

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах
кризи»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-12

ТРИНДЮК Данило Васильович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

ГРИГОРОВА Зоя Валентинівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ТРИНДЮКУ Данилу Васильовичу**

1. Тема роботи: «Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах кризи»

керівник роботи к.е.н., доц. **ГРИГОРОВА Зоя Валентинівна**

затверджені наказом по університету від «**26**» травня **2025р. № 1747-с**

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Нормативно-правові акти з питань господарської діяльності, ризик-менеджменту, економічної безпеки, статистичні та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта», наукові публікації та фахові статті з проблем економічної безпеки і антикризового управління.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- Розглянути сутність та значення економічної безпеки підприємства в контексті кризових явищ.
- Визначити ключові підходи до оцінювання та підтримання економічної безпеки (індикативний, ресурсно-функціональний, комплексний тощо).
- Провести аналіз нормативно-правового підґрунтя і досвіду провідних підприємств щодо забезпечення безпеки.

б) аналітична частина:

- Провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта».
- Здійснити діагностику стану економічної безпеки підприємства: фінансової, операційної, кадрової, інформаційної складової.
- Провести аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників (ринкове середовище, конкуренція, кризові загрози, потенціал підприємства).
- Виявити проблеми та оцінити потенціал їх вирішення.

в) рекомендаційна частина:

- Сформувати комплекс заходів для підвищення економічної безпеки (організаційні, фінансові, технологічні, кадрові, інформаційні рішення).
- Обґрунтувати ресурсну та економічну доцільність реалізації рекомендованих заходів.
- Оцінити ефективність впровадження (розрахунок економічних і управлінських показників, прогноз результатів, аналіз ризиків).

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства та методичні аспекти її забезпечення
2. Поточний стан ТОВ «Нова Пошта» та фактори кризи.
3. Діагностика економічної безпеки (2022–2024 рр.).
4. Матриця ризиків «ймовірність – вплив».
5. Комплекс антикризових заходів і механізм реалізації.
6. Капітальні та операційні витрати програми.
7. Фінансова модель: прогноз потоків, NPV, IRR.
8. Очікуваний економічний ефект і приріст стійкості.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах кризи	19.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення економічної безпеки підприємств	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»	01.01.2025 – 15.02.2025	
6.	Аналіз та діагностика економічної безпеки підприємства ТОВ «Нова Пошта»	16.02.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення проекту з удосконалення економічної стійкості та безпеки ТОВ «Нова Пошта»	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Данило ТРИНДЮК

Керівник дипломної роботи _____ Зоя ГРИГОРОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах кризи» містить 107 сторінок, 29 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань налічує 51 найменування

Мета роботи – розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах кризи.

Об’єкт дослідження – система управління економічною безпекою підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження – практичні й методичні аспекти удосконалення механізмів забезпечення фінансової, операційної та інформаційної безпеки підприємства.

База дослідження – ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження – статистичний та фінансово-економічний аналіз; сценарійне моделювання «ймовірність – вплив»; дисконтована оцінка ефективності; Монте-Карло-симуляція; графічні й порівняльні методи.

Результати роботи:

У роботі визначено ключові вразливості економічної безпеки «Нової Пошти» — дефіцит ліквідності, надмірну концентрацію логістичних хабів і зростання кіберризиків. Розроблено чотирикомпонентну антикризову програму. Побудована трирічна фінансова модель яка доводить життєздатність проєкту.

Ключові слова: економічна безпека, антикризове управління, підприємство, Нова Пошта, логістика, NPV, фінансова стійкість.

ABSTRACT

The thesis on “Ensuring economic security of the enterprise in crisis conditions” contains 107 pages, 29 tables, 10 figures. The list of references includes 51 items.

The purpose of the work is to consider the theoretical provisions and substantiate practical recommendations for ensuring the economic security of the enterprise in a crisis.

Object of research - economic security management system of “Nova Poshta” LLC.

Subject of the study - practical and methodological aspects of improving the mechanisms of financial, operational and information security of the enterprise.

The basis of the study is “Nova Poshta” LLC.

Research methods - statistical and financial-economic analysis; scenario modeling “probability - impact”; discounted efficiency assessment; Monte Carlo simulation; graphical and comparative methods.

Results:

The paper identifies the key vulnerabilities of Nova Poshta's economic security, such as liquidity shortages, excessive concentration of logistics hubs, and growing cyber risks. A four-part anti-crisis program was developed. A three-year financial model was built to prove the viability of the project.

Keywords: economic security, crisis management, Nova Poshta, logistics, NPV, financial sustainability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	12
1.1 Теоретичні положення щодо економічної безпеки підприємства в умовах кризи.....	12
1.2 Теоретичні та методичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства, практичний досвід провідних підприємств щодо вирішення кризових проблем	23
Висновок до розділу 1	34
2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»...	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	36
2.2 Дослідження зовнішнього середовища та кризових чинників	45
2.3 Оцінювання стану економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта», виявлення проблем і потенціалу щодо протидії кризовим впливам	57
Висновок до розділу 2	73
3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ КРИЗИ	75
3.1 Комплекс антикризових заходів та організаційно-економічні механізми їх реалізації. 75	
3.2 Економічна ефективність та прогноз впливу заходів на стійкість «Нової Пошти».....	84
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Забезпечення економічної безпеки підприємств у сучасних умовах має визначальний вплив на стабільність розвитку національної економіки та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Різке зростання невизначеності на внутрішньому і зовнішньому ринках, коливання валютних курсів, нестабільність попиту та посилення конкурентної боротьби – все це створює нові виклики для підприємств різних галузей. Ситуацію додатково ускладнює запровадження воєнного стану в Україні, що зумовлює появу додаткових ризиків, обмежень та перешкод для ведення бізнесу, посилюючи кризові явища та підвищуючи потребу в ефективному управлінні економічною безпекою.

Проблеми формування та підтримання економічної безпеки знайшли своє відображення у працях провідних науковців, серед яких варто відзначити дослідження В. Геєця, В. Мунтіяна, А. Дідика, які зосереджуються на визначенні ризиків та загроз, що виникають у результаті кризових явищ. Науковцями запропоновано концептуальні напрями підвищення рівня безпеки підприємств, а також розроблено методичні підходи до оцінювання ризиків, що дозволяє глибше зрозуміти сутність кризового впливу та визначити найбільш уразливі зони. Водночас, у контексті логістичних операторів, таких як ТОВ «Нова Пошта», виникає потреба у більш детальному дослідженні системи управління економічною безпекою з урахуванням не лише економічних, а й військово-політичних ризиків, які посилюються в умовах воєнного стану.

Актуальність та необхідність подальших досліджень у цьому напрямі зумовили вибір теми й цільову спрямованість дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах кризи, зокрема з урахуванням обмежень і загроз, спричинених воєнним станом (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»). Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади економічної безпеки підприємств і визначити основні чинники кризового впливу з урахуванням воєнних ризиків;
- провести економіко-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» з точки зору виявлення потенційних загроз і ризиків;
- проаналізувати внутрішні й зовнішні чинники, що формують рівень безпеки підприємства в умовах воєнного стану;
- продіагностувати наявну систему економічної безпеки на ТОВ «Нова Пошта» та виявити ключові проблеми;
- розробити проєкт удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства, обґрунтувати його організаційно-економічне забезпечення;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів і визначити їх вплив на підвищення стійкості ТОВ «Нова Пошта» в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства в умовах кризових явищ, зокрема за умов воєнного стану.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти забезпечення економічної безпеки на логістичних підприємствах, а також практичні підходи до вдосконалення системи безпеки в умовах нестабільного економічного та військово-політичного середовища.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (Україна, м. Київ), що спеціалізується на наданні поштово-логістичних послуг. Обраний об'єкт дає можливість вивчити особливості формування та підтримання економічної безпеки в динамічному середовищі, зокрема за наявності воєнних викликів.

Теоретичну основу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з економічної безпеки, антикризового управління та логістики.

Методичний інструментарій включає методи економічного аналізу, порівняльний і статистичний аналіз, управлінську діагностику та метод дисконтування. Обробку даних виконано з використанням Microsoft Excel та інших офісних програм.

Інформаційною базою роботи стали: законодавчі акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, звітні та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта», публікації у фахових виданнях, Інтернет-ресурси, результати власних досліджень і спостережень.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Нова Пошта» для підвищення рівня економічної безпеки, а також будуть корисними іншим підприємствам логістичної галузі, які функціонують в умовах воєнного стану. Апробація результатів дослідження передбачає

можливість їх впровадження у систему внутрішнього контролю та антикризового менеджменту, що сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії та мінімізації впливу негативних зовнішніх чинників.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Теоретичні положення щодо економічної безпеки підприємства в умовах кризи

Економічна безпека підприємства (ЕБП) у сучасному управлінському дискурсі розглядається як основа його стійкості, конкурентоспроможності та можливості тривалого розвитку навіть за умов значної турбулентності зовнішнього середовища. Поява невизначеностей, викликаних кризовими явищами або військово-політичними факторами, примушує організації особливо уважно ставитися до того, чи здатні вони оперативно реагувати на загрози та пристосовуватися до нових вимог ринку. Відтак економічна безпека набуває не лише змісту «захисту від негативних впливів», а й стає рушійним чинником, що формує внутрішні умови для розвитку.

В академічній літературі вказується, що ЕБП тісно пов'язана із загальною управлінською парадигмою, яка визначає, як підприємство вибудовує взаємодію зі своїм середовищем (економічним, політичним, соціальним) і які пріоритети встановлює у коротко- та довгостроковому періоді. З одного боку, економічна безпека охоплює питання ресурсів і ризиків, а з іншого – виходить на рівень системного бачення майбутніх викликів та вміння впливати на різноманітні взаємопов'язані процеси. За висловом В. Геєця, це «стан, у якому організація здатна одночасно забезпечувати належне функціонування, зберігати стратегічний потенціал і протидіяти деструктивним факторам» [1, с. 134].

Сьогоднішня управлінська парадигма акцентує, що прийняття рішень у сфері економічної безпеки варто розглядати інтегровано з розвитком бізнесу загалом. Фінансовий менеджмент, операційна діяльність, маркетинг і кадрове забезпечення перетинаються в точках, де підприємство або посилює свою захищеність, або, навпаки, відкриває «вразливі зони» для кризових впливів. У працях В. Мунтіяна наголошується, що економічна безпека є одним із ключових критеріїв, за якими можна оцінювати рівень керованості бізнес-процесів та наявність антикризового потенціалу [2, с. 18].

У сучасних реаліях, особливо за умов воєнного стану, підприємства все частіше повинні враховувати комплекс форс-мажорних чинників: обмеження на пересування товарів, часткову або повну зупинку логістичних маршрутів, кадрові ризики (міграція та мобілізація), а також прямі загрози для матеріальних об'єктів. Тож, я вважаю, що місце ЕБП у системі менеджменту полягає в тому, щоб установлювати пріоритети для виживання та розвитку бізнесу, забезпечувати стаке функціонування за будь-яких зовнішніх умов і водночас не перетворюватися на «суцільну оборону», що гальмує інновації та підприємницьку ініціативу, включаючи такі важливі аспекти, як:

- **Захисний:** виявлення і нейтралізація дестабілізуючих чинників (шахрайство, фінансові втрати, витоки конфіденційної інформації, фізичне пошкодження активів).
- **Адаптивний:** здатність підприємства вчасно реагувати на зміну ринкових чи інституційних правил, перебудовувати внутрішні процеси, розробляти запасні сценарії дій.

- Розвитковий: створення умов для інновацій і модернізації, використання кризових викликів як поштовху до стратегічного зростання та отримання додаткових конкурентних переваг

Таким чином, економічна безпека є *багатовимірним* явищем, що поєднує фінансові, виробничі, інформаційні, маркетингові, кадрові, правові та інші складові. Особлива увага приділяється їх комплексній взаємодії й злагодженій роботі всіх підрозділів підприємства задля досягнення системного ефекту [3, с. 49–50]. Виходячи з багатовимірності логічним буде те, що економічна безпека підприємства повинна формувати цілу систему, модель якої вже не може обмежуватися лише фінансовими індикаторами. До цього концепту необхідно інтегрувати такі аспекти, як кадрове забезпечення, інформаційна безпека, маркетингова активність і правова складова [4, с. 148]. А отже, ми виділяють низку функціональних складових економічної безпеки. Їхня кількість може варіюватися від типу підприємства та його специфікації, проте зазвичай розглядаються такі блоки:

— Фінансова складова. Охоплює рівень платоспроможності та ліквідності, розподіл прибутку, оптимізацію структури капіталу, систему внутрішнього контролю та аудит. Фінансова безпека має на меті убезпечити підприємство від банкрутства, дефолтів і надмірних кредитних ризиків.

— Виробничо-технологічна складова. Залежить від ефективності виробничих процесів, надійності обладнання, своєчасності оновлення технологій і забезпечення якості продукції (послуг). В умовах кризи виробнича гнучкість і оптимальний запас міцності стають ключовими факторами.

- Кадрова (соціальна) складова. Йдеться про залучення, навчання та мотивацію персоналу, запобігання плинності кваліфікованих кадрів. Соціальна безпека також включає захист прав і здоров'я працівників, формування корпоративної культури, що сприяє згуртованості.
- Інформаційна складова. Включає захист комерційної таємниці, превенцію витоків даних, захист від кіберзагроз, забезпечення безперебійного функціонування ІТ-інфраструктури. В умовах цифровізації діяльність більшості підприємств критично залежить від надійності інформаційних систем.
- Інноваційна (технологічна) складова. Передбачає здатність впроваджувати нові розробки (продукти, послуги, технології), що забезпечують конкурентні переваги. В умовах кризи інноваційний розвиток може стати додатковим джерелом стійкості підприємства.
- Правова складова. Означає дотримання законодавчих вимог, захист від правових ризиків, ліцензійно-дозвільне регулювання та договірну роботу. Недооцінювання правових аспектів може призвести до судових позовів, штрафів і блокування діяльності.
- Маркетингова складова. Стосується вивчення ринкових тенденцій, поведінки споживачів, забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг, упровадження цінових та комунікаційних стратегій. У період криз особливо важливо зберігати клієнтську базу та стійкі канали збуту.
- Екологічна складова (залежно від галузі). Включає відповідність екологічним стандартам, забезпечення ресурсозбереження, зменшення негативного впливу на довкілля.

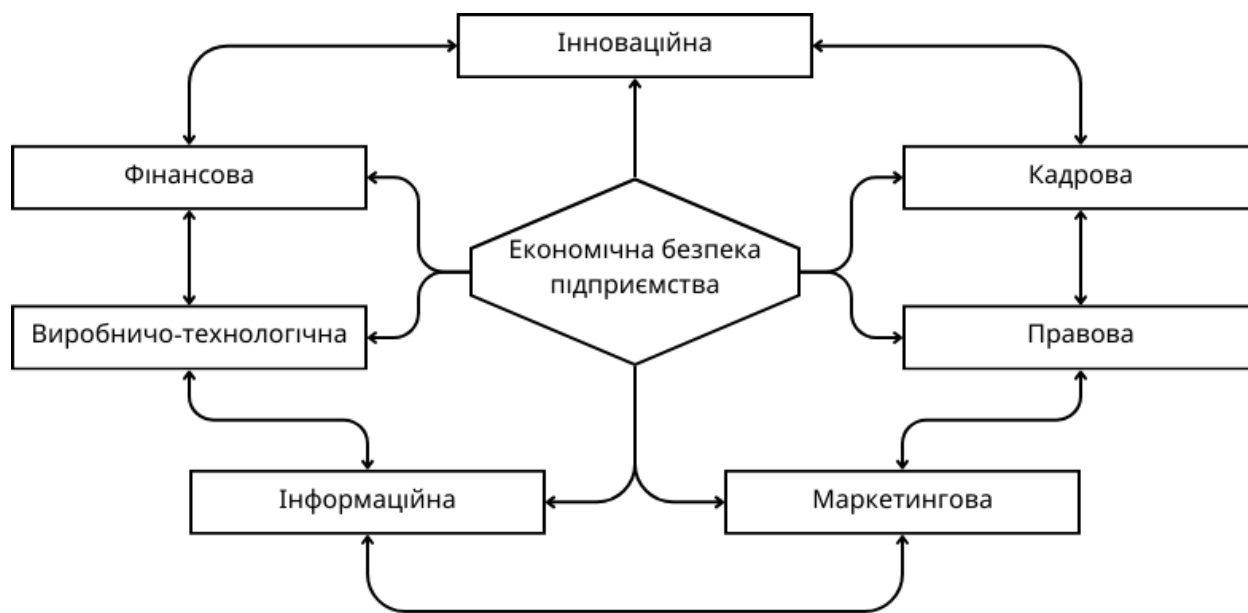


Рисунок 1.1 - Основні складові економічної безпеки підприємства та їх взаємозв'язок. Джерело: *Складено автором на основі [4]*

Кожна із зазначених складових у реальних умовах функціонує не ізольовано, а інтегровано, утворюючи комплексну систему (рис 1.1). Як видно зі схеми, усі складові тісно пов'язані між собою та мають бути розглядатися комплексно, адже недооцінювання будь-якого напрямку створює «проломи» в загальному рівні безпеки. До прикладу, якщо підприємство нехтує інформаційною безпекою, то навіть за наявності стабільної фінансової системи йому загрожує втрата бази клієнтів або рецептур/технологій через кібератаки.

Кризові явища та їх вплив на економічну безпеку підприємства. Кризові явища – це сукупність обставин, за яких ринкові процеси відбуваються з негативною динамікою, а невизначеність і ризики посилюються настільки, що традиційні методи управління й реагування перестають бути ефективними.

Криза може мати екзогенний характер (напр., зміни в глобальній економіці, політичні конфлікти, міжнародні санкції) або ендегенний (напр., внутрішні помилки менеджменту, неефективна структура витрат) Ряд наслідків кризи на систему економічної безпеки підприємства зазначено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Наслідки кризи на систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Наслідки	Характеристика
Зниження фінансової безпеки	Кризові процеси можуть призводити до скорочення прибутків, погіршення ліквідності та зростання боргових зобов'язань, що суттєво підриває фінансову стабільність підприємства.
Операційні збої	Порушення виробничих, логістичних і збутових ланцюгів призводять до затримок поставок та зниження якості клієнтського обслуговування.
Зниження кадрової безпеки	Наслідком кризових явищ часто стають масові звільнення, падіння продуктивності персоналу та їхній відтік у пошуках більш стабільних умов праці.
Адаптаційні виклики	В умовах нестабільності підприємства змушені переосмислювати стратегію та змінювати операційну структуру, що потребує додаткових ресурсів і часу.
Регуляторні виклики	Кризи нерідко супроводжуються оновленням нормативно-правової бази, що може зумовити судові суперечки й посилення контролю з боку державних органів.

Джерело узагальнено автором на основі [10]

В умовах кризи економічна безпека підприємства зазнає додаткового тиску з боку:

- Фінансової дестабілізації. Зростають витрати на обслуговування боргу, ускладнюється доступ до кредитних ресурсів, збільшується ймовірність затримок платежів від контрагентів, що негативно впливає на ліквідність та оборотний капітал.

- Порушення ланцюгів постачання. Через закриття кордонів, воєнні дії або блокування логістичних маршрутів підприємство може зіткнутися з браком сировини, комплектувальних, уповільненням поставок тощо.
- Зміни в поведінці споживачів. Під час серйозних криз купівельна спроможність населення знижується, а структура попиту зміщується у бік товарів першої необхідності, що нерідко призводить до різкого падіння продажів багатьох категорій продукції або послуг.
- Поглиблення конкурентної боротьби. Компанії-лідери намагаються зміцнити свої позиції шляхом зниження цін, проведення агресивних маркетингових кампаній, тоді як слабші гравці можуть вимушено згортати бізнес.
- Загрози фізичного характеру. За воєнного стану зростає ризик пошкодження виробничих потужностей, складських приміщень, IT-інфраструктури та інших матеріальних активів. Крім того, може постати проблема втрати кадрів (міграція, мобілізація тощо).

