  – сукупні витрати на реалізацію відповідного заходу.

Оцінка довгострокової економічної доцільності здійснюється з використанням показника чистої приведеної вартості (NPV), який визначається за формулою:

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I_0,$$

де:

$CF_t$  – прогнозований чистий грошовий потік у період  $t$ ;

$r$  – ставка дисконту, що відображає ризиковість середовища;

$I_0$  – початкові інвестиційні витрати.

Додатковим індикатором є прогнозований термін окупності, який у межах індикативної оцінки визначається як:

$$T_{ok} = I_0 / C\bar{F},$$

де:

$C\bar{F}$  – середньорічний прогнозований чистий ефект від реалізації заходу.

Слід наголосити, що наведені формули використовуються не для побудови детальної фінансової моделі, а як інструмент аналітичного обґрунтування економічної логіки запропонованих заходів. Вони дозволяють продемонструвати взаємозв'язок між витратами, очікуваними вигодами та результативністю управлінських рішень за умов обмеженої доступності внутрішньої управлінської інформації.

Оцінка витрат на реалізацію заходів здійснюється з поділом їх на капітальні, операційні та умовно приховані (ризикові). Така класифікація дозволяє комплексно врахувати фінансове навантаження на підприємство та можливі відхилення фактичних витрат від планових значень в умовах воєнної нестабільності.

Вигоди від реалізації заходів поділяються на прямі та непрямі. Прямі вигоди проявляються у вигляді скорочення операційних витрат, зростання доходів і підвищення продуктивності праці. Непрямі вигоди мають довгостроковий характер і пов'язані зі зниженням операційних ризиків, підвищенням надійності логістичної мережі, покращенням якості сервісу та зміцненням репутації підприємства. Кількісна оцінка непрямих вигод має умовний характер і розглядається як аналітичний орієнтир.

Слід зазначити, що оцінка економічної ефективності запропонованих заходів здійснюється в межах експертно-аналітичного підходу та має індикативний характер.

Узагальнюючи, застосована методика оцінювання економічної ефективності дозволяє дійти висновку, що запропоновані заходи

антикризового управління є потенційно економічно доцільними та здатними забезпечити підвищення операційної стійкості АТ «Укрпошта» (див. табл. 3.2). Водночас повноцінна фінансова модель реалізації стратегії потребує подальшого уточнення на основі внутрішніх управлінських даних та результатів практичного впровадження окремих ініціатив, що формує перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Таблиця 3.2

### Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

№	Заходи	Орієнтовні витрати на 82рн.82ад ь-ження, тис. грн	Очікуваний економічний ефект (економія / додатковий дохід), тис. 82рн. на рік	Орієнтовний термін окупності	Оцінка рентабельності (ROI, інтервал)	Інтегральна економічна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1	Впровадження альтернативних маршрутів доставки	~45 000	~60 000–80 000	до 1 року	висока (>100%)	Висока
2	Створення резервних логістичних хабів	~120 000	~70 000–90 000	1–2 роки	середня (60–90%)	Середня
3	Партнерські точки видачі у громадах	~25 000	~45 000–60 000	до 1 року	висока (>150%)	Висока
4	Системи раннього попередження ризиків	~32 000	~40 000–55 000	до 1 року	висока (>100%)	Висока
5	Автоматизований моніторинг КРІ	~28 000	~30 000–40 000	до 1 року	середньо-висока (80–120%)	Висока
6	Прогнозна аналітика управління потоками	~40 000	~50 000–65 000	до 1 року	висока (>100%)	Висока
7	Модернізація автопарку (енергоощадна техніка)	~150 000	~90 000–120 000	1–2 роки	середня (60–80%)	Середньо-висока
8	Підвищення енергоефективності відділень	~60 000	~40 000–50 000	1–2 роки	середня (60–80%)	Середня

## Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
9	Аутсорсинг непрофільних функцій	~10 000	~18 000–25 000	до 1 року	висока (>150%)	Висока
10	Програми швидкого навчання персоналу	~7 500	~12 000–18 000	до 1 року	висока (>150%)	Висока
11	Система психологічної підтримки персоналу	~6 000	~8 000–12 000	до 1 року	середньо-висока (80–120%)	Середньо-висока
12	Оптимізація кадрової структури	~5 000	~20 000–30 000	< 1 року	дуже висока (>200%)	Дуже висока
13	Кур'єрські хаби малого формату	~55 000	~65 000–80 000	до 1 року	висока (>100%)	Висока
14	Партнерські моделі доставки (франчайзинг)	~20 000	~35 000–45 000	до 1 року	висока (>150%)	Висока
15	Пілотні проекти автономної доставки (дрони)	~80 000	~70 000–100 000*	1–2 роки	середня-висока	Стратегічна

*Джерело: розрахунки автора*

Представлені в табл. 3.2 показники не відображають результатів детальних фінансових розрахунків, а використовуються для порівняльного аналізу економічної доцільності антикризових заходів між собою. Такий підхід дозволяє зменшити методичні ризики, пов'язані з використанням приблизних оцінок, і водночас зберегти аналітичну цінність дослідження в умовах обмеженості вихідної інформації.

Узагальнення результатів, наведених у табл. 3.2, дозволяє зробити висновок, що запропонований комплекс антикризових заходів у цілому характеризується позитивною економічною доцільністю та здатний забезпечити підвищення операційної стійкості АТ «Укрпошта» в умовах підвищеної невизначеності. Слід наголосити, що представлені розрахунки мають індикативний та порівняльний характер і використовуються насамперед для визначення відносної пріоритетності заходів, а не для формування детальних інвестиційних бізнес-планів.

Аналіз таблиці свідчить, що найбільш економічно привабливими є заходи, які не потребують значних капітальних вкладень, але забезпечують відчутний операційний ефект уже в короткостроковій перспективі. До них належать оптимізація кадрової структури, аутсорсинг непрофільних функцій, розвиток партнерських моделей доставки та розширення мережі точок видачі. Для цих ініціатив характерним є короткий орієнтовний термін окупності (до одного року) та високі значення рентабельності інвестицій, що робить їх доцільними для першочергового впровадження в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Водночас значна частина цифрових і управлінських рішень, зокрема автоматизований моніторинг КРІ, прогнозна аналітика управління потоками та системи раннього попередження ризиків, демонструють середньо- та високоефективний економічний потенціал. Їхня цінність полягає не лише у прямій фінансовій віддачі, а й у створенні управлінських передумов для підвищення прозорості процесів, оперативності прийняття рішень та зниження ймовірності кризових збоїв у логістичній мережі.

Окрему групу складають капіталомісткі заходи, зокрема створення резервних логістичних хабів, модернізація автопарку та підвищення енергоефективності відділень. Хоча їх орієнтовний термін окупності є довшим, а рентабельність -помірнішою, такі ініціативи мають важливе стратегічне значення. Вони спрямовані на зниження системних ризиків, забезпечення безперервності надання послуг і формування інфраструктурної стійкості підприємства, що є критично важливим у воєнних умовах.

Інноваційні напрями, зокрема пілотні проєкти автономної доставки, розглядаються у межах дослідження як довгострокові стратегічні інвестиції з підвищеним рівнем невизначеності. Їх економічний ефект істотно залежить від зовнішніх чинників, включаючи регуляторні обмеження, рівень технологічної готовності та безпекову ситуацію. Тому ці заходи доцільно реалізовувати у форматі експериментальних або пілотних програм із подальшим коригуванням масштабів упровадження.

Загалом представлені в таблиці 3.2 результати підтверджують, що комбінація швидко окупних операційних заходів і стратегічних інфраструктурних інвестицій формує збалансовану модель антикризового управління. Такий підхід дозволяє одночасно досягати короткострокового ефекту у вигляді зниження витрат і підвищення продуктивності, а також створювати основу для сталого розвитку та адаптації підприємства до майбутніх викликів.

Отже, проведена індикативна оцінка економічної ефективності свідчить, що запропонована система антикризових заходів є фінансово виправданою у межах обраних сценаріїв і може бути рекомендована як практична основа для поетапного впровадження з урахуванням фінансових можливостей, ризиків і пріоритетів розвитку АТ «Укрпошта».

