

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота
на тему «Антикризове управління в напрямку забезпечення
економічної безпеки підприємства»

Розробив студент групи 601-УФБ
Потапенко Владислав Віталійович

Полтава 2022

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота

на тему «Антикризове управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства»

Виконав: студент 6-го курсу, групи 601-УФБ

Спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

за освітньо-професійною програмою «Фінанси,
банківська справа та страхування»

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Потапенко В.В.

Керівник: к.е.н., доцент Скриль В.В.

Рецензент: директор ТОВ «ЛОЇ», Федоренко О.Л.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних посилань

Потапенко В.В.

Підтверджую достовірність даних, використаних
у роботі

Потапенко В.В.

Полтава, 2022 року

АНОТАЦІЯ

Потапенко В.В. Антикризове управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства. Рукопис. Магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою», Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2022.

Робота містить 123 сторінки, 14 таблиць, 24 рисунків, список літератури складається із 69 найменувань.

Ключові слова: антикризове управління, забезпечення економічної безпеки, підприємство, криза, банкрутство.

На сьогоднішній день підприємства України стикаються з впливом ризиків та загроз. Це спричиняє підвищення ймовірності виникнення фінансових криз у їх діяльності. Багато підприємств опиняються на межі банкрутства. Причина може критися у їх неплатоспроможності, високому рівні оподаткування, погіршенні ліквідності тощо. Більшість з них не в змозі стабілізувати свій фінансовий стан і продовжувати господарську діяльність. Це актуалізує проблему впровадження ефективної системи антикризового управління суб'єктів підприємництва, що стратегічно має починатися з оцінки ймовірності настання кризового стану в майбутньому та вжитті заходів із запобігання кризі. У зв'язку з цим питання антикризового управління як основи забезпечення економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів антикризового управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є процеси антикризового управління підприємством в напрямку забезпечення економічної безпеки та розроблення антикризових заходів.

У роботі досліджено сутність антикризового управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства; окреслено наукові підходи до формування системи економічної безпеки підприємства; обґрунтовано концептуальні положення антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства; досліджено методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємства; проаналізовано наявні антикризові моделі управління економічною безпекою підприємства; окреслено тенденції зміни фінансового стану підприємства; проведено оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в системі антикризового управління; визначено напрями підвищення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» шляхом удосконалення антикризового управління; обґрунтовано альтернативні антикризові заходи на підприємстві.

Інформаційною базою для написання даної роботи є нормативно-правова база України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері антикризового управління, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта».

SUMMARY

Potapenko V.V. Anti-crisis management in the direction of ensuring the economic security of the enterprise. Manuscript. Master's thesis for the second (master's) level of higher education in the specialty 072 "Finance, Banking and Insurance" under the educational and professional program "Management of Financial and Economic Security", National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, 2022.

The work contains 123 pages, 14 tables, 24 figures, the list of references consists of 69 titles.

Keywords: crisis management, economic security, enterprise, crisis, bankruptcy.

Today, Ukrainian enterprises face the impact of risks and threats. This leads to an increase in the likelihood of financial crises in their activities. Many enterprises are on the verge of bankruptcy. The reason may lie in their insolvency, high level of taxation, deterioration of liquidity, etc. Most of them are unable to stabilize their financial condition and continue their business activities. This actualizes the problem of implementing an effective system of crisis management of business entities, which strategically should begin with an assessment of the probability of a crisis in the future and taking measures to prevent the crisis. In this regard, the issue of crisis management as the basis for ensuring the economic security of the enterprise is extremely relevant.

The purpose of the master's work is to study the theoretical and applied aspects of crisis management in the direction of ensuring the economic security of the enterprise.

The subject of research is the processes of crisis management of the enterprise in the direction of ensuring economic security and the development of anti-crisis measures.

In the work the essence of crisis management in the process of ensuring the economic security of the enterprise is investigated; scientific approaches to the

formation of the system of economic security of the enterprise are outlined; conceptual provisions of crisis management in the system of ensuring the economic security of the enterprise are substantiated; methodological approaches to assessing the economic security of the enterprise are investigated; existing crisis management models of economic security of the enterprise are analyzed; trends in the financial condition of the enterprise are outlined; the level of economic security of the enterprise in the system of anti-crisis management was assessed; the directions of improving the economic security of LLC "Nova Poshta" by improving anti-crisis management were determined; alternative anti-crisis measures at the enterprise were substantiated.

The information base for writing this work is the legal framework of Ukraine, scientific works of domestic and foreign scientists in the field of crisis management, financial statements of LLC "Nova Poshta".