Задля мінімізації втрат у подібних умовах підприємству потрібне ефективне управління економічною безпекою з акцентом на діагностику загроз, превентивні заходи й антикризове планування. На думку багатьох дослідників та фахівців, зокрема Дідика А.М., Ткаченко А.М., Нагорної І.І та інших, у цьому процесі відіграють важливу роль системні оцінки ризиків та здатність підприємства перебудовувати внутрішню структуру. Зокрема, швидка оптимізація бізнес-процесів, диверсифікація постачальників, переорієнтація на альтернативні ринки є типовими прикладами антикризових дій, що слугують для підтримання належного рівня економічної безпеки.

Для практичного вимірювання рівня економічної безпеки використовують низку кількісних та якісних показників. Приклад групи критеріїв наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Типові критерії та індикатори оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Складова	Приклади показників
Фінансова	Коефіцієнти ліквідності, автономії, платоспроможності, фінансової стійкості, рівень рентабельності, оборотність капіталу та запасів.
Виробничо-технологічна	Знос основних засобів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, відсоток дефектності продукції, продуктивність праці.
Кадрова (соціальна)	Коефіцієнт плинності персоналу, рівень кваліфікації, витрати на навчання та мотивацію, індекс задоволеності співробітників.
Інформаційна	Кількість інцидентів витоку даних, наявність та ефективність систем кіберзахисту, показники часу відновлення ІТ-систем.
Інноваційна (технологічна)	Обсяг інвестицій в R&D, кількість патентів чи заявок, відсоток нових продуктів у портфелі, швидкість впровадження інновацій.
Правова	Кількість судових позовів проти підприємства, дотримання ліцензійних вимог, наявність/відсутність штрафів за порушення закону.
Маркетингова	Частка ринку, динаміка продажів у ключових сегментах, ступінь диверсифікації клієнтської бази, індекс лояльності клієнтів (NPS).

Складено автором на основі [4]

У комплексних моделях оцінювання рівня економічної безпеки нерідко застосовують методи багатовимірного аналізу (наприклад, SWOT, PESTEL, DEA-аналіз, або більш складніших методів аналізу за допомогою розрахунків відповідних коефіцієнтів для визначення загального рівня ризику), які дають змогу інтегрувати показники з різних сфер діяльності в єдиний індекс безпеки або набір порогових значень [5]. У будь-якому разі остаточний результат оцінювання має бути діагностично корисним, тобто його слід використовувати для прийняття конкретних управлінських рішень (наприклад, посилення

фінансового контролю, впровадження програми розвитку персоналу або оновлення виробничих технологій).

Державне регулювання формування економічної безпеки підприємств

Також важливо зазначити значущість державного регулювання для формування економічної безпеки підприємства, адже його важко переоцінити. Саме держава, використовуючи прямі й непрямі важелі впливу, створює умови, у яких функціонують суб'єкти господарювання. З одного боку, це необхідно для захисту економічних інтересів країни, з іншого — для підтримки належного балансу інтересів самих підприємств і суспільства загалом.

Непряме регулювання. Полягає у формуванні мотивів і стимулів для розвитку підприємств за допомогою фінансово-кредитної, податкової політики, регулювання цін, надання державного замовлення тощо. Держава встановлює «правила гри», забезпечуючи:

- Стимулювання інновацій і конкурентоспроможності (через податкові пільги чи дешеві кредити).
- Підтримку соціально значущих галузей та регіонів.
- Можливості залучення додаткових інвестиційних ресурсів (через прозорий фондовий ринок і гарантії іноземним партнерам).

Пряме регулювання. Здійснюється в межах ухвалення законодавчих і підзаконних актів, що прямо впливають на діяльність підприємств. Сюди входять:

- Прийняття законів, указів, постанов (наприклад, антимонопольного чи податкового характеру).

- Нормативно-правове забезпечення щодо банкрутства, захисту прав власності, регулювання праці й зайнятості.
- Державний контроль виконання встановлених норм (через наглядові чи правоохоронні органи).

Серед інструментів державного регулювання можна визначити антимонопольну політику, регулювання ринку та ЗЕД, формування системи оподаткування, інноваційну та інвестиційну політику.

Антимонопольна політика. З огляду на традиційно високу концентрацію виробництва, особливо в галузях важкої промисловості, українська економіка тривалий час страждала від монополізму. Державна антимонопольна політика може здійснюватися двома шляхами [6, с.19] :

- розукрупнення великих підприємств і обмеження утворення трестів (американська практика)
- співпраця з великими корпораціями й контроль за їхніми цінами, тарифами, прибутковістю (підхід, що інколи застосовується в країнах ЄС).

У будь-якому разі мета — запобігти зловживанню домінуючим становищем і забезпечити здорову конкуренцію, що є передумовою економічної безпеки на мікрорівні (кожне підприємство зберігає шанси на ринкову самореалізацію).

Регулювання ринку та зовнішньоекономічної діяльності. Передбачає уведення імпорتنих квот чи підвищення мит, яке може створити вітчизняним товаровиробникам «захисний простір» для розвитку. Водночас надмірний протекціонізм загрожує зворотною реакцією — зниженням конкурентоспроможності через відсутність сильних іноземних суперників.

При виваженому застосуванні протекціоністських заходів підприємство може виграти, оскільки держава фактично розширює для нього внутрішній ринок збуту. Переваги збільшуються, якщо компанія встигає підвищити якість продукції й впровадити сучасні технології, поки діють обмеження на імпорт.

Формування системи оподаткування. Податки — один з найважливіших інструментів впливу на рівень економічної безпеки підприємств. Залежно від фіскальної чи стимулювальної спрямованості системи оподаткування підприємства можуть або накопичувати фінансові ресурси й інвестувати їх у модернізацію (за умови помірною податкового тиску і наявності пільг на інновації), або будуть змушені скорочувати обсяги діяльності, приховувати частину прибутку або й мігрувати в тіньовий сегмент (у разі надмірних податкових ставок чи неузгодженої податкової політики).

Інноваційна політика. Досвід розвинених країн підтверджує, що державне сприяння науково-технічному прогресу впливає на формування довгострокової конкурентоспроможності. В Україні ця сфера особливо важлива, адже інновації можуть компенсувати застарілу матеріально-технічну базу. Проте для ефективності потрібні:

- податкові пільги на НДДКР,
- прямі дотації і гранти (особливо в стратегічних галузях),
- формування відповідної інфраструктури (венчурне фінансування, технопарки, бізнес-інкубатори).

Інвестиційна політика та підтримка інфраструктури підприємництва. Цей механізм контролю передбачає надання державних гарантій для залучення іноземного капіталу підвищує інтерес зарубіжних партнерів і зменшує ризики інвесторів. Така політика сприяє модернізації виробництва й

зростанню його конкурентоспроможності. А розвиток фондового ринку, банківської системи, лізингових і страхових компаній — це передумови збільшення джерел фінансування підприємств і диверсифікації фінансових ризиків.

Отже, роль держави в забезпеченні економічної безпеки підприємства полягає у створенні «інституційного середовища», в якому збалансовуються приватні й суспільні інтереси. Підприємства, зі свого боку, мають усвідомлювати ймовірні ризики раптових змін регуляторних правил гри та будувати власну систему захисних (антикризових) заходів.

1.2 Теоретичні та методичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства, практичний досвід провідних підприємств щодо вирішення кризових проблем

Діяльність підприємства у сучасних ринкових умовах передбачає постійний пошук оптимальних способів захисту та розвитку, що є складовими економічної безпеки. Як я вже описав вище економічна безпека підприємства трактується неоднозначно, але загалом я розглядаю її як стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища, здатної адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, забезпечуючи стійке досягнення цілей та захист від негативних впливів ззовні й зсередини. Власне через свою системність ЕБП охоплює низку вищеописаних заходів: правових, фінансових, кадрових, технологічних, інноваційних, інформаційних та інших, спрямованих на випереджувальне виявлення загроз та їх мінімізацію.

Досліджуючи загальні положення щодо оцінювання рівня ЕБП, я дійшов висновку, що для того аби підприємство залишалось конкурентоспроможним та ефективним, керівництву необхідно систематично відстежувати рівень економічної безпеки й визначати тенденції в його зміні. Головна мета такого моніторингу — своєчасне виявлення слабких місць і загроз, що можуть перерости у кризові явища. У науковій літературі виділяють низку методичних підходів до оцінки ЕБП, проте скоротивши їх до основних отримаємо:

1. Індикативний (або індикаторний) підхід.
2. Ресурсно-функціональний підхід.
3. Комплексний (інтегральний) підхід.

Зазвичай підприємство може комбінувати зазначені підходи, залежно від наявності даних і аналітичних цілей. Нижче розглянуто їхню сутність та особливості застосування.

В основі індикативного підходу лежить ідея встановлення критичних та цільових значень, індикаторів, для визначеного переліку показників діяльності підприємства. Ці індикатори відбивають “безпечні” або “небезпечні” межі стану тієї чи іншої складової економічної безпеки. При цьому індикатори розуміють як порогові чи граничні значення, що сигналізують про рівень (високий, задовільний, передкризовий, критичний) відповідної підсистеми чи функціональної складової (фінансової, кадрової, інноваційної тощо). Порівняння фактичного значення показника (за звітний період) із установленим індикатором дає змогу зробити висновок про рівень

загроз: чим ближче або чим сильніше фактичний показник виходить за порогове значення, тим більший ризик та загроза економічній безпеці.

Сила індикаторного підходу полягає в його наочності й відносній простоті використання, проте водночас з цим виникають певні складнощі, цей метод вимагає кваліфікованого визначення порогових значень, адже в протилежному випадку індикатор може виявитися суб'єктивним або таким, що не враховує галузеві особливості. Також зважаючи на комплексність економічної безпеки підприємства складно узгодити індикатори різних складових, щоб скласти єдину узагальнену оцінку. Проте незважаючи на ці недоліки, індикативний підхід широко використовується в аналітичних службах підприємств як оперативний спосіб контролю та своєчасного реагування на відхилення.

Ресурсно-функціональний підхід базується на припущенні, що економічна безпека є результатом ефективного використання й розвитку корпоративних ресурсів, задіяних у ключових складових ЕБП. Кожен ресурс (наприклад, фінансовий) аналізують за певними критеріями (прибутковість, ліквідність, ефективність інвестування тощо), а результати згортають у вигляді оцінки “рівня безпечності” відповідного ресурсу. Перевага полягає у деталізованому розгляді підсистеми підприємства, що дає змогу зробити акценти на слабких місцях конкретного напрямку. Проте застосовувати цей підхід складніше — необхідне детальне розгалуження показників, а також він вимагає від аналітиків підприємства систематичних спостережень, збору даних та обчислень великої кількості часткових індикаторів.

Методика може передбачати багатоступінний аналіз, коли насамперед оцінюють кожну ресурсно-функціональну складову, а потім зводять їх у комплексну оцінку

На противагу двом попереднім, комплексний підхід наголошує на формуванні *інтегрального показника*, що враховує одразу кілька ключових індикаторів чи ресурсно-функціональних критеріїв. Типовий приклад — побудова багатofакторної інтегральної моделі (подібно до функції оцінювання кредитоспроможності, рівня банкрутства, економічної привабливості бізнесу тощо). Методика такого підходу базується на кількох етапах:

1. Вибирають найважливіші показники (наприклад, фінансові — коефіцієнт автономії, ліквідності, прибутковості; кадрові — плинність, рівень кваліфікації; інноваційні — частка нової продукції у випуску та ін.).
2. Кожен показник переводять у *відносний бал* (0...1) залежно від ступеня відповідності бажаному чи граничному значенню.
3. Зважують ці бали за певними коефіцієнтами значущості і підсумовують.

Результат — *індекс економічної безпеки підприємства*, який можна віднести до інтервалів (наприклад, 0–0.25 — критичний; 0.25–0.5 — незадовільний; 0.5–0.75 — задовільний; 0.75–1.0 — високий). Перевагою є всебічне охоплення різних аспектів діяльності, а недоліком звичайно суб'єктивізм вибору вагових коефіцієнтів та способу згортання, тому важливо об'єктивно оцінювати впливи кожного фактору, а також розраховувати показники за допомогою незалежних експертних оцінок. Показники за якими виконують оцінку ЕБП за основними її складовими подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Оціночні показники економічної безпеки підприємства.

Складові економічної безпеки підприємства	Показники
Фінансова складова	- Надлишок або нестача власних оборотних коштів $\pm E_c$, тис. грн.; - Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів $\pm E_m$, тис. грн.; - Надлишок або нестача загальної величини основних джерел форсування запасів $\pm E_n$, тис. грн..
Техніко-технологічна складова	- Коефіцієнт зносу ОВФ (K_{zn}); - Коефіцієнт оновлення ОВФ (K_{on}); - Фондовіддача (Φ_v); - Частка продукції підприємства, що перевищує та відповідає кращим світовим аналогам ($K_{п.прод.}$).
Інтелектуально-кадрова складова	- Коефіцієнт плинності кадрів (K_n); - Коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_c); - Фондоозброєність працівників (Φ_o); - Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства ($K_{кв}$); - Інтелектуальна озброєність (K_{io}); - Норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (K_d).
Інноваційна складова	- Кількість інноваційних підходів, які використані у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі ($K_{i.під.}$); - Коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції ($K_{i.п.}$).
Політико-правова складова	- Питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства ($K_{с.ар.}$); - Питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарчими договорами підприємства ($K_{ш.}$); - Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат ($K_{в.юр.}$).

Джерело: складено на основі [6]

Процес планування економічної безпеки підприємства логічно розпочинається після оцінювання показників стану безпеки за кожною вище описаною складовою. Визначення поточного рівня ЕБП у межах кожного

напрямку дає змогу виявити «слабкі місця» та окреслити пріоритети для подальшого зміцнення захисту і розвитку підприємства. Нижче я навів узагальнену послідовність кроків планування економічної безпеки за дослідженими напрацюваннями Нагорної І.І [7]., які доцільно виконувати після вимірювання відповідних індикаторів кожної складової подано на рисунку 1.2.

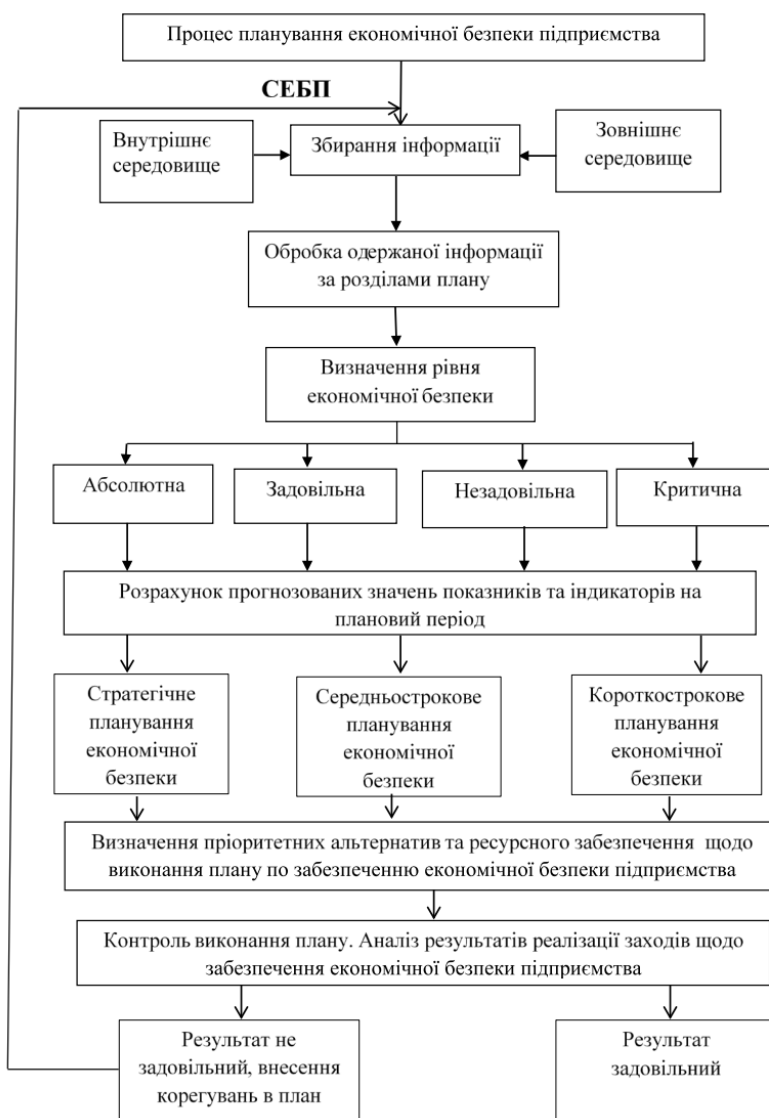


Рисунок 1.2 - Процес планування економічної безпеки підприємства.

Джерело [7, с. 40]

1. Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище. На цьому етапі формується інформаційна база для прийняття рішень. Потрібно зібрати дані щодо:
 - актуальних ринкових трендів і можливих кризових чинників (у т. ч. фінансово-економічних, воєнно-політичних, технологічних);
 - внутрішніх показників діяльності, що характеризують кожную складову економічної безпеки (коефіцієнти ліквідності, кадрова плинність, рівень захищеності інформаційних систем тощо);
 - ризиків, які вже проявилися або потенційно можуть посилитися (наприклад, загрози зриву логістики чи нестачі критично важливої сировини).
2. Обробка та систематизація даних за розділами плану. Зібрані дані потрібно структурувати відповідно до обраних складових ЕБП. Найчастіше виділяють десять аспектів безпеки: фінансову, виробничо-технологічну, кадрову, інноваційну, інформаційну, правову, маркетингову, екологічну, силову/фізичну та ретроспективну (оцінка попередньо реалізованих антикризових заходів). Кожен із цих напрямів висвітлюється окремо, щоб уточнити ключові загрози і визначити причини наявних відхилень від норм чи цільових показників.
3. Узагальнене визначення рівня безпеки за кожною складовою. На основі відповідних індикаторів підприємство встановлює поточний стан ЕБП. Важливо порівняти розраховані величини з цільовими або нормативними, а також оцінити динаміку (покращення/погіршення). Результати аналізу узагальнюються, що дає змогу точніше сформулювати завдання для покращення кожної складової.

4. Формування прогнозних показників на плановий період. Відповідальні підрозділи або робочі групи визначають, яких саме цільових параметрів (наприклад, рівня рентабельності, коефіцієнтів фінансової стійкості, рівня захищеності ІТ-систем, частки інноваційної продукції) планується досягти. Прогнозування проводиться за кожною складовою, а також формується загальний інтегральний орієнтир щодо бажаного рівня безпеки підприємства. Враховуються можливі сценарії кризового розвитку подій (особливо у випадку нестабільного політико-економічного середовища).
5. Розроблення плану заходів та ресурсне забезпечення.
 - На основі оцінок і прогнозів узгоджують перелік конкретних заходів (організаційних, фінансових, технологічних, кадрових тощо), спрямованих на зниження виявлених ризиків і посилення потенціалу розвитку.
 - Визначають потрібні ресурси (бюджетні кошти, матеріальні активи, фахівців, ІТ-рішення тощо) і відповідальних виконавців.
 - Ухвалюють календарний план реалізації заходів, де для кожного з них встановлюють терміни і показники результативності.
 - Передбачають механізми координації та оперативного коригування дій у разі зміни ринкової чи військово-політичної обстановки.
6. Контроль виконання плану та оцінювання впливу вжитих заходів. Завершальний етап передбачає:

- моніторинг результатів у розрізі кожної складової (наприклад, чи вдалося зменшити кредитне навантаження, покращити захищеність IT-інфраструктури, скоротити плинність персоналу);
- виявлення недоліків реалізації заходів і коригувальні дії для усунення «вузьких місць»;
- підбиття підсумків, за необхідності – доопрацювання плану (у разі різкої зміни зовнішніх умов або появи нових ризиків);
- формування рекомендацій для наступного циклу планування економічної безпеки.