### **Висновки до розділу 3**

У межах дослідження було обґрунтовано необхідність модернізації чинної стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта», що зумовлена підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища та специфікою функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Встановлено, що попри наявність розвиненої інфраструктури та значної ролі у національній логістичній системі, стратегія потребує посилення адаптивності через недостатню гнучкість логістичних процесів, фрагментарність частини цифрових рішень, нерівномірність завантаження ресурсів та обмеженість механізмів оперативного реагування. Виявлені проблемні зони визначають ризики зростання собівартості, затримок доставки та втрати якості сервісу, що критично впливає на конкурентоспроможність і довіру до національного оператора.

На основі результатів аналізу сформовано оновлену концепцію антикризової стратегії, яка поєднує принципи гнучкості, цифровізації та превентивного управління ризиками. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення: посилення логістичної стійкості

(альтернативні маршрути, резервні хаби, партнерська логістика), цифрову трансформацію (системи раннього попередження, моніторинг КРІ, прогнозна аналітика), оптимізацію витрат і ресурсів (модернізація автопарку, енергоефективність, аутсорсинг), розвиток персоналу (навчання, психологічна підтримка, оптимізація кадрової структури) та інноваційні моделі доставки (партнерські точки, мобільні хаби, пілотування нових технологій). У табличній формі систематизовано сутність пропозицій, проблеми, очікувані результати та ризики, що забезпечує практичну придатність запропонованої моделі та логіку поетапного впровадження.

Здійснено оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризової стратегії АТ «Укрпошта» як інструмент верифікації попередньо сформованих рішень, сформованих. Обґрунтовано методичний підхід до оцінки з використанням загальноприйнятих показників (ROI, NPV, термін окупності) та сценарного аналізу (базовий, оптимістичний, ризиковий сценарії), що дозволяє врахувати невизначеність воєнного та макроекономічного середовища. Наголошено, що розрахунки мають індикативний (screening) характер через обмеженість доступу до детальних управлінських даних, а тому використовуються для порівняльної пріоритизації заходів і оцінки їх потенційної доцільності.

Узагальнення результатів оцінки свідчить, що найбільш привабливими для першочергового впровадження є заходи з відносно невеликими витратами та коротким орієнтовним строком окупності, зокрема оптимізація кадрової структури, розвиток партнерських моделей, аутсорсинг непрофільних функцій і частина цифрових рішень управління. Разом із тим капіталомісткі ініціативи (резервні логістичні хаби, модернізація автопарку, енергоефективність відділень) мають помірніші фінансові показники, однак забезпечують стратегічно важливий ефект - зниження системних ризиків, підвищення безперервності операцій та інфраструктурну стійкість у кризових умовах. Інноваційні напрями (зокрема автономна доставка) доцільно

розглядати як пілотні проєкти з підвищеною невизначеністю та залежністю від регуляторних і безпекових чинників.

Загалом проведена оцінка підтверджує, що запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим у межах прийнятих припущень і може бути рекомендований до поетапного впровадження з урахуванням ризиків та ресурсних обмежень.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління є цілісною системою стратегічних, організаційних та психологічних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності організації. Його сутність полягає не лише у реагуванні на вже наявні проблеми, а передусім у створенні механізмів адаптації та самовідновлення, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності. Антикризове управління поєднує в собі прогнозування, гнучке планування, мобілізацію ресурсів і розвиток людського потенціалу як головного чинника відновлення рівноваги. У сучасних умовах воєнних, економічних та соціальних викликів воно набуває гуманістичного змісту, орієнтуючись на збереження не лише фінансової стабільності, а й життєздатності колективу та ціннісних засад організації. Таким чином, антикризове управління виступає основним інструментом стратегічної безпеки й довгострокового розвитку будь-якої організаційної системи.

Особливості менеджменту організацій у кризових ситуаціях зумовлені необхідністю діяти в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і зростання ризиків. У таких обставинах важливу роль відіграє здатність керівництва швидко приймати рішення, поєднуючи аналітичний підхід з інтуїцією та досвідом. Кризовий менеджмент вимагає не лише оперативності, а й гнучкості, лідерських якостей і стратегічного бачення, що дозволяє перетворити кризу на можливість для розвитку.