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 7 |
| 1.1 Сутність антикризового управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства | 7 |
| 1.2 Наукові підходи до формування системи економічної безпеки підприємства..... | 15 |
| 1.3 Концептуальне положення антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства..... | 28 |
| Висновки до розділу 1..... | 37 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... | 39 |
| 2.1 Механізми антикризового управління економічної безпеки підприємством..... | 39 |
| 2.2 Методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємства..... | 46 |
| 2.3 Антикризові моделі управління економічною безпекою підприємства.... | 53 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОЦІНКИ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ..... | 66 |
| 3.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 66 |
| 3.2 Тенденції зміни фінансового стану підприємства..... | 75 |
| 3.3 Оцінка рівня економічної безпеки підприємства в системі антикризового управління..... | 84 |
| Висновки до розділу 3..... | 92 |

| | | | | | | | |
|------------------|-----------------------|--------|------|--|--|------|---------|
| | | | | МР 601-УФБ | | | |
| | П. І. Б. | Підпис | Дата | <i>Антикризове управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства</i> | Літ. | Арк. | Акрушів |
| <i>Розроб.</i> | <i>Потапенко В.В.</i> | | | | 3 | 123 | |
| <i>Перевір.</i> | <i>Скриль В.В.</i> | | | | <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування</i> | | |
| <i>Н. Контр.</i> | <i>Скриль В.В.</i> | | | | | | |
| <i>Затверд.</i> | <i>Птащенко Л.О.</i> | | | | | | |

РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “НОВА ПОШТА”.....94

4.1. Підвищення економічної безпеки підприємства шляхом удосконалення антикризового управління94

4.2. Обґрунтування альтернативних антикризових заходів на підприємстві. 105

Висновки до розділу 4.....111

ВИСНОВКИ.....112

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....116

ДОДАТКИ.....123

| | | | | | | | |
|------------------|-----------------------|--------|------|--|--|------|---------|
| | | | | МР 601-УФБ | | | |
| | П. І. Б. | Підпис | Дата | | | | |
| <i>Розроб.</i> | <i>Потапенко В.В.</i> | | | <i>Антикризове управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства</i> | Літ. | Арк. | Акрушів |
| <i>Перевір.</i> | <i>Скриль В.В.</i> | | | | 4 | 123 | |
| <i>Н. Контр.</i> | <i>Скриль В.В.</i> | | | | <i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування</i> | | |
| <i>Затверд.</i> | <i>Птащенко Л.О.</i> | | | | | | |
| | | | | | | | |

ВСТУП

На сьогоднішній день підприємства України стикаються з впливом ризиків та загроз. Це спричиняє підвищення ймовірності виникнення фінансових криз у їх діяльності. Багато підприємств опиняються на межі банкрутства. Причина може критися у їх неплатоспроможності, високому рівні оподаткування, погіршенні ліквідності тощо. Більшість з них не в змозі стабілізувати свій фінансовий стан і продовжувати господарську діяльність. Це актуалізує проблему впровадження ефективної системи антикризового управління суб'єктів підприємництва, що стратегічно має починатися з оцінки ймовірності настання кризового стану в майбутньому та вжитті заходів із запобігання кризі. У зв'язку з цим питання антикризового управління як основи забезпечення економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним.

Проблеми управління кризовими ситуаціями на підприємствах розглядаються у працях таких вчених, як: Е. Альтман, У. Бівер, Н.А. Бочарова, Ю.С. Вербицька, Т.А. Городня, В.М. Даніч, О.А. Дмитрієва, О.П. Зайцева, Г.Г. Кадиков, О.А. Круглова, Р. Ліс, Н.О. Пархоменко, Р.С. Сайфулін, Г.Спрингейт, У. Таффлер, О.О. Терещенко, А.Д. Шеремет. Незважаючи на широке коло досліджень з даного питання, стратегічні аспекти антикризового управління підприємством потребують подальших досліджень.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів антикризового управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними завданнями магістерської роботи є:

- дослідити сутність антикризового управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства;
- окреслити наукові підходи до формування системи економічної безпеки підприємства;

- обґрунтувати концептуальні положення антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства;
- визначити механізми антикризового управління підприємством економічної безпеки підприємством;
- дослідити методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати антикризові моделі управління економічною безпекою підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- окреслити тенденції зміни фінансового стану підприємства;
- провести оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в системі антикризового управління;
- визначити напрями підвищення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» шляхом удосконалення антикризового управління;
- обґрунтувати альтернативні антикризові заходи на підприємстві.

Об'єктом дослідження є антикризового управління в напрямку забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процеси антикризового управління підприємством в напрямку забезпечення економічної безпеки та розроблення антикризових заходів.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова база України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері антикризового управління, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНІ БЕЗПЕКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність антикризового управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства

Будь яке підприємство під час свого функціонування зустрічається з ризиками. В теперішні часи економічне середовище в Україні характеризується як нестійке, в зв'язку з складною політичною ситуацією, необхідністю проведення ряду реформ, що необхідні для подальшого вступу в ЄС.