Зазначений алгоритм дає змогу забезпечити комплексний підхід до управління економічною безпекою після того, як уже визначено початкові показники стану ЕБП. Кожен з етапів планування має базуватися на принципах системності, враховувати міжфункціональні взаємозв'язки та передбачати налагоджену систему моніторингу ключових індикаторів. Як підкреслюється в наукових працях, така інтегрована модель дає змогу не лише виконати «захисну» функцію (знизити ризики і загрози), а й формувати умови для подальшого розвитку та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Практичний досвід провідних підприємств щодо вирішення кризових проблем

Щодо практичного досвіду, то зважаючи на обрану мною базу дослідження обраної теми: ТОВ «Нова Пошта» я планую розглянути логістичну галузь, яка постійно зіштовхується з кризовими ситуаціями – від війни і пандемій до кібератак та перебоїв у постачанні. Провідні компанії змушені впроваджувати антикризові стратегії, щоб забезпечити економічну безпеку бізнесу, зменшити ризики та підвищити стійкість своїх операцій.

Укрпошта – інновації та стабільність державного поштового оператора. Державний оператор поштової логістики «Укрпошта» продемонстрував успішні антикризові дії під час війни і пандемії. Після різкого спаду в 2022 році Укрпошта вже у 2023-му повернулася до зростання: обсяг відправлених посилок зріс на 40% порівняно з першим воєнним роком. Щоб підтримати населення і бізнес, компанія запустила нові послуги, зокрема проект «Укрпошта. Аптека» – доставку ліків по країні, що допомогло задовольнити критичні потреби клієнтів під час кризи.

Крім диверсифікації послуг, Укрпошта зосередилася на підвищенні операційної ефективності. Інвестиції в цифровізацію та роботизацію процесів підвищили стійкість: навіть за браку персоналу чи карантинних обмежень, автоматизовані системи забезпечують безперебійну обробку відправлень.

Стратегія Укрпошти включала також довгострокові проекти, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості. Компанія готується стати першим поштовим банком України, плануючи відкриття власного банківського підрозділу після завершення війни. Це дозволить диверсифікувати потоки доходів і відповідно підвищити економічну безпеку. Загалом, компанія в кризовий період зробила ставку на інновації, розширення послуг і оптимізацію ресурсів.[8]

FedEx – подолання кібератаки та зміцнення IT-інфраструктури

Іншим прикладом кризи техногенного характеру став інцидент з компанією FedEx у 2017 році. Американський логістичний гігант саме інтегрував придбану європейську мережу TNT Express, коли та ж атака NotPetya вразила IT-системи TNT. Це призвело до серйозних перебоїв у доставках по всій Європі та завдало FedEx прямих збитків на приблизно \$400

млн. Компанія відмовилася виплачувати викуп (NotPetya фактично був руйнівним вірусом без можливості декодування) і зосередилась на відновленні та оновленні систем. Антикризова стратегія FedEx полягала в прискореній модернізації IT-інфраструктури: вже до середини 2018 року FedEx інвестувала додаткові \$250–300 млн у інтеграцію більш гнучких IT-рішень та посилення кіберзахисту свого глобального мережива.

Ці вкладення були спрямовані на зменшення майбутніх ризиків – FedEx переглянула архітектуру мереж, аби ізолювати можливе поширення шкідливого ПЗ, впровадила сучасніші засоби кібербезпеки і резервування даних. Крім того, компанія відшліфувала кризові протоколи: тепер у разі IT-незгод FedEx має чіткий план дій для підтримання операцій (перехід на резервні системи, тимчасове ручне управління окремими процесами, оперативне інформування клієнтів про затримки). Досвід FedEx показав, що висновки з кризових ситуацій (таких як кібератака) слід негайно втілювати у зміни бізнес-процесів і систем, щоб зміцнити стійкість бізнесу на майбутнє.

Досвід провідних логістичних підприємств показує, що економічна безпека бізнесу безпосередньо залежить від його антикризової готовності та гнучкості. Таким чином, антикризове управління в логістиці – це комплекс проактивних дій: від зміцнення внутрішніх ресурсів до гнучкого перегляду бізнес-моделі. Компанії, які вчасно вчаться на власному і чужому досвіді, вкладають в стійкість та швидко реагують на зміни, здатні не лише пережити кризу з мінімальними втратами, а й вийти з неї сильнішими, забезпечивши довгострокову економічну безпеку свого підприємства.

Висновок до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних положень щодо економічної безпеки підприємства в умовах кризи дає змогу зробити низку узагальнюючих висновків. По-перше, в сучасному управлінському середовищі економічна безпека перестає сприйматися лише як «пасивний захист» від деструктивних факторів і поступово набуває більш стратегічного характеру. Це означає, що підприємства повинні активно формувати власну політику економічної безпеки, інтегруючи її у загальну систему менеджменту, зокрема у такі функціональні сфери, як фінанси, маркетинг, виробництво та логістика. Визначення ключових вразливих зон та оперативне реагування на потенційні загрози сприятиме забезпеченню безперервності бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій навіть за умов воєнного або економічного форс-мажору.

По-друге, економічна безпека компанії значною мірою залежить від здатності керівництва та персоналу впроваджувати системний підхід до управління ризиками. Це вимагає налагодження ефективних механізмів моніторингу зовнішнього середовища, своєчасної ідентифікації кризових чинників, розроблення сценаріїв реагування на них. При цьому важливо комплексно поєднувати фінансові, операційні, маркетингові та кадрові ресурси, враховуючи ймовірні загрози. Лише за наявності такого проактивного підходу підприємство може не лише знизити негативний вплив кризових явищ, а й, за сприятливих обставин, перетворювати ризики на точки зростання та інноваційних перетворень.

По-третє, в умовах воєнної нестабільності особливої ваги набувають питання безпеки не лише економічного, а й фізичного характеру (захист

матеріальних об'єктів, персоналу, логістичної інфраструктури). Це значно ускладнює функції системи економічної безпеки, адже до традиційних економічних загроз (ліквідності, платоспроможності, збою постачань тощо) долучаються додаткові чинники воєнно-політичного аспекту. Тому необхідно розширювати та поглиблювати антикризові інструменти, розробляти додаткові регламенти роботи в умовах воєнного стану, створювати резерви ресурсів та укладати нові контракти з надійними партнерами, які також дотримуються принципів прозорості й належного рівня безпеки.

Таким чином, економічна безпека підприємства в умовах кризи має спиратися на системне бачення внутрішніх та зовнішніх чинників. Сформована та адекватно інтегрована у бізнес-модель система економічної безпеки не лише запобігає негативним наслідкам кризових впливів, а й слугує підґрунтям для стабільного розвитку, збереження та нарощення конкурентних переваг. Для вітчизняних підприємств, що діють в умовах військових ризиків, це стає однією з визначальних умов виживання і поступального руху на вітчизняних та міжнародних ринках.

2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» засновано в 2001 році В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. На час заснування в Україні фактично не існувало ринку експрес-доставки, тому засновники поставили собі за мету створити культуру надійного та швидкого відправлення посилок в країні. Перші відділення відкрилися у Полтаві та Києві, орієнтуючись на швидке перевезення документів і невеликих вантажів між містами. У наступні роки компанія стрімко зростала, розширюючи мережу відділень по всій країні та запроваджуючи нові послуги. Вже за перше десятиліття роботи «Нова Пошта» закріпилася як провідний приватний оператор експрес-доставки в Україні, пропонуючи альтернативу традиційній пошті за швидкістю та рівнем сервісу.

Організаційна структура підприємства

Організаційна модель підприємства поєднує елементи функціональної і регіональної (дивізійної) структури. Базовим структурним осередком є відділ, що створюється для виконання окремої функції. Кілька відділів об'єднуються у департамент, якщо їх функції взаємопов'язані, а великі департаменти можуть згруповуватися у дирекції за напрямками.[10] Географічно компанія поділена на регіональні філії та представництва. Працівники філій адміністративно підпорядковані місцевому керівництву, але функціонально – керівникам профільних департаментів центрального офісу, що забезпечує єдині стандарти роботи.[10] Таким чином, реалізовано принцип матричної структури управління: центр визначає політики та процеси, а регіони відповідають за операційну діяльність на місцях рис.2.1.

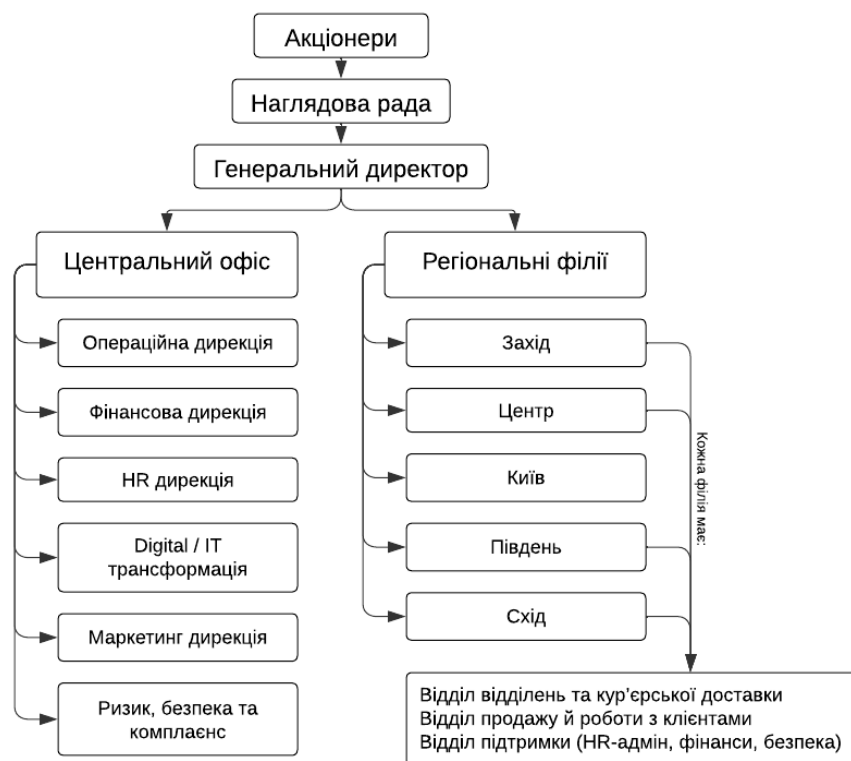


Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділів Нової Пошти
(Складено автором на основі даних підприємства)

Щодо кадрового потенціалу то компанія є одним з найбільших роботодавців України. Загальна кількість співробітників у 2024 році становила близько 27 509 осіб [11]. Штат включає як лінійний персонал відділень, кур'єрів та сортувальників, так і офісних спеціалістів (логісти, IT, маркетинг, підтримка клієнтів тощо). Компанія приділяє увагу розвитку кадрів: діє корпоративний університет, запущений ще у 2011 р., де працівники проходять навчання для кар'єрного зростання[12]. Структура управлінських посад уніфікована за національним класифікатором професій (зادля прозорості та відповідності стандартам)[11].

На початок 2024 р. бізнес «Нова Пошта» виріс у багатопрофільну групу Nova, до складу якої входять декілька підприємств. Окрім власне ТОВ «Нова

Пошта», основним ключовим напрямом якої є перевезення посилок і документів у межах України, за кведом 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» у відділення чи поштомати протягом 1–2 днів між більшістю населених пунктів, існують дочірні компанії: NovaPay (фінансові послуги, грошові перекази та оплати у відділеннях), Nova Poshta Global (міжнародна логістика), а також закордонні підрозділи Nova Post у країнах ЄС [13]. Всі вони реалізують спільну стратегію та керуються єдиними цінностями групи Nova (Fast – Easy – Safe – Human – Tech – Growth). На схемі управління групою Nova акціонери виконують стратегічні функції, а операційне управління здійснює команда топ-менеджменту на чолі з генеральним директором (CEO) рис.2.2. Ключові рішення узгоджуються радою директорів, до якої входять керівники основних напрямків бізнесу. Тобто можна сказати що бізнес-модель компанії певною мірою диверсифіковано: від внутрішньої кур'єрської служби компанія еволюціонувала до логістичного холдингу міжнародного масштабу.

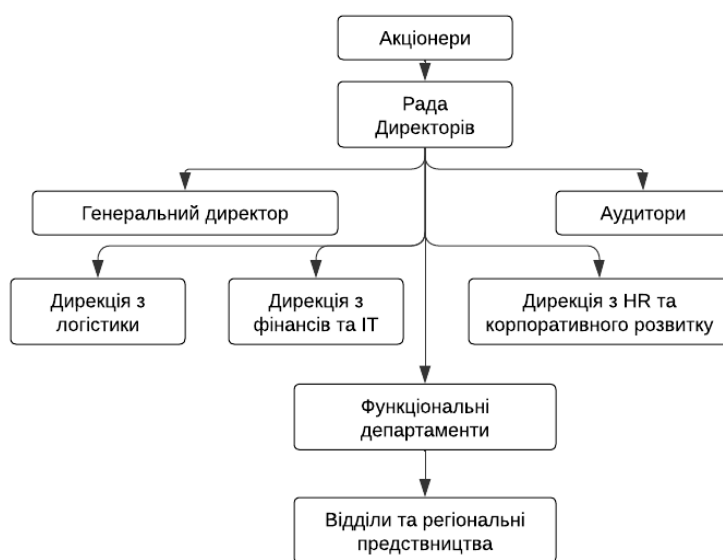


Рисунок 2.2 - Структура корпоративного управління групи Nova
(Складено автором на основі даних підприємства)

Варто зазначити, що Нова Пошта дотримується принципу «людина в центрі сервісу»: компанія активно розвиває клієнтоорієнтованість (зручні відділення, ввічливий персонал, різні канали підтримки). Серед конкурентних переваг, на яких наголошує сама компанія, – доступність мережі, простота користування послугами, мобільність (швидкість) доставки, надійність і безпека перевезень та оптимальна вартість сервісу. Ці фактори дозволили «Новій Пошті» завоювати лояльність мільйонів клієнтів і стати синонімом швидкої доставки в Україні [11].

Масштаби діяльності та географічна експансія

Станом на початок 2024 року інфраструктура «Нова Пошта» охоплює понад 10 875 відділень та 15 590 поштоматів у більш ніж 10 000 населених пунктах України [11]. Протягом 2023 року, незважаючи на воєнні дії, було відкрито 1674 нових відділення та встановлено 1853 нових поштомати. В результаті сумарна кількість точок контакту зросла на 20% за рік і досягла ~27 050 станом на кінець 2023 р. Надалі темпи розширення не спадають: лише за 9 місяців 2024 р. мережа збільшилась до ~33 000 точок (у т.ч. 12 500 відділень та 20 500 поштоматів)[14]. Компанія має присутність практично у кожному населеному пункті країни, що робить її послуги максимально доступними для населення (у містах-мільйонниках відділення чи поштомат знаходяться в радіусі 5–10 хвилин пішки).

Для обробки відправлень побудована потужна логістична інфраструктура: 8 сучасних сортувальних терміналів (Київ, Львів, Хмельницький, Дніпро, Запоріжжя тощо) та 64 регіональні депо [11]. Автопарк підприємства налічує кілька тисяч транспортних засобів,

включаючи вантажівки, фури, кур'єрські авто і навіть електромобілі для міської доставки. Щодоби компанія опрацьовує в середньому 1,5 млн відправлень по Україні[15]. Такий масштаб дозволяє підтримувати високий рівень швидкості доставки – більшість посилок приходять до отримувача вже наступного дня після відправлення.

З 2022 року «Нова Пошта» активізувала вихід на закордонні ринки під брендом Nova Post. Першою стала Польща – у жовтні 2022 р. відкрито відділення у Варшаві, згодом мережа в Польщі зросла до 50 відділень та двох сортувальних терміналів [11]. Протягом 2023 р. компанія з'явилася ще в низці європейських країн, де є значна українська діаспора. За даними компанії, наразі (кінець 2024 р.) вона має свої представництва в 11 країнах: це Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина та Італія [13]. В цих державах відкрито сумарно понад 80 власних відділень Nova Post, через які можна відправити чи отримати посилки вагою до 100 кг з України і між країнами ЄС. Ключова стратегія експансії – слідувати за потребами українців за кордоном. Підприємство орієнтується як на обслуговування біженців, так і на інтеграцію у європейський e-commerce. Наприклад, відкриті Nova Post у Німеччині та Італії дозволяють українським бізнесам швидко доставляти товари до цих ринків, а також пропонують місцевим клієнтам сервіс, аналогічний українському – зручні відділення, прозорі тарифи, швидкі терміни. У Чехії та Литві вже діють по кілька відділень Nova Post [16], їх кількість поступово збільшується. За межами Європи компанія присутня у сусідній Молдові (ще з 2014 р., спільне підприємство) та має партнерські угоди для доставки в США, Велику Британію та інші країни.

Нижче наведено основні показники розміру та охоплення діяльності Нової Пошти (станом на кінець 2023 – початок 2024 рр.):

- Відділення в Україні: ~10,9 тис. (у 2021 р. було ~7,2 тис., динаміка +50% за два роки).
- Поштомати в Україні: ~15,6 тис. (для порівняння, у 2015 р. було 1400 поштоматів).
- Міста та села охоплення: >10 000 населених пунктів України (фактично вся підконтрольна територія). Компанія присутня навіть у прифронтових областях, наскільки дозволяє безпекова ситуація.
- Міжнародні представництва: 11 країн, 80+ власних відділень Nova Post за кордоном. Найбільше – у Польщі, далі Німеччина, Румунія, Литва та інші.
- Штат працівників: ~28 тис. осіб.
- Кількість доставок (2023): 412 млн відправлень, з них 10,2 млн – міжнародні.
- Сортивальні центри: 8 великих автоматизованих хабів в Україні, 2 – в Польщі.
- Автопарк: понад 4 тис. транспортних засобів різної вантажопідйомності (оцінка за відкритими даними).

Звичайно можна констатувати, що Нова Пошта переросла національні рамки і стала регіональним гравцем на ринку логістики Східної Європи. Масштаби діяльності дозволяють реалізувати економії від масштабу – наприклад, завдяки великому обсягу відправлень компанія оптимізує маршрути, завантажує транспорт і тим самим знижує середню собівартість доставки.

Ключові фінансові показники

Попри повномасштабне вторгнення, фінансова динаміка Нової Пошти у 2022–2023 рр. залишалась позитивною. Навіть у 2022 році – році початку великої війни – компанія наростила дохід порівняно з довоєнним часом, а у 2023-му досягла рекордних фінансових результатів. Нижче наведено основні показники діяльності за останні три роки - табл.2.1.

Таблиця 2.1. Ключові фінансові результати ТОВ «Нова Пошта», 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	Темп росту, %	2024 р.	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації (виторг), млрд грн	23,69	36,47	153,95	44,78	122,79
Чистий прибуток, млрд грн	2,136	3,967	185,72	2,50	-136,98
Активи (баланс, на кінець року), млрд грн	15,75	23,10	146,67	31,47	136,23
Середньорічна кількість працівників, тис. осіб	27,2	26,3	-13,31	27,5	14,56
Сплачені податки та збори, млрд грн	~7,1	10,7	150,70	~12	112,15

Складено автором на основі [17] [18]

Чистий дохід (виручка від основних операцій) зріс з 23,7 млрд грн у 2022 р. до 36,5 млрд грн у 2023 р., тобто на +54% рік до року [19]. Це пояснюється як підвищенням тарифів (через інфляцію та здорожчання пального) так і зростанням обсягів доставок на 30% у 2023 р., особливо за рахунок міжнародних відправлень. За консолідованою звітністю групи, з урахуванням фінансових послуг NovaPay, дохід у 2023 р. склав 43,65 млрд грн [20]. Для порівняння, в останній довоєнний 2021 р. виторг компанії був ~20,8 млрд грн – отже, попри війну, масштаб бізнесу подвоївся за два роки. У 2024 р. тенденція зберігалася: виторг компанії зріс до ~44,8 млрд грн (+22% за рік)

[17], хоча темп росту дещо сповільнився. Динаміку чистого доходу подано на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Динаміка чистого доходу (виручки) та чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. (млрд грн).
(Складено автором на основі [11])

У 2022 р. чистий прибуток дещо знизився – до 2,136 млрд грн (проти 2,6 млрд у 2021 р.), що можна пояснити зростанням витрат в умовах війни (додаткові витрати на безпеку, логістику в обхід небезпечних зон тощо). Проте вже у 2023 р. прибуток майже подвоївся і досяг 3,967 млрд грн. Рентабельність бізнесу покращилася завдяки ефекту масштабу та оптимізації: попит на доставку зростає, а менеджмент зміг втримати операційні витрати під контролем. 2024 рік приніс змішану динаміку – за 9 місяців 2024 р. прибуток скоротився на 49% (до 1,65 млрд грн), що пов’язано з великими інвестиціями та витратами на закордонну експансію. За підсумками всього 2024 року очікується прибуток ~2,5 млрд грн. Отже, компанія залишається прибутковою навіть у складних умовах.[17]

Щодо активів та інвестицій то вартість сукупних активів ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2023 рр. зросла майже в 1,5 раза: з 15,75 млрд грн до 23,10 млрд грн. Це відображає масштабні капіталовкладення у будівництво нових терміналів, закупівлю обладнання, транспорту та розвиток мережі. Лише в 2023 р. компанія інвестувала рекордні 5,3 млрд грн в інфраструктуру України [18]. У 2024 р. активи перевищили 31 млрд грн, що свідчить про продовження інвестиційного циклу. Довгострокові зобов'язання при цьому помірні – боргове навантаження станом на кінець 2023 р. складало ~5,65 млрд грн чистого боргу [20], що є цілком керованим рівнем для компанії з таким грошовим потоком (грошовий потік від операцій – 8,27 млрд грн у 2023 р.).