Особливу вагу набувають комунікації та організаційна культура, саме вони забезпечують довіру, згуртованість і психологічну стійкість персоналу. Керівник у кризовий період має виступати не лише адміністратором, а й лідером, здатним підтримати командний дух, мотивувати працівників і сформувати атмосферу взаємопідтримки.

Ефективний менеджмент у кризових умовах є комплексним поєднанням стратегічного мислення, гнучких управлінських стилів, комунікативної відкритості та гуманістичного підходу до персоналу. Саме ці чинники дозволяють організації не лише вижити в умовах кризи, а й забезпечити подальше відновлення та сталий розвиток.

Проведений аналіз загальної характеристики АТ «Укрпошта» показує, що підприємство є стратегічно важливим елементом національної інфраструктури, яке поєднує функції оператора поштового, фінансового та логістичного ринків. Завдяки розгалуженій мережі відділень, що охоплює всі регіони України, компанія забезпечує доступність базових послуг навіть у найвіддаленіших громадах.

Останні роки характеризуються модернізацією та трансформацією Укрпошти, від традиційного поштового оператора до багатофункціональної сервісної корпорації. Активно впроваджуються цифрові технології, розвивається логістична інфраструктура та фінансові сервіси.

Попри виклики, зокрема потребу оновлення матеріально-технічної бази, оптимізації персоналу та посилення конкуренції, завдяки державній підтримці, сильному бренду й широкій мережі відділень АТ «Укрпошта» зберігає лідерські позиції на ринку та має значний потенціал для подальшого розвитку й цифровізації.

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Укрпошта» за останні роки засвідчив стабільне зростання масштабів і результативності господарської діяльності підприємства. Компанія демонструє поступове підвищення доходів, ефективне використання ресурсів та покращення фінансової стійкості. Виявлено позитивні тенденції у збільшенні чистого доходу, зростанні прибутковості, а також у зміцненні ліквідності та автономії.

Разом із цим, структурний аналіз доходів і витрат свідчить про диверсифікацію джерел отримання прибутку, розширення спектра логістичних і фінансових послуг, активну цифровізацію бізнес-процесів.

Підприємство ефективно реагує на виклики ринку, оптимізує операційні витрати, запроваджує інноваційні рішення у сфері сортування, доставки та обслуговування клієнтів.

Можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» перебуває на етапі стійкого розвитку й модернізації. Фінансово-економічні показники підприємства підтверджують зростання його конкурентоспроможності на ринку поштово-логістичних послуг України та підвищення ефективності управлінських рішень у напрямі забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості діяльності.

Проведене дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів ризику діяльності АТ «Укрпошта» дало змогу комплексно оцінити умови, у яких функціонує підприємство, та визначити основні загрози його стабільності. Аналіз показав, що компанія працює в середовищі підвищеної невизначеності, де значний вплив мають як макроекономічні та політичні чинники, так і внутрішні організаційно-фінансові особливості.

Серед внутрішніх ризиків найбільш суттєвими є кадрові проблеми, зношеність матеріально-технічної бази, а також нерівномірність розвитку логістичної інфраструктури. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів. Зовнішні ризики, зокрема інфляційні процеси, валютні коливання, воєнні дії та регуляторні обмеження, формують високий рівень невизначеності, що ускладнює планування та реалізацію стратегічних цілей компанії.

Проведений аналіз засвідчив, що АТ «Укрпошта» послідовно впроваджує комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку поштово-логістичних послуг України. Основними напрямками антикризового управління стали оптимізація логістичних процесів, автоматизація сортувальних центрів, розвиток цифрових сервісів та поступове скорочення неефективних витрат.

Завдяки модернізації інфраструктури, створенню нових логістичних хабів, запуску мобільних відділень і цифровізації клієнтських сервісів підприємство досягло значного зростання продуктивності праці, підвищення швидкості доставки та зниження собівартості послуг. Водночас фінансові результати свідчать про скорочення збитковості більш ніж удвічі, приріст доходів на понад 20 % та покращення показників операційної маржі.