Постійні переміни є характерними для економіки, в зв'язку з чим також їй властива наявність ризиків, небезпеки та кризи. Рач В.А визначає їх як сутність процесів розвитку і протиставляє категорії стійкості, життєздатності та розвитку, котрі проявляються у тріаді «функціонування/зростання/розвиток» [1].

Певна небезпека супроводжує підприємство з початку його створення і може бути як прихованою так і такою, що складно передбачити або явною, тобто такою, що підприємець знає, що ті чи інші його рішення можуть бути як ризиковими, так і принести позитивні результати. Види криз можемо спостерігати на рисунку 1.1. [2].

Кризове явище є найбільшою загрозою будь-якої безпеки як на макро- так і мікрорівні економіки, і саме на його протидію покладена система антикризового управління.

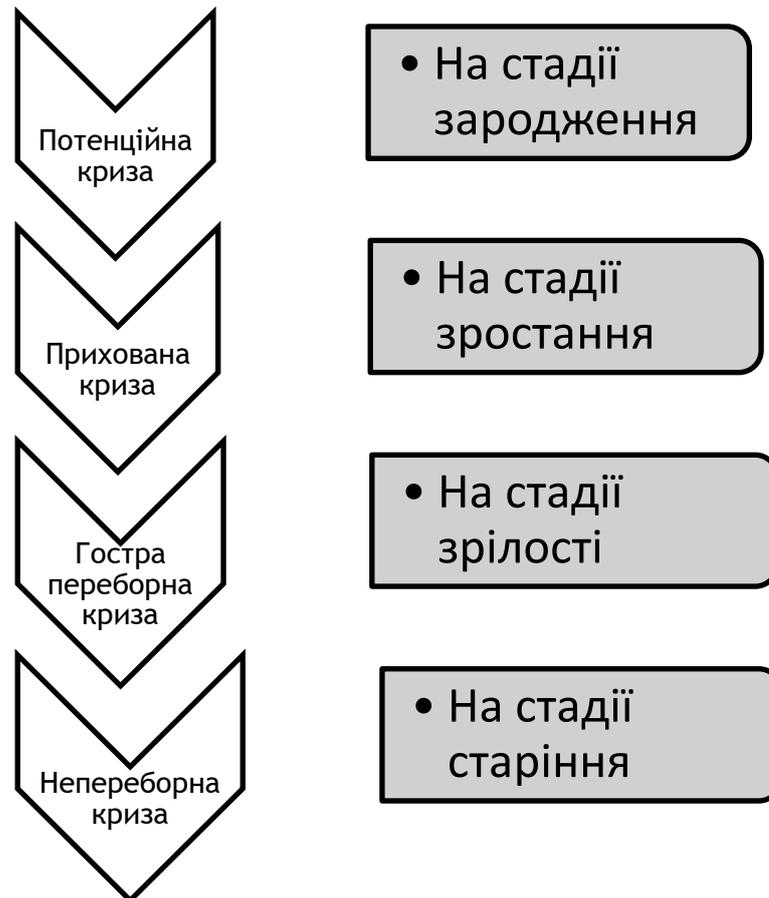


Рис. 1.1. Види криз в залежності від стадій життєвого циклу підприємства

Дослідники характеризують антикризове управління як безперервний процес та виділяють такі основні різновиди кадрової політики в умовах кризи:

- пасивне — на підприємстві не розроблено передкризову програму дій персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації її негативних наслідків;
- реактивну — керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів локалізації кризи;
- превентивну — керівництво вживає попереджувальні заходи й розробляє прогнози розвитку ситуації. Проте підприємство відчуває нестачу засобів для протидії кризовій ситуації;
- активну — керівництво підприємства має можливість якісно проаналізувати розвиток кризової ситуації, а також необхідні засоби впливу на неї;

- авантюристичну — керівництво підприємства не має якісного аналізу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але намагається впливати на неї доступними методами [3].

Загалом антикризове управління різні автори визначають по різному. Думки різних авторів можемо спостерігати в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення терміну “антикризове управління”

| Автор | Визначення |
|---|--|
| Чернявський А.Д. [3] | Антикризове управління припускає розробку стратегічного плану інтеграції виробництв і підприємств з метою виходу з кризової ситуації. |
| Нікольчук Ю.М. та Лопатовська О.О. [4]. | Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і банкрутство. |
| Ахновська І.О. [5]; | Антикризове управління це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства. |
| Тимошенко О.В. та Буцька О.Ю. [6]. | Антикризове управління - система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства. |

Згідно розглянутих визначень можемо зробити висновок, що антикризове управління – це дії що спрямовані на запобігання чи реагування на складну ситуацію. Якщо брати до уваги те, що в перемінних умовах господарювання і в мінливому середовищі потреба в попереджувальному антикризовому управлінні є необхідною.