Група компаній «Нова Пошта» є одним із найбільших платників податків у приватному секторі. У 2023 році до бюджетів всіх рівнів було сплачено 10,7 млрд грн податків та зборів, що на 50% більше, ніж у 2022 році. З цієї суми близько 8,7 млрд грн – податки, сплачені власне ТОВ «Нова Пошта», і 1,2 млрд грн – фінтех-компанією NovaPay [20]. Значне зростання податкових відрахувань зумовлене як збільшенням доходів, так і скасуванням пільгового оподаткування воєнного часу. Компанія посідає високі місця у рейтингах найбільших платників податку на прибуток та ПДВ в Україні, роблячи суттєвий внесок у державний бюджет.

Загалом, фінансовий стан компанії можна охарактеризувати як стійкий. Компанія продемонструвала здатність швидко адаптуватися і навіть зростати під час кризи. За рахунок диверсифікації бізнес-напрямків (логістика + фінансові послуги) та виходу на нові ринки забезпечено кілька незалежних джерел доходів, що знижує ризики. Накопичений запас прибутку дозволяє продовжувати інвестиції у розвиток, одночасно виконуючи зобов'язання перед державою та кредиторами.

Якщо говорити про бізнес модель підприємства то можна сказати, що бізнес модель Нової Пошти є сучасною, клієнтоорієнтованою та високоефективною. Компанія змогла масштабувати локальну кур'єрську службу до рівня національної критичної інфраструктури, інтегрованої в економіку країни. В основі моделі – великий обсяг операцій при відносно невеликій маржі з кожної посилки, що компенсується масовістю. Така модель нагадує світові кейси (UPS, FedEx), але адаптована під українські реалії і доповнена фінтех-компонентом. У довгостроковій перспективі сталий розвиток компанії залежатиме від вміння балансувати між швидким розширенням (інвестиції, ризики виходу на нові ринки) та збереженням якості й ефективності основного бізнесу. На сьогодні компанія демонструє успішність обраної моделі, що підтверджується її лідерством в галузі та фінансовими результатами навіть у найскладніші часи

2.2 Дослідження зовнішнього середовища та кризових чинників

Загалом аби проаналізувати зовнішнє середовище, що впливає на діяльність підприємства проведемо аналіз за допомогою методу PESTEL, внаслідок чого також визначу кризові чинники, які власне становлять загрозу економічній безпеці Нової Пошти, проте також варто зазначити що всі чинники та фактори зовнішнього середовища тісно переплетені з війною в Україні, адже вона має найбільший вплив на всі сектори.

Політичні фактори

Розв'язана в лютому 2022 року повномасштабна військова агресія РФ стала домінуючим політичним фактором, що визначив умови роботи бізнесу в

Україні. Логістична галузь опинилась під прямим впливом воєнних дій, адже логістика є «кровоносною системою» країни, і порушення її роботи підриває економіку. Введення воєнного стану та пов'язані з ним обмеження змусили логістичні компанії, зокрема «Нову Пошту», екстрено перебудувати операційну діяльність. Наприклад, вже 24 лютого 2022 року в компанії склали антикризовий план з прогнозом падіння обсягів перевезень у 12 разів від довоєнного рівня [21]. Державна політика в умовах війни була спрямована на підтримку життєдіяльності економіки: уряд закликав бізнес продовжувати роботу, запровадив податкові пільги та програми релокації підприємств із зон бойових дій. Так, Нова Пошта змогла, за підтримки держави, евакуювати 177 підприємств із небезпечних регіонів, здійснивши 846 транспортних рейсів для їх перевезення [21]. Влада також спростила регулювання перевезень під час війни – скасовано низку дозвільних процедур, забезпечено пріоритет постачання пального для критичної інфраструктури тощо. Політична воля до євроінтеграції України, яка залишалася незмінною навіть у воєнний час, стимулювала адаптацію бізнес-середовища до вимог ЄС, у тому числі в галузі поштових послуг.

Воєнні ризики проявилися безпосередньо: частина інфраструктури компанії зазнала руйнувань, персонал працював під загрозою обстрілів. Яскравий приклад – ракетний удар по поштовому терміналу Нової Пошти під Харковом у жовтні 2023 року, коли загинуло 6 співробітників і 16 було поранено [22]. Попри це, політика компанії й держави була зорієнтована на безперервність роботи. Підприємство не припиняло діяльності навіть у найважчі дні: після короткого вимушеного простою в перші дні вторгнення, коли обсяг відправлень впав до ~30–40 тис. на добу, вже за два місяці компанія відновила обсяги до 500 тис. відправлень на добу [21]. З березня 2022 р.

почалося поетапне відкриття відділень у безпечних регіонах, а згодом – повернення на деокуповані території. Державна підтримка бізнесу проявилася і в наданні броні критично важливим працівникам від мобілізації, і в державних програмах, наприклад, гранти на розвиток переробних підприємств, що побічно підтримало вантажопотоки логістики. Політичні фактори війни також мали позитивний бік для «НП» – консолідація суспільства та міжнародна підтримка України дозволили налагодити масштабні гуманітарні перевезення. З перших днів війни компанія трансформувала свій благодійний проект «Гуманітарна пошта України» у великий логістичний напрям, безкоштовно доставляючи волонтерські вантажі по країні [23]. Це підсилювало імідж бізнесу та довіру клієнтів навіть у кризових умовах.

Економічні фактори

Війна спричинила історичний економічний спад, за попередніми оцінками, ВВП України у 2022 році скоротився на 30,4% – рекордне падіння за всю сучасну історію [24]. Бойові дії, окупація територій, руйнування промисловості та логістики призвели до різкого зниження ділової активності і платоспроможності населення. За даними Міжнародної організації праці, на середину 2022 року було втрачено близько 4,8 млн робочих місць [25], а мільйони українців опинилися на вимушеному простої зі скороченням доходів. Це спричинило різке падіння споживчого попиту, особливо на непродовольчі товари та послуги доставки. Державна статистика фіксувала стрімке зростання цін: на кінець 2022 року споживча інфляція досягла 26,6% рік до року – найвищого рівня з 2015 р. Інфляційний шок був зумовлений

руйнуванням ланцюгів постачання, дефіцитом пального та вимушеною емісією гривні для покриття бюджетного дефіциту. Національний банк у липні 2022 р. здійснив разову девальвацію гривні на 25% (з фіксацією курсу ~36,6 грн/дол.), щоб стримати ажіотажний попит на валюту та підтримати резерви. Внаслідок цього курс гривні залишався відносно стабільним у 2023 році, хоча валютні обмеження зберігалися. Ситуація дещо покращилася у 2023 р.: економіка адаптувалася, і за підсумками року інфляція сповільнилася до 5,1% (р/р у грудні) [26] завдяки жорсткій монетарній політиці та міжнародній фіндопомозі. Економічний спад безпосередньо позначився на обсягах доставки «Нової Пошти». У 2022 році компанія перевезла 315 млн посилок, що на 15% менше за довоєнний 2021 рік. Основна причина – скорочення споживчого попиту і тимчасова втрата частини ринку. Водночас фінансові результати підприємства залишилися позитивними: навіть у 2022 р., попри падіння обсягів, компанія зуміла отримати чистий прибуток 2,13 млрд грн при витратах 23,68 млрд грн [17]. За даними Держстату, «Нова Пошта» стала єдиним з трійки найбільших операторів (поряд з «Укрпоштою» та Meest), хто завершив 2022 рік прибутково [27]. Це свідчить про її гнучкість у ціноутворенні та оптимізації витрат в умовах інфляції. До кінця 2023 р. спостерігалось бурхливе відновлення попиту: з покращенням економічної ситуації та адаптацією населення кількість відправлень через мережу «НП» зросла на 30% за рік і досягла 412 млн у 2023 році – більше, ніж було до війни. Зростання забезпечили як повернення бізнес-активності (інтернет-торгівля, роздріб), так і поява нових сервісів. На рис. 2.4 наведено динаміку обсягів доставлених відправлень «Нова Пошта» у 2021–2023 рр., що ілюструє різкий спад у 2022-му та стрімке відновлення в 2023-му.

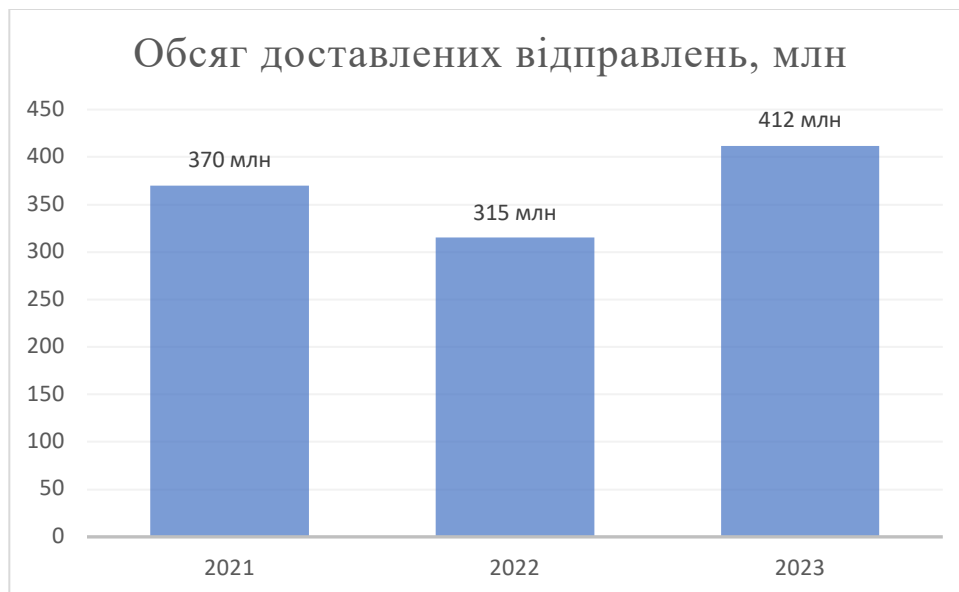


Рис. 2.4 – Кількість доставлених відправлень «Новою Поштою» у 2021–2023 роках, млн одиниць. (Складено на основі [27])

Соціальні фактори

Соціальні обставини воєнного часу суттєво вплинули на ринок послуг доставки. На початку війни населення різко скоротило споживання: купували лише найнеобхідніше, багато магазинів не працювали, тому кількість комерційних посилок обвалилася. Згодом, пристосувавшись, споживачі почали активніше користуватися доставкою для товарів щоденного вжитку, ліків, техніки тощо, уникаючи зайвих поїздок в умовах небезпеки. У структурі клієнтів Нової Пошти помітно зросла частка фізичних осіб: за даними компанії, у 2022 р. кількість відправлень від приватних клієнтів зросла в 9 разів [27] порівняно з попереднім роком. Це безпрецедентна зміна – фактично, війна стимулювала громадян масово опанувати поштові послуги для особистих потреб (допомога рідним, пересилання речей, благодійність). Одночасно скоротився середній чек від бізнес-клієнтів: дрібний і середній бізнес

переживав кризу, багато підприємців призупинили онлайн-торгівлю навесні 2022-го.

Одним з найвагоміших соціальних чинників стала масова міграція населення. За даними ООН, близько 6,8 млн українців виїхали за кордон у статусі біженців протягом 2022–2023 років, а ще 3,7 млн стали внутрішньо переміщеними особами [28]. Така депопуляція зменшила кількість потенційних споживачів всередині країни. Особливо спорожніли східні і південні області, де до війни генерувалася значна частка відправлень. Водночас, концентрація населення у відносно безпечних регіонах призвела до перерозподілу попиту: Нова Пошта відзначала вибухове зростання навантаження на логістику у Львівській, Вінницькій, Черкаській областях тощо, куди релокувалися люди і бізнес [29]. Компанія відреагувала відкриттям численних нових відділень у цих регіонах (про це – у технологічних факторах). Крім того, діаспора та біженці за кордоном створили новий сегмент попиту - доставка з/до Європи особистих посилок, товарів для переселенців, імпорту товарів, куплених українцями за кордоном. Це стимулювало «НП» розвивати міжнародні послуги – відправлення за кордон, кур'єрську доставку по ЄС, спільні проекти з іноземними поштами. Таким чином, міграційні процеси одночасно знизили внутрішній ринок і відкрили для компанії можливість інтернаціоналізації бізнесу, щоб слідувати за своїми клієнтами-українцями за кордоном [30].

Технологічні фактори

Нова Пошта» оперативно розгорнула мобільні відділення на звільнених територіях, використовуючи генератори та Starlink-зв'язок. Це дозволило

швидко відновлювати обслуговування навіть без електрики. У 2022 р. компанія оголосила, що блекаути не критично впливають на її роботу завдяки хмарним ІТ-системам та автоматизації. Водночас НП продовжила розвиток: відкрила сортувальний центр біля Львова та понад 1000 нових відділень (переважно в селах і невеликих містах) [31], інвестувавши у мережу 2,4 млрд грн у 2023 р. [32]. Активно впроваджувались поштомати та онлайн-сервіси через NovaPay, що дало змогу ефективно працювати навіть за дефіциту персоналу. Компанія першою серед українських перевізників вийшла на ринок ЄС: відкрито понад **50 відділень у Польщі** та розширено мережу в Литві, Чехії, Німеччині, США [31]. Інтеграція ІТ-систем і запуск власної авіакомпанії Supernova Airlines забезпечили швидкість міжнародних доставок. Попри війну, капіталізація компанії у 2023 р. перевищила \$1 млрд, підтверджуючи ефективність технологічної стратегії.

Екологічні фактори

«Зелена» логістика. Попри війну, екологічні тренди зберегли актуальність - адаптація до євростандартів, зростання цін на паливо, потенційне введення вуглецевого податку. У 2023 р. НП закупила перші електровантажівки Cenntro LS260 для міської доставки [33], почала встановлювати сонячні панелі та зарядні станції. Впроваджуються цифрові накладні, електронні чеки, рециклінг пакування. Виданий Sustainability Report за 2022 р. підтвердив орієнтацію компанії на скорочення вуглецевого сліду до 2025 р.. Масштабне забруднення, спричинене бойовими діями, ускладнило утилізацію відходів. Підприємство долучилося до прибирання зруйнованих міст, утилізуючи техніку за еконормами. Хоча екологічна свідомість

населення тимчасово знизилася, компанія готується до повоєнної «зеленої» трансформації — це стане перевагою при залученні міжнародного фінансування.

Правові фактори

Воєнний стан дав уряду надзвичайні повноваження, що могло б вплинути на майно та операції бізнесу. Водночас валютні та митні обмеження (скасування пільг, нові ПДВ на імпорт) потребували адаптації, особливо для сервісу NP Shopping. У 2023 р. компанія успішно повернулася до довоєнної податкової системи, сплативши 6,4 млрд грн податків.

Ліцензування кур'єрської діяльності спростили, розширено права поштових операторів на фінансові послуги (NovaPay). Держава розвивала конкурента — «Укрпошту», що підштовхувало Нову Пошту до збереження стандартів якості та помірних тарифів. Правове поле залишалось волатильним: часто змінювались податкові та митні правила, що вимагало гнучкої юридичної підтримки. Завдяки цьому компанія уникла правових скандалів у 2022–2024 рр., підтвердивши прозорість діяльності.

Ключові кризові чинники економічної безпеки «Нова Пошта»

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виділити низку кризових чинників, що становлять найбільшу загрозу для стабільності та економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» в умовах 2022–2024 років. Під кризовими чинниками я розумію такі негативні зовнішні явища, які можуть суттєво погіршити фінансовий стан компанії, порушити її нормальне функціонування

або завдати прямих матеріальних втрат. На основі PESTEL-аналізу і галузевих даних визначено наступні ключові чинники ризику:

– *Воєнні ризики та безпекова нестабільність.* Продовження військової агресії залишається найсерйознішим ризиком. Бойові дії, ракетні удари та терористичні атаки напряду загрожують об'єктам «НП» і життю персоналу. Знищення логістичної інфраструктури, окупація окремих територій, порушення транспортного сполучення – все це може паралізувати роботу компанії в уражених регіонах. Воєнний фактор також генерує загальну невизначеність та кризові настрої, що ускладнює довгострокове планування і стримує інвестиції. Цей чинник є об'єктивно неконтрольованим з боку компанії, тому його нейтралізація залежить від перебігу війни та дій держави (захист критичної інфраструктури, ППО тощо).

– *Економічний спад і платоспроможність населення.* Різке падіння ВВП (~30%) і доходів громадян призвело до скорочення ринку послуг доставки [34]. Коли люди і бізнес збідніли, вони менше відправляли посилок, особливо не першої необхідності. Хоч економіка в 2023 р. дещо відновилася, загальний рівень добробуту ще далекий від довоєнного. Тривала рецесія або повільне відновлення означатиме низький попит на логістичні послуги, що загрожує доходам «НП».

– *Міграція населення та дефіцит трудових ресурсів.* Величезний відтік населення означає звуження клієнтської бази всередині країни [28]. Менше людей – менше потенційних посилок, особливо з врахуванням того, що значна частина біженців не повернулася і, ймовірно, не повернеться найближчим часом. Одночасно триває мобілізація, тож кадровий голод може посилитися: знайти досвідчених водіїв, операторів, менеджерів стає складніше. Для компанії це ризик зниження якості сервісу через брак персоналу або

збільшення витрат на найм і навчання нових людей. Перерозподіл демографії теж означає, що мережа відділень у східних областях працює не на повну потужність, а навантаження на західні зросло – тобто небалансованість мережі, що вимагає додаткових інвестицій у розширення на одній території та законсервовані активи на іншій. Ці соціально-демографічні зміни структури споживачів створюють довгостроковий виклик для підприємства: як утримати лідерство на ринку, який скоротився та змінився географічно.

– *Енергетична та інфраструктурна криза.* Цей чинник проявився восени-зимою 2022 року, коли масовані атаки на енергосистему України викликали блекаути по всій країні. Логістичний бізнес надзвичайно залежний від пального та електроенергії: відділення, сортувальні центри, ІТ-системи потребують струму, автомобілі – пального. Дефіцит пального навесні 2022 (внаслідок знищення Кременчуцького НПЗ та блокади портів) призвів до стрибка цін на дизель і перебоїв з постачанням – вантажівки «НП» були змушені стояти в чергах за заправкою, що уповільнювало доставку. Блекаути пізніше того ж року вимагали масового використання генераторів, що підняло витрати і потребувало логістики пального. Хоча компанія продемонструвала стійкість - генератори+Starlink забезпечували роботу мобільних відділень [35], ризик енергокриз залишається

– *Невизначеність регуляторного поля.* Регуляторні ризики менш очевидні, але також важливі. Часті зміни податкових правил, митних тарифів, трудового законодавства створюють правову нестабільність, в якій бізнесу важко стратегувати, сюди ж можна додати збільшення митних тарифів в тому числі на міжнародній арені. Наприклад, коливання лімітів безподаткового ввезення посилок з-за кордону впливає на сегмент міжнародних доставок, а рішення про поновлення податків могли заскочити зненацька непередбачених підприємців-клієнтів. Антимонопольний тиск теж імовірний, зважаючи на

домінування «НП» на ринку. Нарешті, не слід відкидати юридичні ризики: кібератаки можуть скомпрометувати дані клієнтів і спричинити претензії (в контексті Закону про захист персональних даних), або ж форс-мажорні невиконання контрактних зобов'язань можуть вилитися у судові позови контрагентів.