Економічний ефект від реалізації антикризових заходів оцінюється в понад 1,2 млрд грн на рік, а строк окупності інвестицій у модернізацію логістичної системи становить близько 3 років, що підтверджує доцільність обраної стратегії. Укрпошта продемонструвала здатність адаптуватися до складних економічних умов, зберігаючи при цьому соціальну спрямованість діяльності та забезпечуючи доступність послуг для населення навіть у віддалених регіонах.

Антикризове управління в АТ «Укрпошта» є ефективним і системним, воно поєднує економічну раціональність, інноваційний підхід та соціальну відповідальність. Це створює основу для подальшого сталого розвитку компанії, підвищення її фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах ринкових викликів і трансформації поштово-логістичної галузі України.

У межах дослідження було обґрунтовано необхідність модернізації чинної стратегії антикризового управління АТ «Укрпошта», що зумовлена підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища та специфікою функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Встановлено, що попри наявність розвиненої інфраструктури та значної ролі у національній логістичній системі, стратегія потребує посилення адаптивності через недостатню гнучкість логістичних процесів, фрагментарність частини цифрових рішень, нерівномірність завантаження ресурсів та обмеженість механізмів оперативного реагування. Виявлені проблемні зони визначають ризики зростання собівартості, затримок доставки та втрати якості сервісу,

що критично впливає на конкурентоспроможність і довіру до національного оператора.

На основі результатів аналізу сформовано оновлену концепцію антикризової стратегії, яка поєднує принципи гнучкості, цифровізації та превентивного управління ризиками. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення: посилення логістичної стійкості (альтернативні маршрути, резервні хаби, партнерська логістика), цифрову трансформацію (системи раннього попередження, моніторинг KPI, прогнозна аналітика), оптимізацію витрат і ресурсів (модернізація автопарку, енергоефективність, аутсорсинг), розвиток персоналу (навчання, психологічна підтримка, оптимізація кадрової структури) та інноваційні моделі доставки (партнерські точки, мобільні хаби, пілотування нових технологій). У табличній формі систематизовано сутність пропозицій, проблеми, очікувані результати та ризики, що забезпечує практичну придатність запропонованої моделі та логіку поетапного впровадження.

Здійснено оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризової стратегії АТ «Укрпошта» як інструмент верифікації попередньо сформованих рішень, сформованих. Обґрунтовано методичний підхід до оцінки з використанням загальноприйнятих показників (ROI, NPV, термін окупності) та сценарного аналізу (базовий, оптимістичний, ризиковий сценарії), що дозволяє врахувати невизначеність воєнного та макроекономічного середовища. Наголошено, що розрахунки мають індикативний (screening) характер через обмеженість доступу до детальних управлінських даних, а тому використовуються для порівняльної пріоритизації заходів і оцінки їх потенційної доцільності.

Узагальнення результатів оцінки свідчить, що найбільш привабливими для першочергового впровадження є заходи з відносно невеликими витратами та коротким орієнтовним строком окупності, зокрема оптимізація кадрової структури, розвиток партнерських моделей, аутсорсинг непрофільних функцій і частина цифрових рішень управління. Разом із тим

капіталомісткі ініціативи (резервні логістичні хаби, модернізація автопарку, енергоефективність відділень) мають помірніші фінансові показники, однак забезпечують стратегічно важливий ефект - зниження системних ризиків, підвищення безперервності операцій та інфраструктурну стійкість у кризових умовах. Інноваційні напрями (зокрема автономна доставка) доцільно розглядати як пілотні проєкти з підвищеною невизначеністю та залежністю від регуляторних і безпекових чинників.

Загалом проведена оцінка підтверджує, що запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим у межах прийнятих припущень і може бути рекомендований до поетапного впровадження з урахуванням ризиків та ресурсних обмежень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Укрпошта». Фінансова звітність [Електронний ресурс]. Clarity Project. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/21560045/yearly-finances> (дата звернення: 11.11.2025).
2. Аналітичний центр Industry4Ukraine. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 11.11.2025).
3. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О.В. Ареф'євої*. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 14–21.
4. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44–47
5. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Бойко В. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> (дата звернення: 11.11.2025).
7. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.