Забезпечення економічної безпеки гарантує незалежність, подальші умови стабільності й ефективної життєдіяльності. Перші вживання терміну «економічна безпека» спостерігаються за Ф.Рузвельтом. При цьому офіційне використання розпочалося у 1985 р. при прийнятті на 40-й сесії Асамблеї ООН резолюції «Міжнародна економічна безпека»

Грунін О.А. визначає економічну безпеку підприємства як стан господарчого суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику.

Тобто можемо говорити про те, що суть економічної безпеки полягає в стабільності функціонування підприємства. Так як антикризове управління можна визначити як перешкоджання появи ризиків, можна говорити про те, що воно є одним з тих інструментів, що на своїй меті мають підтримку економічної безпеки на необхідному рівні.

Криза є ситуативною характеристикою функціонування будь якого суб'єкта і наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі. У найзагальнішому вигляді кризові ситуації, до основних джерел яких належать зовнішні та внутрішні чинники, класифікують за основними причинами виникнення:

- непередбачуваними раптовими подіями в зовнішньому середовищі (зміни політичної ситуації в державі, податкового законодавства, цін, коливання валютного курсу тощо);
- змінами відносин суб'єкта управління з контрагентами;
- змінами всередині суб'єкта управління (втрата постачальника, звільнення провідних фахівців тощо);
- змінами, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нових підходів, поглядів і орієнтирів [3].

З іншого боку, підприємство з високим рівнем економічної безпеки має більшу стійкість до загрозливих впливів середовища та більше можливостей до попередження кризи чи боротьби з нею. Глибина та тривалість кризи таким чином залежить від попереднього рівня економічної стійкості та безпеки організації.

Головне завдання антикризового фінансового управління полягає в своєчасному діагностуванні фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи. [7].

Стратегія і тактика антикризового управління фірмою являють собою антикризове управління як сукупність спеціальних заходів, до яких відносять:

- аналіз стану макросередовища та мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства;
- вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про наближення кризи;
- стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності (банкрутству);
- оперативна оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності;
- розробка пріоритетної політики дій в умовах кризи, що настала, і виходу з неї підприємства;
- постійне врахування ризиків підприємницької діяльності і розробка заходів щодо їх зниження [8].

Згідно з статистичними даними Держстата в період із початку березня 2020 року по кінець березня 2021 року було відкрито провадження у 706 справах про банкрутство, в середньому це 54 нові справи на місяць. При цьому стабільне зростання кількості нових справ спостерігається з грудня 2020 року, в середньому 75 справ на місяць [9].

Для порівняння візьмемо кількість справ, провадження в яких було порушено з 2015 по 2019 рік. Отже, статистика така: 2015 рік – 6859 справ; 2016 рік – 1491 справ; 2017 рік – 1413 справ; 2018 рік – 873 справ; 2019 рік – 794 справ.

В статистику до 21.10.2019 року потрапляли справи, що порушувались відносно фізичних осіб-підприємців, та справи, які порушувались за скороченою процедурою відповідно до ст. 95 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Таким чином, порівнюючи статистичні дані 2019 року і за 2020 рік, то різкого зростання значень не відбулося. Отже, ці дані свідчать про те, що кількість банкрутств, в період карантину особливо не відрізняється від показників за попередній період.

У період з березня 2020 року по березень 2021 року було відкрито 232 справи про неплатоспроможність фізичних осіб. Тут, як і у випадку з юридичними особами, певна активність спостерігається з грудня 2020 року, кількість справ в цей період збільшується майже в 3 рази.

Переважно криза є наслідком недооцінки загроз або переоцінювання можливостей. Загалом перенесення кризових ситуацій підприємством, дає йому змогу побачити та відчувати реальний перебіг справ. Та все ж якщо підприємство розпочинає свою діяльність вже з низьким рівнем економічної безпеки, то загроза банкрутства є значно більшою.

Для забезпечення економічної стійкості в умовах кризи необхідно створити антикризову стратегію, що являє собою сукупність пов'язаних компонентів та елементів, які визначають систему антикризових дій з забезпечення економічної стійкості підприємства при впливі макроекономічних факторів на діяльність підприємства [10].

Надьон Г.О. запропонував схему функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства, що включає в себе елементи антикризового управління, так як передбачає заходи по попередженню виникнення загрози рівню економічної безпеки [11].

Економічна стійкість підприємства є основою його економічної безпеки, яку здобувають шляхом здійснення антикризового управління.