Перераховані фактори не вичерпують повний перелік загроз, звичайно список можна розширювати та вносити ризики, пов'язані з конкуренцією, репутацією, кібератаками тощо, але саме ці п'ять чинників є визначальними кризогенними зовнішнього середовища для Нової Пошти у 2022–2024 роках. Вони потребують першочергової уваги керівництва та вироблення заходів реагування, хоч деякі з них зараз не проявляються, як от енергетична криза.

Експертне оцінювання та ранжування кризових чинників

Для визначення відносної значущості виявлених ризиків було проведено експертне опитування. В якості експертів виступили 8 керівників відділів логістики, ризик-менеджменту та економічної безпеки. Робітникам було запропоновано оцінити кожен з п'яти ключових кризових чинників за силою негативного впливу на Нову Пошту за шкалою від 0 (мінімальний вплив) до 10 (максимальна загроза). Після збору анкет було обчислено середню оцінку для кожного чинника і виконано ранжування від найнебезпечнішого до найменш небезпечного табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка та Ранжування кризових чинників за силою їхнього впливу на Нову Пошту

	Експерт								Сума	Важливість ризику
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Війна та безпекові ризики	10	9	10	8	10	10	9	10	76	24%
Економічний спад	8	8	10	9	8	8	10	7	68	22%
Міграція населення	7	7	9	6	7	10	6	7	59	19%
Енергетична та інфраструктурна криза	7	6	6	5	8	9	7	8	56	18%
Регуляторні ризики	5	5	8	6	7	9	9	6	55	18%

Як видно з табл. 2.2, експерти майже однотайні щодо першочерговості ризиків війни. Вони зазначали, що прямі воєнні загрози не лише призводять до безпосередніх втрат, але й провокують всі інші негативні наслідки – економічні, соціальні, інфраструктурні. Тому заходи безпеки, спрямовані на мінімізацію шкоди від бойових дій, названі найпріоритетнішими. Водночас, економічний блок ризиків сумарно також отримав високі бали. Експерти відзначили, що затяжна економічна криза може підкосити навіть стійкий бізнес: падіння попиту і зростання витрат створюють ефект «ножиць», який швидко з’їдає прибутковість. Соціально-демографічний фактор (міграція) хоч і важливий, але оцінений нижче – частково тому, що компанія вже адаптувалася, відкрившись за кордоном, і може перенаправити зусилля на нові ринки. Енергетична проблема отримала середній бал, експерти зійшлися на думці, що хоча блекауту серйозно ускладнювали роботу, Нова Пошта інвестувала достатньо в резервні рішення, тому цей ризик більше контрольований внутрішньо, ніж, скажімо, воєнний. Щодо регуляторних

ризиків, оцінки були найменш стурбованими: відзначалося, що уряд здебільшого йде назустріч бізнесу, розуміючи його важливість у воєнний час, тому малоймовірно, що з'являться надмірні обтяження чи санкції проти приватних логістичних компаній. В цілому, результати експертного оцінювання узгоджуються з логікою проведеного аналізу зовнішнього середовища, для їх мінімізації розроблено план дій зазначений у розділі 3

2.3 Оцінювання стану економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта», виявлення проблем і потенціалу щодо протидії кризовим впливам

Як описано в розділі 1 економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка характеризується сукупністю показників за окремими складовими діяльності. Для забезпечення стійкості бізнесу важливо здійснювати оцінювання економічної безпеки за всіма складовими, що впливають на підприємство. Такий підхід дозволяє виявити, в яких напрямках підприємство має надійний захист від загроз, а де існують потенційні проблеми.

В розділі 1 також визначено, що найбільш комплексним є інтегральний метод оцінки економічної безпеки, за цим методом буде застосовано методичний підхід, адаптований до рекомендацій Нагорної І.І. щодо визначення інтегрального показнику. Даний підхід передбачає порівняння фактичних значень ключових показників по кожній складовій з нормативними (базовими) значеннями та віднесення їх до одного з чотирьох рівнів безпеки. Кожному показникові присвоюється бальна оцінка від 1 до 4 балів, де 4 бали

відповідають найкращому стану (високому рівню безпеки за цим показником), а 1 бал – критично низькому рівню (ознаки кризи). Шкала оцінювання інтерпретується наступним чином:

- 4 бали – добрий рівень показника (економічна безпека за даним напрямом знаходиться на високому, належному рівні, загрози мінімальні або відсутні).
- 3 бали – задовільний рівень (прийнятний стан, економічна безпека забезпечена частково).
- 2 бали – незадовільний рівень (проблемний стан показника).
- 1 бал – кризовий рівень показника (критична ситуація).

Методика передбачає встановлення для кожного оціночного показника нормативного порогу або діапазону значень для кожного рівня. Наприклад, якщо нормативне значення фінансового коефіцієнта ліквідності встановлено як не менше 1,0, то фактичний коефіцієнт підприємства $\geq 1,0$ відповідає 4 балам (“добре”), невелике відхилення $0,75 < \dots < 1$ – 3 балам (“задовільно”), проміжне значення $0,5 < \dots < 0,75$ – 2 балам (“незадовільно”), а значення $< 0,5$ – 1 балу (“кризово”). Аналогічні шкали досліджено та розроблено для всіх інших показників відповідно до ТОВ «Нова Пошта». За результатами оцінювання кожної складової визначається середній бал, який відображає узагальнений рівень економічної безпеки за цим напрямом. Нижче наведено результати оцінювання за кожною складовою економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» станом на кінець 2024 року, представлені у вигляді узагальнених таблиць з фактичними значеннями показників та відповідними оцінками.

Фінансова безпека підприємства є однією з найважливіших функціональних складових економічної безпеки. Вона відображає фінансову стійкість і незалежність підприємства, його здатність своєчасно виконувати зобов'язання, ефективно розподіляти та використовувати фінансові ресурси, забезпечувати рентабельність діяльності та конкурентоспроможність на ринку [52].

Для оцінки *фінансової складової* застосовано систему коефіцієнтів фінансової стійкості та ефективності, зокрема: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт покриття (ліквідності) коефіцієнт рентабельності діяльності та інші. У табл. 2.3 подано ключові індикатори фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років, які розраховано на підставі фінансової звітності компанії.

Таблиця 2.3 – Зведена таблиця показників фінансової складової економічної безпеки

№	Показник	Позначення	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1	Надлишок або нестача власних оборотних коштів, тис. грн	$\pm E_k$	-2,015,489	-3,923,946	-3,710,298
2	Надлишок або нестача ВОК і довгострокових позикових джерел формування запасів, тис. грн	$\pm E_m$	-1,593,333	-3,510,135	-3,312,174
3	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів, тис. грн	$\pm E_n$	-1,252,771	-3,214,845	-3,014,050
4	Коефіцієнт автономії (власний капітал / валюта балансу)	$K_{\text{автономії}}$	0,414	0,412	0,368
5	Коефіцієнт покриття (оборотні активи / поточні зобов'язання)	$K_{\text{покриття}}$	0,63	0,53	0,66
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс.ліквід}}$	0,14	0,13	0,28

1	2	3	4	5	6
7	Рентабельність активів	$K_{\text{рентабельності}}$	14%	20%	9%
8	Рентабельність власного капіталу	K_{ROA}	39%	50%	24%
9	Чиста маржа	$K_{\text{маржи}}$	9,0%	10,9%	5,6%
10	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	$K_{\text{покрит.необр}}$	0,53	0,51	0,47
11	Коефіцієнт заборгованості (зобов'язання / активи)	$K_{\text{заборгов.}}$	0,586	0,589	0,631

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Компанія демонструє стабільно негативну динаміку показників забезпеченості власними обіговими коштами (п.1–3), це підтверджує хронічний дефіцит власного фінансування.. Коефіцієнт автономії на межі задовільного рівня, але все одно є нижчим за оптимальний норматив $>0,5$. Ліквідність утримується в нижніх межах нормативу, але не досягає критичного рівня. Позитивною ознакою є високі показники рентабельності в 2022–2023 рр., однак у 2024 році спостерігається їх значне зниження. Тренд зображено на рис.2.5.

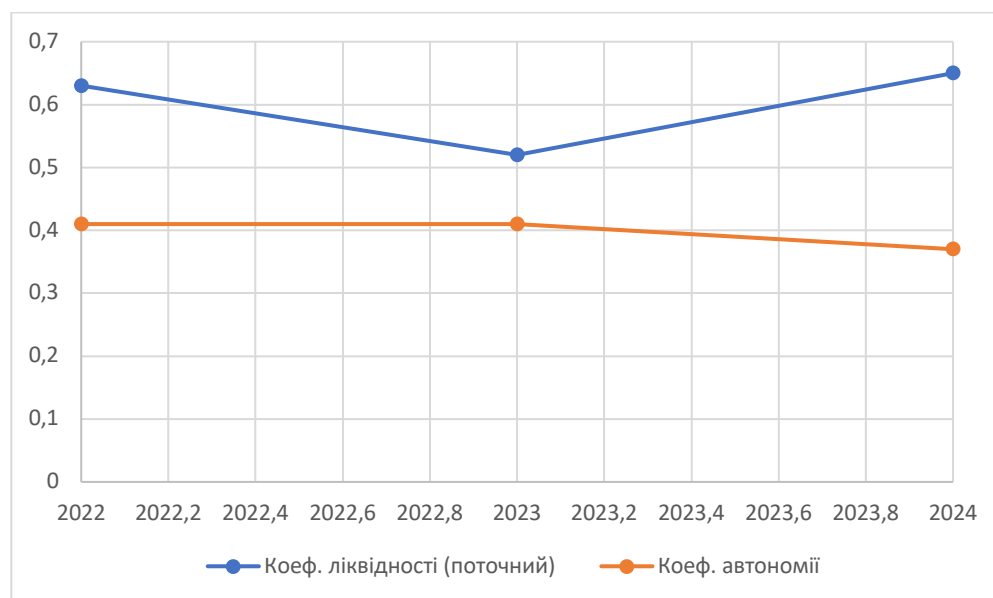


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта автономії ТОВ «Нова Пошта». (Складено автором на основі [11])

У таблиці 2.4 подано нормативні значення коефіцієнтів на основі яких відбувається оцінювання кожного показника за бальною оцінкою методом описаним вище.

Таблиця 2.4 – Нормативні рівні коефіцієнтів та діапазон оцінювання для фінансової складової

Показник	Абсолютна безпека (4 б.)	Задовільна (3 б.)	Незадовільна (2 б.)	Критична (1 б.)
$\pm E_K, \pm E_M, \pm E_H$	> 0	$= 0$	$-1 - -500$ тис.	< -500 тис.
Ка	$> 0,5$	$0,3 - 0,5$	$0,2 - 0,3$	$< 0,2$
Кп	$\geq 2,0$	$1,0 - 2,0$	$0,5 - 0,99$	$< 0,5$
Кал	$\geq 0,5$	$0,2 - 0,49$	$0,05 - 0,19$	$< 0,05$
Ра	$> 0,20$ (20%)	$0,10 - 0,20$	$0 - 0,09$	< 0
Рвк	$> 0,30$ (30%)	$0,20 - 0,30$	$0,10 - 0,19$	$< 0,10$
Рч	$> 0,20$	$0,10 - 0,20$	$0,01 - 0,09$	≤ 0
Кпн	$\geq 1,0$	$0,75 - 0,99$	$0,50 - 0,74$	$< 0,50$
Кз	$\leq 0,5$	$0,51 - 0,65$	$0,66 - 0,80$	$> 0,80$

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

За результатами визначеного діапазону оцінювання було складено таблицю 2.5, яка містить узагальнену бальну оцінку кожного коефіцієнта та середню оцінку фінансової складової загалом.

Таблиця 2.5 - Бальна оцінка фінансової складової та середні значення

Показник	2022, бал	2023, бал	2024, бал
$\pm E_K$ (ВОК)	1	1	1
$\pm E_M$ (ВОК+ДП)	1	1	1
$\pm E_H$ (усі джерела)	1	1	1
Ка	3	3	3
Кп	2	2	2
Кал	2	2	3
Ра	3	4	2
Рвк	4	4	3
Рч	2	3	2
Кпн	3	3	2
Кз	2	2	2
Середній бал складової	2,27	2,45	2,09

Джерело: Складено автором

Фінансова складова економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. оцінюється як низько стабільна з тенденцією до зниження. Усі три роки підприємство демонструє хронічну нестачу власного оборотного капіталу, що є системною загрозою. Ліквідність та структура джерел фінансування тримаються на мінімально прийнятному рівні. У 2024 році спостерігається погіршення рентабельності, що знижує загальний фінансовий потенціал компанії. Середній бал у 2024 р. — 2,09, це означає незадовільний рівень фінансової безпеки, близький до критичного.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки відображає здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування на основі сучасних технологій, оптимального використання основних засобів та здатності до інфраструктурного оновлення. У галузі логістики така складова є критично важливою для підтримки ритмічності, швидкості обробки вантажів і масштабування послуг.

Для оцінювання техніко-технологічної складової ТОВ «Нова Пошта» обрано чотири основні показники, що дають уявлення про фізичний стан, динаміку оновлення, ефективність і конкурентоспроможність технічної бази.

- Коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{\text{знос}}$)
- Коефіцієнт оновлення основних засобів ($K_{\text{оновл}}$)
- Фондовіддача ($K_{\text{фондовід}}$)
- Частка продукції, що перевищує світові аналоги ($K_{\text{якості}}$)

У таблиці 2.6 наведено фактичні значення основних технічних показників діяльності підприємства. Розрахунок проведено на основі фінансової звітності, операційних даних та експертних джерел.

Таблиця 2.6 – Значення показників техніко-технологічної безпеки у 2022–2024 роках

№	Показник	Позначення	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{\text{знос}}$	0,328	0,327	0,30
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{\text{оновл}}$	0,12	0,17	0,21
3	Фондовіддача (грн виручки / грн основних засобів)	$K_{\text{фондовід}}$	3,64	4,51	3,83
4	Частка продукції, що перевищує світові аналоги за якістю та швидкістю, %	$K_{\text{якості}}$	10	13	15

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Значення показників підтверджують загальну тенденцію до модернізації технічної бази. Коефіцієнт зносу зменшився на 7% за три роки, а частка оновлення щороку зростає. Для кожного показника встановлено нормативи, що дозволяють інтерпретувати значення в розрізі 4 рівнів безпеки. Таблиця 2.7 узагальнює діапазони значень для присвоєння відповідної кількості балів (від 1 до 4).

Таблиця 2.7 – Нормативні діапазони техніко-технологічних показників для бального оцінювання

Показник	Абсолютна безпека (4 б.)	Задовільна (3 б.)	Незадовільна (2 б.)	Критична (1 б.)
$K_{\text{зносу}}$	$< 0,3$	$0,3 - 0,5$	$0,5 - 0,7$	$> 0,7$
$K_{\text{оновл}}$	$> 0,2$	$0,1 - 0,2$	$0,05 - 0,09$	$< 0,05$
$K_{\text{фондовід}}$	$> 5,0$	$3,0 - 5,0$	$1,5 - 2,99$	$< 1,5$
$K_{\text{якості}}$	$> 12\%$	$8 - 12\%$	$5 - 7\%$	$< 5\%$

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Діапазони узгоджено з методичними джерелами з економічної безпеки підприємства та логістичної ефективності. Вони враховують фізичний знос, інтенсивність капіталовкладень, ефективність виробничих активів та конкурентоспроможність послуг.

У таблиці 2.8 наведено результати бальної оцінки показників згідно з нормативними діапазонами. Розрахунок середнього бала складової виконано як арифметичне середнє чотирьох показників.

Таблиця 2.8 – Бальна оцінка техніко-технологічної складової та середній бал

Показник	2022, бал	2023, бал	2024, бал
К _{знос}	3	3	3
К _{оновл}	3	3	4
К _{фондовід}	3	4	3
К _{якості}	3	4	4
Середній бал складової	3,00	3,50	3,50

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Найбільше зростання спостерігається за коефіцієнтом оновлення основних засобів, що досяг рівня абсолютної безпеки у 2024 р. Показник фондівдачі трохи зріс, але залишився в межах ефективного рівня. Знос фондів зменшується, частка інноваційних сервісів — зростає. У 2022–2024 роках техніко-технологічна складова економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» утримується на високому рівні. Середній бал складової зріс з 3,00 у 2022 р. до 3,50 у 2023–2024 рр., що свідчить про стабільну модернізацію та інноваційність технічної бази компанії.

Кадрова складова економічної безпеки підприємства означає рівень збереження, стабільності та ефективного використання трудового потенціалу. Показники, що входять до цієї складової, відображають плинність персоналу, стабільність складу кадрів, забезпеченість ресурсами праці, рівень продуктивності та баланс між оплатою праці й ефективністю. У таблиці 2. 9 наведено ключові показники, які дають змогу оцінити кадрову ситуацію у компанії.

Таблиця 2.9 – Показники кадрової складової економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт плинності кадрів (%)	6,6	5,4	4,5
2	Показник постійності кадрів	0,85	0,90	0,92
3	Капіталоозброєність праці (тис. грн/особу)	245,9	354,3	511,2
4	Продуктивність праці (тис. грн доходу / особу)	851,5	1385,2	1627,8

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

У таблиці 2.10 вказано межі значень кожного показника, відповідно до яких присвоюється бальна оцінка.

Таблиця 2.10 – Нормативні діапазони кадрових показників для бального оцінювання

Показник	Абсолютна безпека (4 б.)	Задовільна (3 б.)	Незадовільна (2 б.)	Критична (1 б.)
К _{плинності}	< 5%	5–10%	10–15%	> 15%
К _{постійності}	> 0,90	0,80–0,90	0,70–0,79	< 0,70
К _{кап.озброс} (тис. грн)	> 500	350–500	250–349	< 250
К _{продукт.праці} (тис. грн)	> 1000	700–1000	500–699	< 500

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Бали визначено згідно з таблицею нормативів та узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Бальна оцінка кадрової складової економічної безпеки

Показник	2022, бал	2023, бал	2024, бал
К _{плинності}	3	3	4
К _{постійності}	3	4	4
К _{кап.озброс}	2	3	4
К _{продукт.праці}	4	4	4
Середній бал складової	3,0	3,5	4,0

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

У 2022–2024 роках кадрова безпека ТОВ «Нова Пошта» послідовно зміцнювалася. Якщо у 2022 р. середній бал становив 3,0 (задовільна безпека), то вже у 2024 р. він досяг 4,0 — що відповідає абсолютному рівню безпеки. Усі показники (плинність, постійність, забезпеченість праці ресурсами та її ефективність) перебувають у межах оптимальних значень.

Політико-правова складова економічної безпеки охоплює фактори, що впливають на стабільність функціонування підприємства з боку регуляторного, судового та дозвільного середовища. Високий рівень правової безпеки означає, що підприємство діє у рамках чинного законодавства, не має серйозних судових ризиків, штрафних санкцій або проблем із ліцензуванням, і може захищати свої інтереси у правовому полі. У таблиці 2.12 подано кількісні показники за 2022–2024 роки на основі даних підприємства.

Таблиця 2.12 – Показники політико-правової безпеки ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	2022	2023	2024
1	Кількість судових проваджень, зареєстрованих протягом року	4	7	5
2	Кількість штрафів від державних органів контролю	0	1	0
3	Кількість анульованих або припинених ліцензій	0	0	0

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

У таблиці 2.13 представлено діапазони, на основі яких присвоюється рівень: від абсолютної до критичної безпеки.