8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № (182). С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (дата звернення: 11.11.2025).
9. Везомський Д. Р., Гриценко В. С. Система кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків. *Науковий вісник*. 2024. С. 68–79.
10. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 68–76.
11. Гармаш А. Особливості менеджменту підприємств в умовах кризи. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1 (1 (4)). С. 5–8.
12. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. *Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ*. 2022. 228 с.
13. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токаревої. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с.
14. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36 (1). С. 113–116.
15. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. URL: <http://surl.li/fsgjn> (дата звернення: 11.11.2025).
16. Жосан Г., Хірса І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 14. С. 26–31.

17. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

18. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 98–111. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-8> (дата звернення: 11.11.2025).

19. Копчак Ю. С, Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. *Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці*. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> (дата звернення: 11.11.2025).

20. Косарева І. П., Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 412–417.

21. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. № 3 (58). С. 115–120.

22. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. (дата звернення: 11.11.2025).

23. Кулик А.В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296.

24. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: <https://www.businessinform>(дата звернення: 11.11.2025).

25. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19–27.
26. Немченко Т., Коваленко В. Менеджмент організацій ІТ-сектору в кризових умовах розвитку економіки. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем*. 2023. 321 с.
27. Ніколаєнко Н. О. Особливості менеджменту підприємства в умовах війни. *Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ*. 2023. № 165. С. 132–138.
28. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26> (дата звернення: 11.11.2025).
29. Орел В.М., Афанасьєв І.П. Роль інновацій в системі трансформації економіки. *Вісник Сумського національного університету*. 2020. №3(85). С. 105–110.
30. Орел А., Молодець С., Гаврилюк І. Антикризові комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
31. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56> (дата звернення: 11.11.2025).
32. Продіус, О., Адирова, Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>
33. Руденко О., Шнайдер Р. Менеджмент в умовах кризи: інтеграція стратегічного мислення та антикризових рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76.

34. Рябоволик Т. Ф. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах ІНДУСТРІЇ 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390–395.

35. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. Том 31(70). № 6. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23> (дата звернення: 11.11.2025).

36. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 220–225.

37. Укрпошта: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 11.11.2025).

38. Фалович В., Бакуліна Н., Шушпанов Д. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 25. С. 66–71.

39. Чорнодід І.С., Василець Н.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 11.11.2025).

40. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica»*. 2023. № 14 (91). С. 196–207.

41. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

42. Шатілова О.В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 155–159.

43. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
44. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14.
45. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112.
46. Юрик Н. Є., Гарматюк О. О. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія*. ФОП Шпак ВБ, 2024. С. 73–87.
47. 21560045 – АТ «УКРПОШТА»–clarity project. *Clarity– прозора аналітика*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/21560045> (дата звернення: 10.11.2025).
48. Al-Janabi A. S. H., Mhaibes H. A., Hussein S. A. The role of learning organizations in crisis management strategy: A casestudy. *Corporate & Business Strategy Review*. 2022. № 3 (1). P. 8–21.
49. Arikawe O., Edwards-Fapohunda M. O., Waite P. Strategies for Student Related Crisis Management in The Learning Environment in Further Education Collegesin UK. *Iconi cResearch And Engineering Journals*. 2024. № 8 (2). P. 576–586.
50. Buhagiar K., Anand A. Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International journal of organizational analysis*. 2023. № 31 (2). P. 412–429.
51. Ciekanowski Z., Nowicka J., Zurawski S., Czech A., Zdunek M. Crisis management and crisis situation in the organization. *European Research Studies Journal*. 2023. № 26(4). P. 339–353.

52. Phillips W., Roehrich J. K., Kapletia D. Responding to information asymmetry in crisis situations: innovation in the time of the COVID-19 pandemic. *Public management review*. 2023. № 25 (1). P. 175–198.

53. Smith J., Thompson L. Crisis Management and Business Continuity: International Standards. *Journal of Risk Management*. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/391918062\\_Business\\_Continuity\\_Management\\_in\\_Public\\_Sector\\_Organizations\\_Development\\_Challenges\\_and\\_Ways\\_Forward](https://www.researchgate.net/publication/391918062_Business_Continuity_Management_in_Public_Sector_Organizations_Development_Challenges_and_Ways_Forward) (дата звернення 14.08.2025).