Антикризове управління має наступні особливості [12]:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів чи впровадженні змін;
- втілювані інноваційних програм;
- втілювання програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;
- більша увага до минулих та майбутніх оцінок управлінських рішень і вибору альтернативних поведінок;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

Також можна говорити про необхідність постійної оцінки та підтримки високого рівня економічної безпеки. Якщо керівництво не планує реагувати на кризу, ймовірність виживання підприємства з високим рівнем економічної безпеки є більшим, ніж у більш слабкого – залежно від рівня складності та ймовірності погрози кризи забере ту чи іншу частину ресурсів.

Роль антикризового управління проявляється не тільки у можливості запобігти негативним наслідкам, а також в можливості посилити свої позиції. Добре керована криза є можливістю для компанії змінити чи покращити свій імідж. В тому разі, коли криза викликана не внутрішніми причинами і не є лише внутрішньою для підприємства, то у тих випадках є можливість перебудувати, диверсифікувати, розширити шляхом поглинання більш слабких конкурентів.

Так можемо говорити, що з цим важливим елементом антикризового управління в сучасності, коли рівень конкуренції зростає разом з інформаційним насиченням середовища, є розуміння загрози, джерел її виникнення, виявлення не лише загроз, а й можливостей. Якщо в ряді ситуацій

втрати допустимі, якщо за рахунок них можна розвинути інший напрямок діяльності, вийти на новий ринок.

Відповідно для підтримки стабільно високого чи достатнього рівня економічної безпеки необхідно в більшій мірі не втручатись в кризовий стан, що склався, а наявність попереджувального антикризового управління, тобто підсистеми антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства [13].

Отже звідси випливає наступний термін - «антиципативне управління», тобто постійно діючий процес, що передбачає прогнозування можливих змін в майбутньому зовнішнього і внутрішнього середовища, та дає можливість завчасно виявити можливі загрози функціонуванню підприємства або нові можливості його розвитку і забезпечити надійну основу для прийняття раціональних управлінських рішень [13].

Відповідно до цього можна говорити, що антикризове управління в сучасних умовах характеризується наступним:

- необхідністю бути постійним для кожного підприємства, тобто бути елементом його управління, так як необхідність у виявленні, передбаченні та мінімізації ризиків є постійною зважаючи на нестабільність середовища;
- повинно входити в систему управління економічною безпекою, оскільки ці поняття взаємозалежні.

Підприємство є тим стійкішим до деструктивних впливів середовища, чим вищим є рівень його економічної безпеки; поряд з тим здійснення

антикризового управління, у тому числі превентивного, дає змогу зберігати необхідний рівень економічної безпеки.

1.2 Наукові підходи до формування системи економічної безпеки підприємства

За останні роки сенс поняття «безпека» значно розширивсь. Загрози для безпеки є предметом підвищеної уваги, що не є випадковістю, та пояснюється особливостями наявного стану розвитку суспільства. Таким чином ще в середині 80-х років попереднього сторіччя з'явилась нова соціологічна теорія, згідно якої за останню третину двадцятого сторіччя суспільство прийшло до нової фази свого розвитку – суспільство ризику. Так вважає ряд різних вчених у галузі ризику, гадаючи, що наступним етапом буде суспільство управління ризиком. Так ризик поєднують з небезпекою, тобто певним шансом для появи небажаної події. Відповідно до цього забезпечення безпеки і є управлінням ризиком.

Наведемо декілька визначень, які зустрічаються у науковій літературі.

Безпека – захист від небезпек на системному рівні.

Безпека об'єкта – захищеність життєво важливих інтересів об'єкта від загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Безпека – це насамперед заходи або дії, що забезпечують недопущення і оперативне реагування на відповідні загрози заради безпечного функціонування.

Безпека – це стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз, що базується на діяльності людей, суспільства, держави, світової спільноти народів по виявленню (вивченню), попередженню, ослабленню, усуненню (ліквідації) і віддзеркаленню небезпек і загроз, здатних погубити їх, позбавити фундаментальних матеріальних і духовних цінностей, завдати неприйняттого (неприпустимого об'єктивно і суб'єктивно) збитку, закрити шлях для виживання і розвитку.

Згідно сучасному тлумачному словнику з української мови «безпека» – це стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує [14].

Таким чином можемо говорити, що в загальному сенсі слово «безпека» – це стан з повною відсутністю небезпек.

Економічна безпека – це головна якісна характеристика економічної системи, що в свою чергу визначає здатність підприємства забезпечувати нормальні умови функціонування, стійке забезпечення, а також послідовну реалізацію економічних інтересів. Проблема безпечного функціонування підприємства розглядались різними економістами. Загалом вони виділяють такі підходи до розуміння суті економічної безпеки підприємства (рис. 1.2).