Таблиця 2.13 – Нормативні діапазони політико-правових показників

Показник	Абсолютна безпека (4 б.)	Задовільна (3 б.)	Незадовільна (2 б.)	Критична (1 б.)
К _{суд.пров.}	≤ 5	6–10	11–20	> 20
К _{штраф.}	= 0	1	2	> 2
К _{анульов.}	= 0	1	2	> 2

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Такі нормативи базуються на загальноприйнятих підходах до правової діагностики підприємств: 0–5 судових справ в рік — безпечний рівень для компаній великого розміру; штрафи понад 1 сигналізують про підвищений контроль з боку держави; відкликання ліцензій є ознакою кризової зони.

У таблиці 2.14 наведено результати бального оцінювання кожного індикатора відповідно до нормативних меж.

Таблиця 2.14 – Бальна оцінка політико-правової складової економічної безпеки

Показник	2022, бал	2023, бал	2024, бал
К _{суд.пров}	4	3	4
К _{штраф}	4	3	4
К _{анульов.}	4	4	4
Середній бал складової	4,0	3,33	4,0

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Політико-правова безпека ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. зберігалася на високому та стабільному рівні. Середній бал у 2024 р. оцінюється у 4,0 бали, що показує що підприємство має абсолютний рівень правової захищеності.

Маркетингова складова характеризує його позиції на ринку, темпи розвитку комерційної діяльності, рівень клієнтської лояльності та ризики залежності від окремих споживачів.

Для аналізу обрано чотири показники, які відображають ринкову стійкість і стратегічну клієнтську основу компанії: частка ринку, темпи приросту обсягу відправлень, рівень диверсифікації клієнтів та індекс лояльності (NPS). Усі значення базуються на звітності та дослідженнях в межах практики.

Таблиця 2.15 – Показники маркетингової складової економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	2022	2023	2024
1	Частка ринку в сегменті експрес-доставки, %	70	75	76
2	Темп приросту обсягу відправлень (рік до року), %	–10	30	17
3	Частка найбільшого клієнта у виручці, % (диверсифікація)	3	3	3
4	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	70	78	81

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

У таблиці нижче представлено нормативні діапазони значень показників, за якими присвоюється рівень маркетингової безпеки.

Таблиця 2.16 – Нормативні діапазони показників маркетингової безпеки

Показник	Абсолютна безпека (4 б.)	Задовільна (3 б.)	Незадовільна (2 б.)	Критична (1 б.)
$K_{\text{ринку}}$	$> 70\%$	50–70%	30–49%	$< 30\%$
$K_{\text{приросту}}$	$> 10\%$	5–10%	0–4%	$< 0\%$
$K_{\text{найб.клієнта}}$	$< 5\%$	5–10%	11–15%	$> 15\%$
NPS	> 70	60–70	40–59	< 40

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

На підставі нормативних шкал проведено оцінку кожного показника та обчислено середній бал за кожен рік у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Бальна оцінка маркетингової складової економічної безпеки

Показник	2022, бал	2023, бал	2024, бал
$K_{\text{ринку}}$	4	4	4
$K_{\text{приросту}}$	1	4	4
$K_{\text{найб.клієнта}}$	4	4	4
NPS	4	4	4
Середній бал складової	3,25	4,0	4,0

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

У 2022–2024 роках маркетингова складова економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» оцінюється як висока. Середній бал зріс із 3,25 у 2022 р. до 4,0 у 2023–2024 рр.. Компанія утримує домінуючу частку ринку, продовжує зростати після шоку 2022 року, має надзвичайно високу лояльність клієнтів та повністю диверсифіковану клієнтську базу.

Це забезпечує стабільність виручки, низький рівень ринкових ризиків та високу стійкість до втрати окремих клієнтів, що є ключовими чинниками загальної економічної безпеки підприємства.

Ресурсно-майнова складова економічної безпеки підприємства відображає здатність забезпечити господарську діяльність матеріально-технічними ресурсами, у тому числі — рухомим складом, транспортною інфраструктурою, логістичними одиницями та ефективним управлінням витратами. Особливої актуальності вона набуває для логістичних компаній, де матеріальна база є основою операційної стійкості. На відміну від техніко-технологічної складової, яка оцінює ефективність використання техніки, ресурсно-майнова зосереджується на структурі, транспортному покритті й витратній забезпеченості активів.

До аналізу включено п'ять показників: структуру власного транспорту, середній вік транспортного парку, навантаження на одиницю транспорту, здатність покривати транспортні витрати, а також частку транспортної складової в загальних витратах, табл.2.18.

Таблиця 2.18 – Показники ресурсно-майнової складової економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»

1	2	3	4	5
№	Показник	2022	2023	2024

1	2	3	4	5
1	Частка власного транспорту в автопарку, %	85	88	90
2	Середній вік транспортних засобів, років	5,5	4,8	4,2
3	Кількість відправлень на 1 транспортну одиницю, тис./рік	8600	9100	9300
4	Коефіцієнт покриття транспортних витрат (дохід / витрати на транспорт)	2,5	2,7	2,9
5	Частка транспортних витрат у структурі операційних витрат, %	18	17	16

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

Для кожного з показників визначено реалістичні діапазони значень, які класифікують рівень безпеки на чотири категорії, табл. 2.19 [53].

Таблиця 2.19 – Нормативи ресурсно-майнової безпеки

Показник	Абсолютна безпека (4 б.)	Задовільна (3 б.)	Незадовільна (2 б.)	Критична (1 б.)
$K_{\text{влас.трансп}}$	> 85%	75–85%	65–74%	< 65%
$K_{\text{вік.транспр}}$	< 5	5–7	7–10	> 10
$K_{\text{відп.трансп}}$	> 9000	8000–9000	7000–7999	< 7000
$K_{\text{покрит.трансп}}$	> 2,5	2,0–2,5	1,5–1,9	< 1,5
$K_{\text{частк.трансп}}$	< 18%	18–22%	23–30%	> 30%

Джерело: розраховано автором на даних підприємства та [53]

У таблиці 2.20 подано оцінювання кожного з показників згідно з діапазонами нормативів та обчислення середнього балу за кожен рік.

Таблиця 2.20 – Бальна оцінка ресурсно-майнової складової економічної безпеки

Показник	2022, бал	2023, бал	2024, бал
$K_{\text{влас.трансп}}$	4	4	4
$K_{\text{вік.транспр}}$	3	4	4
$K_{\text{відп.трансп}}$	3	4	4
$K_{\text{покрит.трансп}}$	4	4	4
$K_{\text{частк.трансп}}$	4	4	4
Середній бал складової	3,6	4,0	4,0

Ресурсно-майнова складова економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках демонструє трансформацію від помірного до абсолютного рівня. Середній бал у 2022 році становив 3,6, а у 2023–2024 роках — 4,0, що вказує на високий рівень управління матеріальними активами, особливо транспортною інфраструктурою. Компанія має стабільну частку власного транспорту, активно оновлює парк, оптимізує навантаження й транспортні витрати. Це формує надійну операційну базу для стійкої логістики та забезпечує захищеність від кризових збоїв.

Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки

Інтегральна оцінка є завершальним етапом комплексного аналізу. Вона дозволяє отримати узагальнену кількісну характеристику стану безпеки за всіма ключовими складовими. Інтегральний показник будується шляхом агрегування оцінок складових із урахуванням їх вагомості (пріоритетності) в загальній системі безпеки підприємства.

Вагомість кожної складової визначалась методом експертних оцінок. Було залучено 10 експертів, кожен з них оцінив відносну важливість п'яти складових за шкалою від 1 до 10 балів. На основі оцінок розраховано сумарні бали по кожній складовій, після чого проведено нормування — визначено частку кожної складової в загальній сумі балів, табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Експертна оцінка вагомості складових економічної безпеки

Експерт	Фінансова	Техніко-технологічна	Кадрова	Правова	Маркетингова	Ресурсно-майнова
1	2	3	4	5	6	7
Експерт 1	9	8	7	6	6	6
Експерт 2	9	9	9	6	7	6

1	2	3	4	5	6	7
Експерт 3	10	9	8	7	6	7
Експерт 4	8	7	9	6	7	6
Експерт 5	10	9	9	5	6	6
Експерт 6	9	10	9	6	7	7
Експерт 7	9	9	8	6	6	6
Експерт 8	10	8	9	6	7	7
Експерт 9	10	9	9	7	6	6
Експерт 10	9	10	9	5	7	7
Сума балів	93	88	86	60	65	64
Нормована вага (d_i)	0.204	0.193	0.189	0.132	0.143	0.14

Джерело: складено автором на даних з практики.

Найвищу вагу отримала фінансова складова (0,204), що відповідає загальновизнаному пріоритету фінансової стійкості в системі безпеки. Інші складові також мають суттєву вагомість, що свідчить про мультифакторний підхід до оцінки ризиків.

Інтегральний показник розраховано за формулою 2.1:

$$I_{\text{ебп}} = \sum_{i=1}^n (d_j * B_i), \quad (2.1)$$

де d_j — вагомість i -тої складової (з таблиці 2.21),

B_i — середній бал i -тої складової за відповідний рік,

n — кількість складових.

Розраховані інтегральні значення за три роки подано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Розраховані значення інтегральних показників.

Складова економічної безпеки	Середній бал 2022	Середній бал 2023	Середній бал 2024	Вага (d_i)
1	2	3	4	5
Фінансова	2.27	2.45	2.09	0.203

1	2	3	4	5
Техніко-технологічна	3.0	3.5	3.5	0.2
Кадрова	3.0	3.5	4.0	0.187
Правова	4.0	3.33	4.0	0.137
Маркетингова	3.25	4.0	4.0	0.146
Ресурсно-майнова	3.6	4.0	4.0	0.148
Інтегральний показник	2.94	3.4	3.6	—

Джерело: розраховано автором на даних підприємства.

У 2024 році інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» склав 3,6 бали, що свідчить про стабільно високий рівень захищеності. Компанія змогла забезпечити надійність більшості складових: кадрової, технічної, правової, маркетингової та інформаційної. Незважаючи на те, що фінансова й інноваційна складові ще не повністю відповідають найвищому рівню, у цілому система працює злагоджено. Такий результат означає, що підприємство має достатній запас стійкості для роботи в умовах невизначеності та продовжує адаптуватись до викликів.

Висновок до розділу 2

У 2022–2024 роках ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало високий рівень економічної безпеки, попри безпрецедентні ризики, спричинені війною. Компанія адаптувалась до зовнішніх загроз, зберігши ключові параметри стійкості — зокрема, кадрову стабільність, технічний розвиток, правову захищеність та інформаційну безпеку. Ряд показників навіть покращились, що свідчить про внутрішній потенціал до антикризового управління.

Фінансова складова у 2024 році залишалася дещо слабшою (2,09 бали), зокрема через високу частку короткострокових зобов'язань та зменшення чистого прибутку. Ця зона потребує посилення — перш за все шляхом збільшення власного оборотного капіталу та зниження боргового

навантаження. Водночас високий рівень рентабельності у попередні роки, а також збереження динаміки виручки, дозволили компанії фінансувати інвестиції та підтримувати стабільний грошовий потік.

За результатами узагальнення всіх складових, інтегральний показник економічної безпеки у 2024 році становив 3,6 бали з 4 можливих, що відповідає високому рівню захищеності. Це свідчить про здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім викликам, а й зберігати траєкторію розвитку, інвестуючи в технології, персонал та міжнародну експансію.

Таким чином, на кінець 2024 року ТОВ «Нова Пошта» залишається фінансово життєздатною, технологічно оновленою та стратегічно орієнтованою компанією, яка витримала спричинені війною виклики і демонструє системну економічну стійкість.

3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Комплекс антикризових заходів та організаційно-економічні механізми їх реалізації

Постійні воєнні дії, що тривають в Україні з 2022 р., трансформували господарське середовище з відносно прогнозованого на вкрай турбулентне. За даними галузевих оглядів, логістичні оператори зіткнулися із системними обмеженнями: руйнуванням транспортної інфраструктури, блокуванням традиційних маршрутів, стрибкоподібним зростанням витрат на пальне та хронічним дефіцитом кадрів [42]. До фінансової нестабільності та операційних збоїв додалися масштабні кібератаки, що спонукають підприємства перейти від пасивно-реактивної до проактивної моделі управління економічною безпекою.

Попередній розділ 2 засвідчив, що ТОВ «Нова Пошта» залишається рентабельним навіть у кризових умовах, однак має три ключові проблемні зони:

- Ліквідні ризики. Коефіцієнт поточної ліквідності становить лише 0,67 (нижче нормативу 1,0), спостерігаються касові розриви тривалістю до 10 днів.
- Концентрована логістична мережа. Чинна структура включає чотири основні сортувальні хаби, розташовані в зонах підвищеного ризику.
- Зростання кібер-загроз. Кількість критичних кіберінцидентів подвоїлася у 2023–2024 рр., що підвищує ймовірність успішної атаки.

Одночасно компанія демонструє сильні сторони – сформований бренд, власну фінтех-екосистему NovaPay та високу інноваційну спроможність. Зокрема, у 2024 р. оголошено про створення департаменту ефективності за ініціативою співвласника В. Поперешнюка, що засвідчує готовність до організаційних реформ [43]. Ці переваги створюють підґрунтя для реалізації проактивної антикризової стратегії.

Для системного реагування на виявлені вразливості та забезпечення довгострокової стійкості підприємства пропонується чотирикомпонентна антикризова стратегія, що охоплює послідовні етапи: *«Діагностика – Стабілізація – Реструктуризація – Розвиток»*. Ця модель інтегрована з трирівневою системою управління (стратегічний, тактичний, операційний рівні), що забезпечує її впровадження на всіх ланках організації (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Чотирикомпонентна стратегія, інтегрована з трирівневою системою управління. (Складено автором)

Теоретичною основою такого підходу є концепції гомеостатичної стійкості економічних систем. Вони розглядають підприємство як динамічну систему, що прагне зберегти внутрішню рівновагу та структурну цілісність під впливом зовнішніх стрес-факторів, адаптуючись до змін середовища [44]. Інтеграція антикризової стратегії з рівнями управління передбачає чіткий розподіл функцій [46]:

- Стратегічний рівень: визначає загальні цілі та напрями антикризової програми, затверджує ключові рішення та розподіляє ресурси.
- Тактичний рівень: розробляє конкретні плани дій, проєкти та заходи для реалізації стратегії на кожному етапі (діагностика, стабілізація тощо) в межах своїх функціональних блоків.
- Операційний рівень: забезпечує безпосереднє виконання запланованих заходів, моніторинг оперативної ситуації та надання зворотного зв'язку.

Критично важливою для успішного запровадження проєкту є ефективна вертикальна та горизонтальна комунікація між всіма рівнями і підрозділами, що гарантує своєчасний обмін інформацією, координацію дій та швидке реагування на зміни.

Деталізація кожного етапу стратегії:

- *Етап діагностики.* Початковий етап передбачає всебічну ідентифікацію критичних зон, які становлять загрозу економічній безпеці компанії. Ключові критерії для виявлення таких зон – показники ліквідності (порогове значення $\text{current ratio} = 0,7$), рівень вчасності та повноти доставки ($\text{OTIF} \leq 88\%$) та наявність альтернативних каналів постачання. Зазначені орієнтири базуються на внутрішніх даних ТОВ «Нова Пошта» та галузевих стандартах. Важливість етапу діагностики полягає у своєчасному виявленні слабких місць, що дозволяє оперативно реагувати на загрози. Процес діагностики є безперервним, оскільки профіль ризиків змінюється з часом. Окрім фінансових та операційних показників, доцільно проводити регулярний аудит кібербезпеки і аналіз ризиків у ланцюгах

постачання, що є важливими аспектами економічної безпеки логістичної компанії.

- *Етап стабілізації.* На цьому етапі впроваджуються першочергові заходи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу ідентифікованих загроз та відновлення операційної стійкості. До таких невідкладних заходів пропонується віднести: запровадження системи безперервного короткострокового прогнозування руху грошових коштів на горизонтах 90-30-7 днів для постійного контролю ліквідності та своєчасного виявлення потенційних касових розривів; посилення заходів кібербезпеки шляхом сегментації інформаційних систем і обмеження доступів, запровадження принципів Zero Trust та 24/7 моніторингу (SOC) – для мінімізації ризику несанкціонованого втручання і кібератак, що можуть спричинити значні фінансові та операційні втрати; створення децентралізованої мережі невеликих логістичних центрів (мікрохабів) в додачу до великих «маякових» хабів у зонах підвищеного ризику, що підвищить гнучкість і стійкість логістичної інфраструктури в разі можливих руйнувань; укладання угоди про резервну кредитну лінію на суму ~1 млрд грн під державні гарантії для забезпечення доступу до додаткових фінансових ресурсів у разі непередбачених обставин.
- *Етап реструктуризації.* Цей етап передбачає глибокі зміни в бізнес-процесах та структурі компанії з метою підвищення її ефективності та адаптивності до нових умов. Основні заходи: ревізія бізнес-процесів. Запуск проєкту «Департамент ефективності» (анонсованого співвласником компанії В. Поперешнюком) для оптимізації операційних процесів та усунення неефективних ланок, що дозволить

знизити витрати і підвищити продуктивність; конверсія CAPEX. Перегляд планів капітальних інвестицій з пріоритизацією проєктів, спрямованих на підвищення економічної безпеки та операційної стійкості, а також тимчасова відмова від менш критичних інвестицій; впровадження архітектури Zero Trust. Поступовий перехід на IT-архітектуру «нульової довіри», що передбачає постійну верифікацію користувачів і пристроїв та ізоляцію сервісів. Цей крок суттєво посилить контроль доступу і мінімізує ризики кіберзагроз. Реструктуризація також включає стратегічне перерозподілення ресурсів для кращого реагування на довгострокові виклики, спричинені кризою.

- *Етап розвитку.* Компанія зосереджується на відновленні зростання та запуску нових напрямів діяльності для забезпечення довгострокової економічної безпеки і підвищення конкурентоспроможності: диверсифікація фінтех-послуг. Трансформація платіжної системи NovaPay на багатофункціональний мобільний додаток («супер-апп») з розширеним спектром фінансових послуг (страхування, інвестиції, кредитування тощо) з метою диверсифікації доходів та залучення нових клієнтів; міжнародна експансія. Розширення діяльності міжнародного логістичного хабу для обслуговування українських МСП-експортерів на ключових ринках ЄС.

Запропонована система заходів, на мою думку, забезпечує злагоджену роботу на всіх рівнях організації. Стратегічний рівень визначає загальні напрями програми, тактичний рівень відповідає за розробку конкретних

планів для реалізації стратегії, а операційний рівень – за безпосереднє виконання цих планів.

В основу розробленої антикризової програми для ТОВ «Нова Пошта» покладено чотири ключові принципи, що визначають підтримання економічної стійкості [44]:

- Системність - програма є цілісною системою взаємопов'язаних заходів, що охоплюють усі ключові функціональні блоки економічної безпеки компанії. Кожен захід є частиною загальної стратегії та спрямований на досягнення спільних цілей. Системний підхід дозволяє комплексно захистити підприємство від різноманітних загроз.
- Адаптивність - програма передбачає гнучкість та здатність до швидкої адаптації у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах високої невизначеності, спричиненої кризою, можливість оперативно коригувати плани та заходи є критично важливою для збереження стійкості.
- Безперервність - антикризові заходи не обмежуються лише періодом гострої кризи, а мають реалізовуватися на постійній основі. Програма передбачає безперервний моніторинг ризиків, регулярний перегляд і оновлення планів реагування, а також впровадження превентивних дій для запобігання майбутнім кризам.
- Стратегічна орієнтація - заходи спрямовані не лише на подолання поточних кризових явищ, але й на забезпечення довгострокової економічної безпеки та сталого розвитку компанії. Це означає врахування довгострокових наслідків ухвалених рішень та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

З огляду на зазначені принципи, кожен запропонований антикризовий захід оцінювався за критерієм «*value per risk-unit*». Такий підхід дозволяє максимально ефективно використати обмежені ресурси в умовах гострої нестабільності шляхом пріоритезації заходів, які забезпечують найбільшу віддачу в контексті зниження ризиків.

Для всебічного забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи сформовано комплекс заходів у розрізі шести ключових функціональних блоків: фінансова безпека, кібер- та інформаційна безпека, логістична та операційна безпека, персональна безпека (HR-резерв), правова (комплаєнс-функція), а також інноваційна та диверсифікаційна політика (табл. 3.1). Кожен напрям включає базові кроки стабілізації (фактично «*мінімальний сценарій*») та розширені ініціативи розвитку («*покращений сценарій*»), об'єднані єдиною програмою. Нижче подано узагальнену систему запропонованих заходів із стислим описом та ключовими цілями для контролю ефективності впровадження.

Таблиця 3.1 – Зведений план антикризових заходів та цільових показників

Функціональний блок	Заходи програми	Коротка характеристика	Цільовий показник (KPI)
1	2	3	4
Фінансова безпека	“Cash Shield” Rolling Forecast	Безперервне прогнозування грошових потоків для контролю ліквідності та виявлення касових розривів.	Недопущення касових розривів > 1 дня; Current Ratio $\geq 1,0$.
	Факторинг з дисконтом	Прискорення отримання оборотних коштів шляхом продажу дебіторської заборгованості зі стимулюючим дисконтом.	Прискорення обіговості дебіторської заборгованості; Current Ratio $\geq 1,0$.
	Резервна кредитна лінія	Забезпечення доступу до екстреного фінансування у разі непередбачених обставин (резервна кредитна лінія під держгарантії).	Наявність фінансового резерву; підтримання платоспроможності.
Кібер- та IT-безпека	Архітектура Zero Trust	Перехід на модель «нульової довіри» з постійною верифікацією доступів, ізоляцією сервісів та цілодобовим моніторингом SOC.	Зниження ризику успішних кібератак; підвищення стійкості критичних сервісів.
	Резервний дата-центр	Створення географічно віддаленого резервного дата-центру для гарантованого відновлення роботи IT-систем у разі втрати основного.	Ймовірність повного «black-out» цифрових сервісів знижено на ≥ 95 %.

1	2	3	4
Логістична безпека	Децентралізація мережі	Доповнення 4 великих хабів у зоні ризику мережею з 12 менших, географічно розподілених мікрохабів.	Підвищення стійкості мережі до фізичних атак; зменшення залежності від окремих вузлів.
Персональна безпека (HR)	Резервні бригади персоналу	Формування кадрового резерву для оперативної ротації та заміни персоналу у кризових ситуаціях.	Безперервність операцій при втраті персоналу.
	Страховання співробітників	Страховання життя ключового персоналу для підвищення його соціального захисту та лояльності.	Утримання ключових співробітників; зниження ризику втрати експертизи.
	VR-тренінги з BCP	Використання технологій віртуальної реальності для навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях за планами Business Continuity Plan	Підвищення готовності персоналу до криз; краща координація дій.
Правова комплаєнс-функція	Інтегрована платформа KYC/AML	Єдина IT-платформа перевірки клієнтів KYC та протидії відмиванню коштів AML для фінансових і логістичних операцій.	0 штрафів від регуляторів; скорочення часу onboarding партнерів до < 4 год.
Інновації та розвиток	NovaPay супер-апп	Розширення платіжної системи NovaPay до формату «супер-апп» з впровадженням додаткових фінпослуг	Збільшення кількості активних користувачів NovaPay; диверсифікація джерел доходу.
	Міжнародний SME-хаб	Створення логістичного хабу для підтримки експорту українських МСП на ключові ринки ЄС.	Збільшення частки міжнародних операцій; підтримка експорту українських МСП.

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонований комплекс антикризових заходів охоплює як базові стабілізаційні дії, так і покращені стратегічні ініціативи розвитку, інтегровані в єдину програму. Кожен захід було обґрунтовано з погляду його внеску у нейтралізацію найкритичніших ризиків при оптимальному використанні ресурсів. Очікується, що реалізація програми дозволить підприємству не лише усунути вразливості, але й підсилити його стійкість і конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

3.2 Економічна ефективність та прогноз впливу заходів на стійкість «Нової Пошти»

Запропонований комплекс антикризових заходів охоплює всі ключові функціональні блоки економічної безпеки і спрямований на підвищення стійкості підприємства в умовах кризи. Оцінка його ефективності передбачає аналіз потенційного впливу на основні проблемні аспекти, виявлені у розділі 2, а також фінансово-економічний аналіз доцільності інвестицій у програму.

Антикризові заходи розроблено передусім для подолання трьох критичних вразливостей, визначених діагностичним етапом:

- *Подолання ліквідних ризиків.* Заходи фінансової безпеки – система “Cash Shield” для прогнозування грошових потоків, факторинг для прискорення отримання коштів від B2B-клієнтів та резервна кредитна лінія як фінансова подушка безпеки – мають суттєво покращити управління ліквідністю. Очікується, що це дозволить усунути хронічні касові розриви та досягти цільового коефіцієнта поточної ліквідності

$\geq 1,0$ вже у першому кварталі після впровадження, що свідчитиме про відновлення короткострокової платоспроможності.

- *Зниження ризиків концентрації мережі.* Заміна чотирьох великих «маякових» хабів на дванадцять менших географічно розподілених мікрохабів кардинально змінює архітектуру логістичної мережі. Це значно підвищує її стійкість до фізичних атак, оскільки виведення з ладу одного чи кількох мікрохабів не спричинить колапсу всієї системи. Децентралізація зменшує залежність від окремих вузлів та підвищує гнучкість операцій (альтернативні маршрути доставки, скорочення «останньої милі» тощо).
- *Мінімізація кібер-загроз.* Впровадження архітектури Zero Trust з принципом тотальної недовіри та постійної верифікації, у поєднанні з ізоляцією критичних сервісів і цілодобовим моніторингом SOC, створює багаторівневий захист від несанкціонованого доступу та кібератак. Додатково, створення резервного дата-центру з низьким показником $RPO \leq 30$ хв забезпечить швидке відновлення роботи систем у разі фізичного знищення або масштабного збою основного ДЦ. Очікується, що ці заходи знизять ймовірність повного “black-out” цифрових сервісів на ≥ 95 %.

Реалізація антикризової програми матиме комплексний вплив на ключові показники економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» у середньостроковій перспективі 2025–2026 рр. Узагальнений прогноз наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозований вплив антикризових заходів на ключові індикатори економічної безпеки

Категорія	Показник	Поточний стан	Прогноз / Ціль
Фінансова складова	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	0,67 (нижче нормативу 1,0)	Зростання до $\geq 1,0$ у 2025 р., подальше покращення
	Коеф. забезпеченості оборотними коштами	Стійкий дефіцит (від’ємна зона)	Поступове покращення, вихід з від’ємної зони
	Коеф. автономії	Зниження частки власного капіталу	Поступове збільшення
	Чиста маржа (рентабельність продажів)	Різке просідання у 2024 р.	Відновлення та зростання
Кібер-інформ. складова	Ймовірність “black-out” сервісів	Подвоєння критичних інцидентів 2023–24 рр.	Зниження на ≥ 95 %
Логістична складова	Стійкість мережі до атак	Низька (4 хаби в зоні ризику)	Значне підвищення
	Показник OTIF (вчасність доставки)	≤ 88 % (критично низький)	Підвищення > 88 %
	Частота простоїв (через атаки/обстріли)	Висока	Зниження втричі
Кадрова складова	Плинність кадрів	Підвищена (воєнний час)	Стабілізація / Зниження
	Наявність HR-резерву	Обмежена	Формування резерву
Правова складова	Штрафи від регуляторів	Ризик існує	0 випадків
	Час onboarding партнерів	Затягнутий	Скорочення до < 4 год
Інноваційна складова	Диверсифікація доходів	Залежність від осн. діяльності	Підвищення (нові джерела)
	Міжнародна присутність	Обмежена (значно нижче потенціалу)	Розширення долі міжнародних операцій
Інтегральний показник	Індекс економічної безпеки	Неоптимальний рівень	Підвищення (цільовий рівень)

Джерело: складено автором

Очікувані стратегічні результати програми.

Успішна реалізація запропонованої антикризової програми має привести до досягнення трьох ключових стратегічних результатів вже у першому посткризовому півріччі:

1. Зниження частоти операційних простоїв втричі. Такий ефект є прямим наслідком посилення кібербезпеки (Zero Trust, резервний ДЦ) та підвищення стійкості логістичної мережі. Зменшення простоїв позитивно вплине на операційну ефективність, рівень сервісу та фінансові результати.
2. Зростання інтегрального індексу економічної безпеки. Покращення показників за всіма ключовими функціональними напрямками (фінансовим, операційним, кадровим, інформаційним, правовим, інноваційним) приведе до підвищення загального рівня економічної безпеки підприємства, що вимірюється інтегральним індексом.
3. Формування довгострокової конкурентної переваги. Програма спрямована не лише на виживання в кризі, а й на створення стійких конкурентних переваг. Гнучка, децентралізована і стійка до зовнішніх шоків логістична мережа у поєднанні з розвиненою фінтех-екосистемою та виходом на міжнародні ринки позиціонують Нову Пошту для успішного розвитку в післявоєнний період.

Вимірювання ефективності програми та її впливу на інтегральний індекс економічної безпеки потребуватиме розробки чіткої методології та системи моніторингу [50]. Деякі цілі є конкретними та вимірюваними (як-от CR, RPO, рівень простоїв), але оцінка загального індексу безпеки – завдання складніше [51]. Необхідно визначити ключові індикатори для кожної функціональної складової, їхню вагомість у загальному індексі та налагодити збір достовірних даних для регулярного відстеження прогресу. Спеціально створений

проектний офіс та оперативний штаб мають відігравати ключову роль у цьому процесі моніторингу та оцінки.

Варто відзначити також можливі синергетичні ефекти між різними заходами програми. Наприклад, інтегрована платформа KYC/AML не лише знижує комплаєнс-ризик, але й створює безпечне підґрунтя для розширення фінансових послуг у рамках «супер-апп» NovaPay [49]. Децентралізація логістичної мережі може покращити якість даних для системи прогнозування грошових потоків “Cash Shield” завдяки більш деталізованій інформації про локальні операції. Ефективне використання VR-тренінгів з ВСР підвищує готовність та злагодженість дій резервних бригад у реальних кризових ситуаціях. Усвідомлення і цілеспрямоване використання таких взаємозв’язків посилює загальний позитивний вплив антикризової програми.

На гістограмі, рис.3.2, відображено ймовірнісний розподіл чистої приведеної вартості проєкту (NPV) з урахуванням статистичного розкиду ключових параметрів. Як бачимо, медіанне значення NPV є додатним (порядку +100 млн грн), а в ~70 % випадків модельовані сценарії дають $NPV > 0$. Однак існує лівий хвіст розподілу: у близько 30 % симуляцій NPV виходить від’ємним (у найгірших випадках до –300 млн грн), це вказує на чутливість результатів до несприятливих змін. Моделювання підтверджує загальну позитивну очікувану ефективність проєкту та підкреслює важливість контролю ризиків перевищення бюджету чи недосягнення планових вигод.

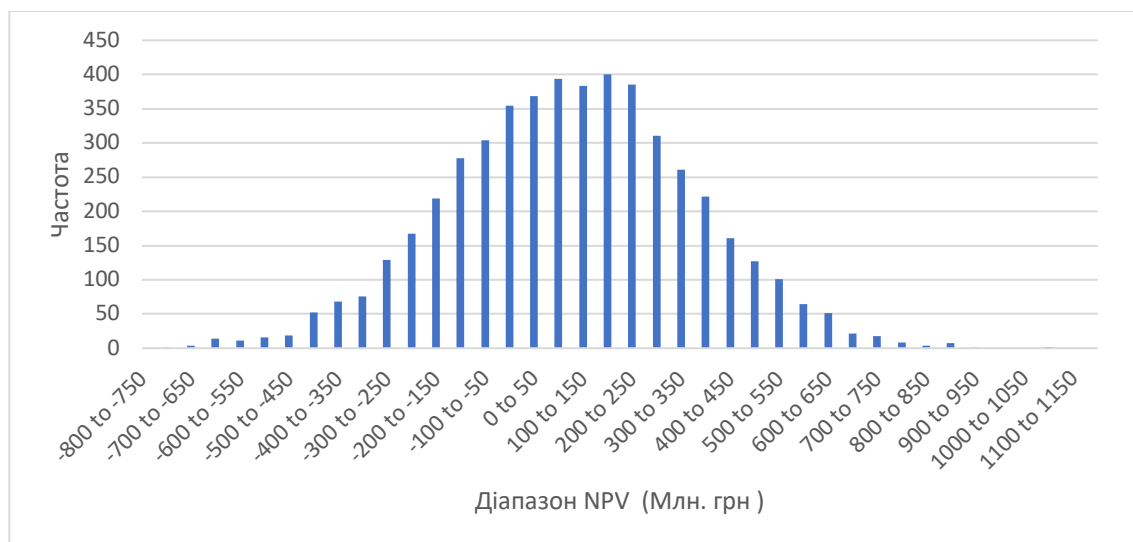


Рисунок 3.2 – Розподіл NPV за результатами моделювання Monte Carlo (1000 симуляцій). (Складено автором на основі моделювання)

Фінансово-економічна ефективність програми.

Для оцінки доцільності інвестицій здійснено прогноз грошових потоків, пов'язаних з реалізацією антикризових заходів (табл. 3.3). Перш за все, окреслено часовий горизонт: інвестиційна фаза стартує 1 липня 2025 р., тому 2025 р. деталізовано поквартально, Q3 та Q4, а 2026–2027 рр. подано річними підсумками. Прямі економічні вигоди – це приріст виручки від запуску NovaPay-Super-App і скорочення показнику «останньої милі» логістики після введення 12 мікро-хабів, їхню величину розраховано через маржинальну рентабельність чинних операцій, що підтверджується фінансовою звітністю 2022–2024 рр. Превентивні вигоди оцінені за методикою очікуваного збитку ISO 31000: зіставлено частоту ймовірних інцидентів до та після впровадження комплексу Zero Trust та SOC 24/7. Зниження ризику простоювання на понад 95 % дає економію 35 млн грн у Q4 2025 та 70 млн грн щороку далі. Капітальні витрати охоплюють будівництво мікро-хабів, резервний дата-центр, запуск SOC і розроблення Super-App, а платежі розподілено на –85 млн у Q3 2025, –

140 млн у Q4 2025 та –148 млн у 2026 р. Після виходу об’єктів на проектну потужність CapEx обнуляється. Операційні витрати включають утримання 12 хабів і команди SOC, бюджет становить 35 млн грн/рік, у Q4 2025 враховано лише половину річного обсягу.

Таблиця 3.3 – Прогноз руху грошових потоків від реалізації програми, млн грн

Показник	Q3 2025	Q4 2025	2026	2027
1	2	3	4	5
Прямі економічні вигоди (доходи, економія)	0	35	140	205
Превентивні вигоди (уникнуті втрати)	0	35	70	70
Капітальні витрати (інвестиції, CapEx)	-85	-140	-148	0
Додаткові операційні витрати (OpEx)	0	-19	-35	-35
Чистий грошовий потік (Net Cash Flow)	-85	-89	27	240

Складено автором на основі прогнозу

Для оцінки доцільності проекту використано класичні критерії інвестиційного аналізу:

NPV - сумарна приведена вартість усіх грошових потоків проекту.

Розраховується як сума дисконтованих чистих потоків за всі періоди:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

Де CF_t = чистий потік у період t ,

r = ставка дисконту – 15%

Для цього проекту, дисконтувавши потоки, отримаємо NPV +26,0 млн грн. Це додатне значення, яке свідчить, що програма генерує додаткову цінність для компанії. Інтуїтивно, $NPV > 0$ означає, що очікувані вигоди повністю окупають витрати і дають приріст ~26 млн грн до капіталу компанії

у цінах початку проекту. Такий результат досягнуто завдяки покращеним умовам реалізації: для порівняння, у базовому сценарії (вигоди нижчі, інвестиції вищі, $r \approx 18\%$ NPV міг бути від'ємним або близьким до нуля, тобто програма ледве окупалася б. В цьому ж випадку чиста приведена вартість помітно позитивна.



Рисунок 3.3 – залежність NPV від дисконтної ставки. (Складено автором на основі прогнозу)

При ставці 0% (недисконтовані потоки) сумарний ефект = +93 млн грн (це сума нетто потоків -85-89+27+240). За $r=15\%$ маємо $NPV \approx 26$ млн. Видно, що при $r=24\%$ NPV знижується до нуля – ця точка відповідає IRR. При дисконті $>24\%$ NPV стає від'ємним. Отже, $NPV = 26 \text{ млн} > 0$ при $r=15\%$ підтверджує фінансову ефективність проекту для заданої вартості капіталу. За цими потоками $IRR \approx 23,7\%$ річних (близько 24%). Практично, IRR знайдено шляхом ітерації – на рис. 3.3 це точка перетину кривої з віссю.

PI - відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій. По суті, $PI = 1 + NPV/Invest$. Якщо розглядати всі витрати як “інвестицію” (у нас ~403 млн грн дисконтованих витрат) і всі вигоди як повернення, то:

$$PI = \frac{PV \text{ вигод}}{PV \text{ витрат}}, \quad (3.2)$$

Тоді індекс рентабельності $\sim 1,06$, що підтверджує: проект генерує $\sim 1,06$ грн віддачі на кожну 1 грн приведених вкладень. Вигоди перевищують витрати на 6%.

$BCR \approx 1,1-1,2$. Враховуючи дисконтовані вигоди та витрати, співвідношення > 1 підтверджує, що вигоди програми перевищують її витрати. За оцінками, вже до кінця 2027 р. сукупний дисконтований ефект зрівняється з вкладенням, тобто проєкт повністю окупить витрати за ~ 2 роки з моменту старту.

Аналіз чутливості показує, що доля проєкту вирішується насамперед двома змінними — масштабом прямих вигод і дисципліною витрат. Якщо фактичні доходи / економія зменшається на 10 %, чиста приведена вартість (NPV) опускається з +40 млн до від'ємної зони ≈ -3 млн, а внутрішня норма рентабельності падає нижче 15 % і вже не перекриває вартість капіталу. Навпаки, перевиконання вигод на ті самі 10 % дає NPV +80 млн і IRR понад 30 %. Отже, будь-яке недоотримання вигод на 15–20 % фактично вбиває фінансову привабливість програми.

Другий за важливістю чинник — сукупні витрати. Перевищення бюджету (CapEx + OpEx) на 10 % з'їдає приблизно 40 млн чистої вартості й також робить NPV негативним; заощадження того ж масштабу, навпаки, дають майже +70 млн грн. Тому проєкт потребує жорсткого контролю бюджету, особливо щодо хабів і IT-інфраструктури.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження програми: чиста приведена вартість додатна, прибутковість

перевищує поріг, а термін окупності – прийнятний з огляду на масштаб проєкту. Проведено також аналіз чутливості результатів до зміни ключових припущень. Встановлено, що навіть за помірно несприятливих сценаріїв (наприклад, перевищення бюджету на +20 % та одночасне недоотримання вигод –20 %) проєкт залишається близьким до точки беззбитковості (NPV коливається біля 0). В більш м'яких відхиленнях (± 10 %) NPV залишається стійко додатним. Отже, запас міцності проєкту є достатнім, хоча досягнення планових показників залежатиме від ефективного управління реалізацією та зовнішніх умов. Враховуючи імовірні вигоди у вигляді підвищеної стійкості та довгострокового зростання, впровадження програми можна вважати виправданим навіть з урахуванням ризиків.

Прогноз інтегрального показника економічної безпеки

Зважаючи на швидку зміну зовнішнього середовища було здійснено оцінку очікуваного рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» на кінець 2026 року з урахуванням реалізації програми заходів, описаної в попередньому розділі. Методологічно прогноз виконано за тією ж логікою, що й діагностика у розділі 2 — із урахуванням бальної системи оцінювання, нормативних діапазонів для кожного показника та експертно визначених ваг складових (табл. 2.4, 2.21). Вихідною умовою стало те, що основним проблемним місцем у 2024 році залишалася фінансова складова (2,09 бала), а всі інші знаходилися на задовільному або високому рівні.