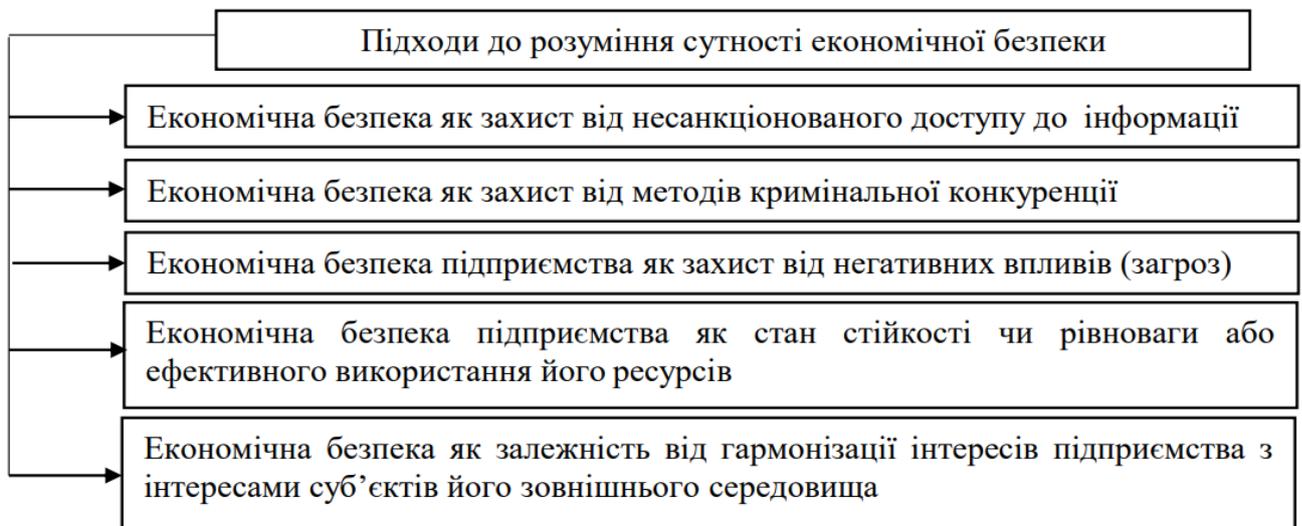


Рис. 1.2. Підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства

В. Паньков зазначає, що економічна безпека — це такий стан національної економіки, який характеризується її стійкістю, "імунітетом" до впливу внутрішніх та зовнішніх чинників [15].

На думку М.І. Камлика, економічна безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [16].

С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук економічну безпеку підприємства визначають як стан юридичних, виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток [17].

Якщо узагальнювати, то можемо говорити, що економічна безпека підприємства — це організаційна система ефективного використання ресурсів, ціллю якої є попередження загроз, а також створення відповідних умов для подальшого стабільної діяльності підрозділів підприємства.

Розберемо більш детально кожного з підходів до тлумачення економічної безпеки підприємства.

1. Економічна безпека як захист від несанкціонованого доступу до інформації. На початку 90-х років минулого століття поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й інших секретів підприємства.

В ті часи вважали, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабшої її ланки, тобто персоналу організації. Враховуючи, що інформація в сучасних умовах має досить значну роль у всіх сферах економіки, можемо говорити, що такий підхід до визначення економічної безпеки підприємства є не повним.

2. Економічна безпека як захист від методів кримінальної конкуренції. Забезпечення економічної та інформаційної безпеки підприємництва являє собою процес, який спрямовано на відділяння підприємницьких структур та фізичних осіб, у діяльності яких присутній елемент підприємництва, від застосування по відношенню до них методів кримінальної конкуренції і від іншої діяльності, що завдає їм шкоду внаслідок порушення законодавства чи ділової етики [18].

Під безпекою підприємництва розуміють стан бізнесу, при якому відсутня економічна чи інша шкода, що може бути причинена бізнесу

навмисно чи випадково фізичними або юридичними особами з порушенням закону чи етики підприємництва.

3. Економічна безпека підприємства як захист від загроз. В даному випадку вчені вважають що економічна безпека підприємства – це стан захищеності важливих інтересів підприємства, що впливають на його існування, від реальних та потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз. Так відповідно до даного підходу враховується негативний вплив на діяльність підприємства лише зовнішнього характеру.

Деякі дослідники розглядають економічну безпеку підприємства як «захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності» [19].

Також в даному випадку можливо виділити підхід, згідно якого, можемо говорити, що повністю захиститися від можливих збитків неможливо, відповідно потрібно намагатись лише їх мінімізувати. Згідно Н. Реверчук економічна безпека підприємства – це система активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менші від встановлених норм. Активний захист ґрунтується на випередженні дій, що містять у собі загрозу для економічної безпеки підприємства. Якщо заходи із захисту приймаються після настання небезпечної події – це пасивне гарантування безпеки. Такий захист спрямований на виживання, а не на успішний розвиток підприємства [20].

4. Економічна безпека підприємства як стан стійкості чи рівноваги або ефективного використання його ресурсів.

Відповідно до даного підходу економічна безпека підприємства – це стан його корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технологій, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, який гарантує найбільш ефективне їх використання, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), стабільне функціонування та стійкий розвиток.

Це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різноваріантні загрози або пристосовуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності [19].

Н. Підлужна говорить, що «економічна безпека підприємства є характеристикою системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз» [21].

Відповідно до такого підходу забезпечення економічної безпеки підприємства прирівнюється до діяльності, яка спрямована на мінімізацію економічного ризику, так як ймовірність появи небажаної події часто розглядають як небезпеку.

На думку деяких дослідників, економічна безпека підприємства та управління ризиками, як напрями запобігання або зниження негативної дії загроз функціонуванню підприємства є досить схожими поняттями.

5. Економічна безпека як залежність від гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його зовнішнього середовища.

Українські дослідники під керівництвом з А. Козаченко визначають економічну безпеку як міру гармонізації у часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства [22].

Під інтересом при цьому мається на увазі взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, в результаті якого підприємство отримує прибуток. Таким чином саме підприємство визнається у стані економічної безпеки, якщо його виробничо-господарська діяльність є прибутковою. Узагальнюючи описані підходи, можемо говорити, що поняття економічна безпека підприємства є досить широким.

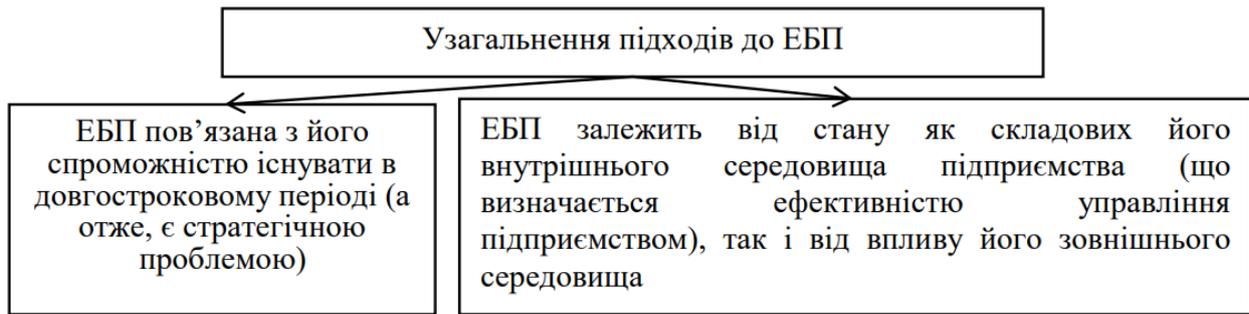


Рис. 1.3. Сутність економічної безпеки підприємства на основі наведених підходів

У теперішні часи економічна безпекологія має кілька підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства (захисний, діяльнісний, стійкісний, еволюційний, процесний, ресурсно-функціональний, конкурентний та гармонізаційний). Так деякі підходи лише формуються, а деякі (захисний, діяльнісний, ресурсно-функціональний, гармонізаційний) вже мають міцні позиції в економічній безпекології підприємства.

Основними елементами системи економічної безпеки підприємства є:

- 1) захист комерційної таємниці та конфіденційності інформації;
- 2) комп'ютерна безпека;
- 3) внутрішня безпека;
- 4) безпека будинків і споруд;
- 5) фізична безпека;
- 6) технічна безпека;
- 7) безпека зв'язку;
- 8) безпека господарсько-договірної діяльності;
- 9) безпека перевезень вантажів та осіб;
- 10) безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей та переговорів;
- 11) протипожежна безпека;
- 12) екологічна безпека;
- 13) радіаційно-хімічна безпека;

14) конкурентна розвідка;

15) інформаційно-аналітична робота;

16) експертна перевірка механізму системи забезпечення.

Організація системи економічної безпеки будь-якого підприємства повинна забезпечувати безпеку на таких рівнях (рис 1.4).