Очікувані зміни в фінансовій складовій — найбільш суттєві. Вже у 3-4 кварталі 2025 року реально реалізувати першу фазу програми фінансової стабілізації, а у 2026-му очікувати повне відновлення низки ключових показників. По-перше, прогнозується покращення коефіцієнта покриття до рівня 1,2, що дає підстави оцінити його як задовільний у 3 бали. По-друге,

коефіцієнт автономії досягне граничного нормативу 0,50, що згідно з табл. 2.4 відповідає 4 балам. За результатами фінансового прогнозу також очікується повернення рентабельності активів на рівень 14% — тобто у межах 3 балів.

Водночас важливо врахувати показник NPV інвестиційної програми: згідно з розрахунками, він становить +26,0 млн грн. Це значення свідчить про те, що програма в довгостроковому горизонті не лише повертає вкладені ресурси, а й створює додану вартість. З огляду на загальний ефект покращення ліквідності, капіталізації та прибутковості, фінансова складова у 2026 році може бути обґрунтовано оцінена у 3,5 бала.

Згідно з даними табл. 2.6 та 2.8, у 2024 році середній бал техніко-технологічної складової становив 3,5 бала. На 2026 рік, в умовах завершення будівництва двох нових сортувальних центрів, продовження оновлення парку та підвищення частки автоматизації понад 70%, можна очікувати зменшення зносу до рівня близько 0,28, а коефіцієнт оновлення — понад 0,25 (що відповідає 4 балам згідно з табл. 2.7). Фондовіддача перевищить 5,0, а частка технологічно конкурентних послуг — 18%. Це дозволяє прогнозувати зростання середнього балу до 3,75 бала.

Щодо кадрової безпеки то як було показано в табл. 2.11, уже в 2024 році цей сегмент досягнув високого рівня (4,0 бала). Програма заходів передбачає посилення політики навчання персоналу, формування кадрового резерву та зниження плинності до рівня 4%. Капіталоозброєність персоналу перевищує 550 тис. грн/особу (табл. 2.9). Усі чотири показники зберігаються в діапазоні 4 балів, тому середній бал у 2026 році обґрунтовано зберігається на рівні 4,0.

За даними табл. 2.14, правова складова вже у 2024 році відповідала абсолютному рівню — 4,0 бала. На 2026 рік прогнозується збереження

поточної правової дисципліни: відсутність штрафів, нуль анульованих ліцензій та не більше 2 судових справ на рік. Це забезпечується за рахунок впровадження юридичного моніторингу, аудиту договорів та страхування відповідальності. Отже, прогнозований бал — 4,0.

Маркетингова безпека у 2024 році вже досягла 4,0 бала (табл. 2.17). У 2026 році підприємство продовжить розширювати частку ринку до понад 77%, темп приросту залишається вищим за 10%, структура клієнтів диверсифікована, NPS перевищує 80. Всі ключові маркетингові показники залишаються у межах безпечних діапазонів, тому оцінка — стабільні 4,0 бала.

У 2024 році ця складова оцінювалася у 4,0 бала (табл. 2.20). Прогноз на 2026 рік передбачає: частка власного транспорту — понад 92%; середній вік — 3,8 року; навантаження на одиницю — понад 9500 відправлень; коефіцієнт покриття витрат — 3,1; частка транспортних витрат — 15%. Усі значення залишаються в найвищих діапазонах, тож середній бал зберігається — 4,0 бала. Застосовуючи ваги з табл. 2.21, а також вище прогнозованих бальних оцінок розраховано інтегральний бал кожної складової, та загальний показник економічної безпеки підприємства на 2026 рік у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок інтегрального показнику за кожною складовою на прогнозований 2026 рік

Складова	Бал	Вага	$d_i \times \text{Бал}$
Фінансова	3,5	0.204	0.714
Техніко-технологічна	3,75	0.193	0.724
Кадрова	4,0	0.189	0.756
Правова	4,0	0.132	0.528
Маркетингова	4,0	0.143	0.572
Ресурсно-майнова	4,0	0.140	0.560
Інтегральний показник	—	1,000	3,854

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за підсумками реалізації програми заходів ТОВ «Нова Пошта» у 2026 році досягне інтегрального показника економічної безпеки 3,85 бала, що є показником високого рівня захищеності. Найбільший приріст очікується у фінансовій складовій — завдяки скороченню дефіциту обігових коштів, покращенню ліквідності та позитивному NPV проєкту. Всі інші складові перебувають на рівні 4,0 або близькому до нього, що вказує на збалансовану систему управління ризиками. Програма є ефективною і стратегічно виправданою, адже забезпечує зростання не лише економічних показників, а й довгострокової безпеки компанії.

Висновки до розділу 3

Запропонована антикризова програма для ТОВ «Нова Пошта» являє собою комплексну та системну відповідь на виклики, спричинені тривалою воєнною агресією та трансформацією бізнес-середовища в Україні. Вона поєднує адаптивне стратегічне планування з набором гнучких інструментів оперативного реагування у шести ключових функціональних сферах економічної безпеки підприємства. Організаційно-економічний механізм реалізації, що передбачає створення оперативного штабу під керівництвом вищого менеджменту та спеціалізованого проєктного офісу, покликаний забезпечити необхідний рівень координації, контролю та гнучкості в управлінні антикризовими ініціативами.

Фінансування програми має диверсифіковану структуру, спираючись як на власні ресурси, так і на зовнішні джерела. Такий підхід виглядає збалансованим та реалістичним у поточних умовах і дозволяє залучити достатні кошти для реалізації амбітних заходів. Проведений фінансово-економічний аналіз підтвердив, що програма є виправданою з точки зору економічної ефективності. Впровадження розроблених заходів має потенціал

не лише нейтралізувати ідентифіковані критичні вразливості, але й створити міцний фундамент для сталого розвитку компанії в післявоєнний період.

Підсумовуючи, розроблена антикризова програма, заснована на принципах системності, адаптивності, безперервності та стратегічної орієнтації, є адекватною та своєчасною відповіддю на поточні виклики. Її реалізація дозволить компанії не тільки зберегти провідні позиції на українському ринку експрес-логістики в умовах високої турбулентності, але й суттєво підвищити свою стійкість та готовність до подальшого зростання й міжнародної експансії в майбутньому. Це, у свою чергу, сприятиме відновленню та модернізації логістичної галузі й економіки України в цілому.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження економічної безпеки підприємства в умовах кризи було теоретично обґрунтовано сутність цього поняття, виділено основні складові та методи оцінювання. Показано, що економічна безпека підприємства охоплює комплекс заходів і ресурсів, спрямованих на захист його економічних інтересів і забезпечення стійкості до зовнішніх та внутрішніх викликів. У теоретичному розділі висвітлено структуру економічної безпеки, включаючи фінансову, виробничу, інформаційну та кадрову компоненти, а також розглянуто методи її оцінювання (аналіз фінансових коефіцієнтів, ризик-менеджмент, експертні оцінки тощо). Ці знання сформували основу для подальшої практичної оцінки стану безпеки підприємства.

Аналітичний розділ присвячено вивченню зовнішніх і внутрішніх загроз для діяльності ТОВ «Нова Пошта» та діагностиці його економічної безпеки. Характеристику компанії зосереджено на факторах її конкурентоспроможності: широкій мережі відділень, стабільному попиту на логістичні послуги та інноваційності бізнес-моделі. Водночас виявлено зовнішні ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та кризовими явищами, а також внутрішні – такі як зміни тарифної політики, технологічні виклики і залежність від постачальників. Проведена діагностика за допомогою фінансових і нефінансових показників свідчить, що «Нова Пошта» зберігає високу фінансову стійкість і здатність до адаптації, проте потребує посиленої уваги до управління ризиками та диверсифікації діяльності.

На основі отриманих результатів у рекомендаційному розділі розроблено комплекс антикризових заходів, направлених на підвищення

економічної безпеки Нової Пошти. До основних заходів віднесено: оптимізацію операційних витрат та підвищення ефективності логістики, активне впровадження цифрових сервісів і автоматизації процесів, розвиток нових каналів продажу та партнерств, а також удосконалення системи моніторингу фінансових і ринкових ризиків. Реалізація цих рекомендацій дозволить мінімізувати негативний вплив кризових факторів, зміцнити фінансову стійкість компанії і забезпечити стабільне функціонування у складних умовах, прогноз інтегрального показнику на 2026 рік свідчить про реальну життєздатність запропонованого проєкту з підвищення економічної безпеки з очікування його підняття з 3,6 балів до 3,85 бали у 2026 році.

Підсумовуючи, слід зазначити, що узгоджене застосування теоретичних знань, аналітичної оцінки та практичних рекомендацій забезпечує комплексний підхід до управління економічною безпекою підприємства. Дослідження доводить, що навіть в умовах кризових викликів «Нова Пошта» має всі передумови для стабільного розвитку за умови системного впровадження запропонованих антикризових стратегій. Такий підхід сприяє не лише зниженню ймовірності криз, а й зміцненню довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геець В. Економіка України: стратегічні виклики XXI століття. Київ : Інститут економічного прогнозування, НАН України, 2010. 832 с. ISBN 978-966-651-441-0.
2. Мунтіян В. І. Економічна безпека підприємств: теорія та практика. Київ : Знання, 2004. 312 с.
3. Поляков П. Забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*.. 2018. вип. 32. С. 49–53. УДК 658:589. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjK05_LIM2NAXX2LBAIHbbZIOsQFnoECBkQAQ&url=http%3A%2F%2Fjnas.nbu.gov.ua%2Fj-pdf%2FNVmgu_eim_2018_32_10.pdf&usg=AOvVaw2s7JaARymEagldcN2QizHu&opi=89978449. (дата звернення: 16.02.2025).
4. Економічна безпека підприємства : підручник / А. Дідик та ін. ; ред. А. Дідик. Львів : ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с. ISBN 978-966-97889-0-0. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b2cf7c7-010b-4d1e-8d46-41c79e4b0fb4/content>. (дата звернення: 18.02.2025).
5. Ткаченко А.М., Резніков О.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. №1. 2010. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45475/21-Tkachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 20.02.2025).
6. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств / О. С. Іванілов, О. І. Дмитрієва // Проблеми і перспективи розвитку

підприємництва. - 2018. - № 2. - С. 66-83. -
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2018_2_8 (дата звернення: 25.02.2025).

7. Нагорна І. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ*. 2021. С. 34–42. URL: <https://e-u.edu.ua/journal/1082.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).

8. «Укрпошта» коштує \$350 млн». CEO держкомпанії Смілянський – про приватизацію, інвестиції та мотивацію. Інтерв'ю Forbes – Forbes.ua / В. Федорін та ін. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/ukrposhta-koshtue-350-mln-seo-derzhkompanii-smilyanskiy-pro-privatizatsiyu-investitsii-ta-motivatsiyu-intervyu-forbes-01032024-19567#:~:text=Після%20падіння%20у%20перший%20рік,перший> (дата звернення: 26.02.2025).

9. Schwartz S. From stunted operations to stolen data, how much can ransomware cost?. *Cybersecurity Dive*. URL: <https://www.cybersecuritydive.com/news/ransomware-cost-fines-disruption/587934/#:~:text=victims,%20including%20shipping%20giant%20A,intended%20victim%20of%20the%20malware> (дата звернення: 26.02.2025).

10. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. Київ : Нова Пошта, 2023. 16 с. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення: 26.02.2025).

11. 31316718 - ТОВ "НОВА ПОШТА" - Фінансова аналітика - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення: 27.02.2025).

12.Нагорський В. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію «Нова пошта» // Асоціація ритейлерів України (RAU). – 14.02.2020. – URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/>.

13.Мигаль М. Група компаній «Нова пошта» змінює назву. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/country/incidents/hrupa-kompanij-nova-poshta-zminjuje-nazvu-979168.html> (дата звернення: 02.03.2025).

14.Букатюк У. Через війну «Нова пошта» втратила близько 2,8 млрд грн – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/cherez-viynu-nova-poshta-vtratile-blizko-300-viddilen-18112024-24855> (дата звернення: 01.03.2025).

15.«Нова пошта, «Укрпошта» та Meest: фінансові результати компаній до та під час великої війни. *Слово і Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/06/07/infografika/finansy/nova-poshta-ukrposhta-ta-meest-finansovi-rezultaty-kompanij-ta-velykoyi-vijny> (дата звернення: 02.03.2025).

16.Nova Post у Чехії: відділення та послуги. *Нова Пошта*. URL: <https://novaposhta.ua/czechia> (дата звернення: 03.03.2025).

17.31316718 - ТОВ "НОВА ПОШТА" - фінансова звітність за 2024 рік - clarity project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 08.03.2025).

18.Карпусь В. Група NOVA («Нова пошта») інвестувала в Україну 5,3 млрд грн та сплатила 10,7 млрд грн податків. *ІТС.ua*. URL: <https://itc.ua/ua/novini/grupa-nova-nova-poshta-investovala-v-ukrayinu-5-3-mlrd-grn-ta-splatyla-10-7-mlrd-grn-podatktiv/> (дата звернення: 08.03.2025).

19.Interfax-Ukraine. "Нова пошта" у 2023 р. збільшила консолідовану виручку на 53,3%. *Інтерфакс-Україна*.

URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/985612.html> (дата звернення: 08.03.2025).

20.Дідух А. Delivery in Ukraine in the Context of War. *The blog of Logistics at MGEPS at UPV.*
URL: <https://logisticsmgepsupv.wordpress.com/2023/06/03/delivery-in-ukraine-in-the-context-of-war/> (дата звернення: 08.03.2025).

21.Kassam A. Russian missile strike on Kharkiv postal centre kills six people, officials say. *the Guardian.*
URL: <https://www.theguardian.com/world/2023/oct/21/russian-missile-strike-on-kharkiv-postal-centre-has-caused-multiple-deaths-says-governor> (дата звернення: 09.03.2025).

22.Проект «Гуманітарна пошта України». *Нова Пошта.*
URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/10990> (дата звернення: 09.03.2025).

23.Awale A. Ukraine's GDP fell by 30.4% in 2022, largest drop in 30 years: Minister. *Inshorts - Stay Informed.* URL: <https://inshorts.com/en/news/ukraines-gdp-fell-by-304-in-2022-largest-drop-in-30-years-minister-1672914255241> (дата звернення: 11.03.2025).

24.Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO. *International Labour Organization.*
URL: <https://www.ilo.org/resource/news/nearly-5-million-jobs-have-been-lost-ukraine-start-russian-aggression-says> (дата звернення: 13.03.2025).

25.Inflation rises to 12% in Ukraine in 2024 - State Statistics Service. *Interfax.*
URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/109043/> (дата звернення: 13.03.2025).

26.Сорока Р. «Нова пошта» єдина закінчила рік з прибутком серед найбільших поштових операторів України. *Спека - онлайн-медіа про підприємництво та технології | SPEKA.media | SPEKA.media.*

URL: <https://speka.media/nova-posta-jedina-zakincila-rik-z-pributkom-sered-naibilsix-postovix-operatoriv-ukrayini-p0ed6v> (дата звернення: 15.03.2025).

27.Ukraine. *Global*

Focus.

URL: <https://reporting.unhcr.org/operational/operations/ukraine?year=2023&page=1> (дата звернення: 15.03.2025).

28.Поперешнюк В., Катасонов О. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. *PwC.*

URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> (дата звернення: 17.03.2025).

29.Доставка документів за 55 грн: нова послуга. *Нова Пошта.*
URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11057> (дата звернення: 19.03.2025).

30.Тарасовський Ю. «Нова пошта» збільшила кількість доставлених посилок і вантажів за рік майже на третину – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.*
URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-zbilshila-kilkist-dostavlenikh-posilok-za-rik-mayzhe-na-tretinu-12022024-19131> (дата звернення: 19.03.2025).

31.Губіна Є. «Нова пошта» тепер використовуватиме для доставки електромобілі *Cenntro. Mezha.Media.*

URL: <https://mezha.media/2024/02/29/nova-poshta-elektromobili-cenntro/> (дата звернення: 22.03.2025).

32.Оновлений рейтинг ТОВ «НОВА ПОШТА». URL: https://standard-rating.biz/data/upload/K/NOVA-POSHTA/Nova_Poshta_1q_2022.doc. (дата звернення: 22.03.2025).

33.Коефіцієнти ліквідності. *Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення: 21.04.2025).

34.Учасники проектів Вікімедіа. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – Вікіпедія. *Vikimedia.*

URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_абсолютної_ліквідності (дата звернення: 21.04.2025).

35. Корнилюк Р. Коефіцієнтний фінансовий аналіз | Блог YC.Market. *Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз.*
URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiientnii-finansovii-analiz/> (дата звернення: 21.04.2025).

36. 31316718 – ТОВ НОВА ПОШТА. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України.*
URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 22.04.2025).

37. «Нова пошта» у світі: міжнародна мережа компанії. *Нова Пошта.*
URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti (дата звернення: 25.04.2025).

38. Новини компанії: Штрафи для Нової пошти скасовано. *Нова Пошта.*
URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/8839> (дата звернення: 23.04.2025).

39. Ukrinform. Штрафу в 325 мільйонів «Новій пошті» не буде - голова Держпродспоживслужби. *Укрінформ - актуальні новини України та світу.*
URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3277784-straфу-v-325-miljoniv-novij-posti-ne-bude-golova-derzprodspozivsluzbi.html> (дата звернення: 23.04.2025).

40. Штраф за продаж через «Нову Пошту». *Svaliava.net.*
URL: <https://svaliava.net/shtraf-za-prodazh-cherez-novu-poshtu-komu-zahrozhuie-ta-skilky-dovedetsia-splatyty/> (дата звернення: 24.04.2025).

41. Підсумки премії HR Pro Awards 2023. *Robota.ua.*
URL: <https://budni.robota.ua/hr/pidsumki-premiyi-hr-pro-awards-2023-peremozhti-ta-naykrashhi-ukrayinski-hr-proyekt> (дата звернення: 26.04.2025).

42. Лебедь Є. Ключові проблеми у сфері транспорту та логістики під час війни в Україні –. *logist.today.* URL: https://logist.today/osoboe_mnenie-uk/2024-

06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-voyny-v-ukraine-2/ (дата звернення: 28.04.2025).

43. Лукашевська А. Надихнувся Маском: співвласник "Нової пошти" анонсував аудит і реформи за аналогією DOGE. 24 Канал. URL: https://24tv.ua/business/spivvlasnik-novoyi-poshti-planuye-stvoriti-viddil-efektivnosti_n2772052 (дата звернення: 29.04.2025).

44. Фойт С., Крупка А. *ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39295/2/FMNECPS_2022_Foit_S-Financial_and_economic_security_162-164.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

45. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2022. Т. 14, № 28. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (дата звернення: 01.05.2025).

46. Концептуальні положення організації антикризового управління підприємством - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/34021/> (дата звернення: 02.05.2025).

47. Eljayar A., Busch J. S. Agile-Stage-Gate Approach: Exploratory Research on the Structure, Roles, and Responsibilities. *Athens Journal of Technology & Engineering*. 2021. Т. 8, № 1. С. 39–90. URL: <https://doi.org/10.30958/ajte.8-1-3> (дата звернення: 04.05.2025).

48. Гузовський І. Р. «ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ КРУПНОГО БІЗНЕСУ ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ТА СПОСОБИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ»: Кваліфікаційна робота. Київ, 2023. 49 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3204e7fc-f511-422b-ab40-4ba6c665009a/content> (дата звернення: 06.05.2025).

49.Sav Daria. AML/KYC Compliance Guide for Fintech 2025 [Електронний ресурс] // *Sumsb Blog*. – 25.04.2025. – URL: <https://sumsub.com/blog/fintech/>.

50.Perederii T. FEATURES OF THE CURRENT PRACTICE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN TRADE ENTERPRISES OF UKRAINE. *Actual Problems of Economics*. 2024. Т. 1, № 278. С. 146–158. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158> (дата звернення: 14.05.2025).

51.Piletska S., Korytko T., Tkachenko Y. A Model of Integrated Assessment of the Enterprise Economic Security. *Economic Herald of the Donbas*. 2021. № 3 (65). С. 56–65. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65) (дата звернення: 14.05.2025).