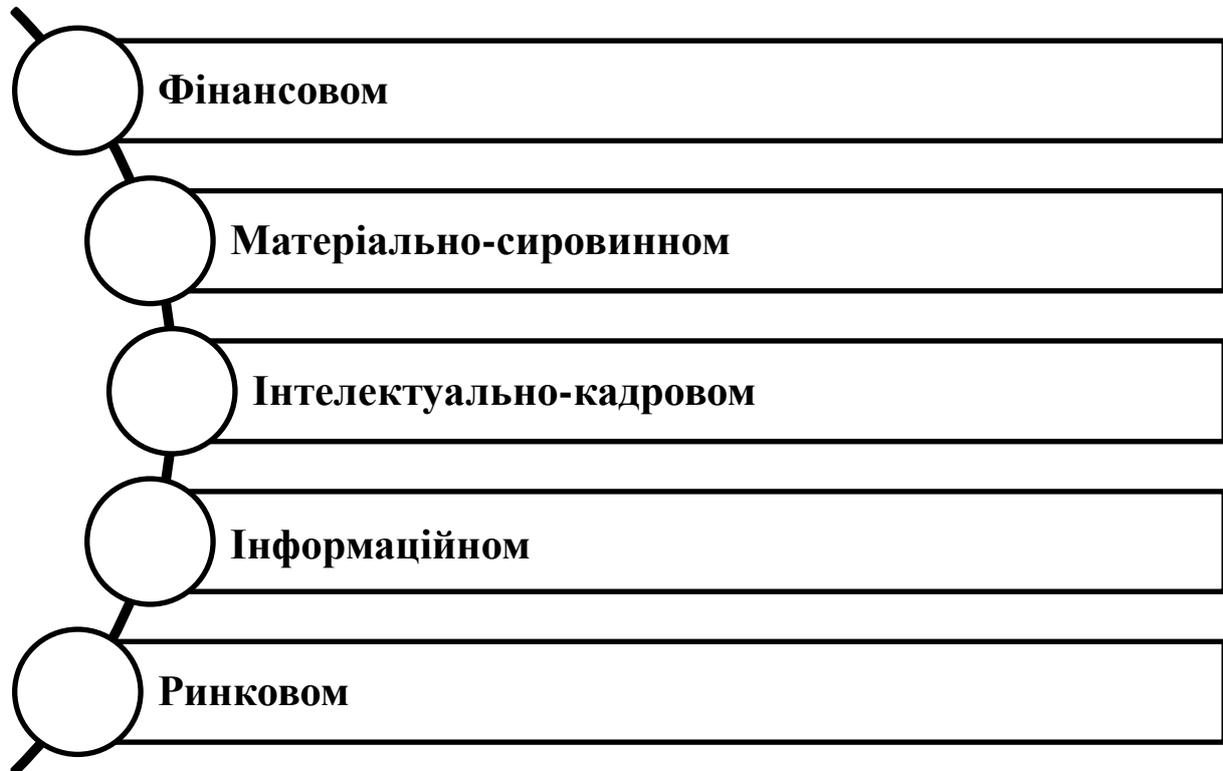


Рис. 1.4. Організація системи економічної безпеки підприємства

При цьому захист території охоплює такі основні компоненти:

- механічну систему захисту;
- пристрій сповіщення про спроби вторгнення;
- оптичну (телевізійну) систему пізнання порушників;
- оборонну систему (звукова і світлова сигналізація);
- центральний пост управління охорони;
- персонал (патрулі, постові, чергові, мобільна група швидкого реагування, оператори) [23].

Для оцінювання економічної безпеки підприємства потрібен відповідний інструмент, який докладно поданий О. С. Іваніловим [24].

Критерій (інтегральний показник) економічної безпеки підприємства повинен задовольняти такі умови:

- наявність чітких фіксованих меж;
- зіставність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей;
- простота і доступність методики розрахунку, яка ґрунтується на наявних облікових даних, її універсальність.

Система економічної безпеки для будь-якого підприємства є індивідуальною, а її повнота і дієвість залежать від наявної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділені підприємством, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Таким чином для надійного захисту економічної безпеки підприємства необхідно мати комплексний і систематичний підхід до її організації. Таким чином виділяють таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Вона дає можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства та реалізацію захисту його інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [25].

Найбільш поширеним підходом до структури економічної безпеки підприємства є виділення в її межах функціональних складових. Критеріями розмежування складових економічної безпеки підприємства є:

- об'єкти (ресурси) захисту;
- діяльність підприємства, яку слід захищати.

За об'єктами (ресурсами) захисту виділяють:

- фінансову, що передбачає забезпеченість фінансовими ресурсами, достатніми для розширеного відтворення та виконання існуючих зобов'язань, фінансову стійкість, захищеність від зовнішніх та фінансово-економічних інтересів підприємства;
- матеріальну-сировинну, яка відображає можливість постійного виробництва продукції, в зв'язку з регулярним постачанням сировини, комплектуючих чи матеріалів належної якості;
- техніко-технологічну, що визначає наявність на підприємстві потрібної техніки, використання нових прогресивних технологій;
- інтелектуально-кадрову, що показує на забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами;
- інформаційну, котра говорить про захищеність від посягань на комерційну таємницю підприємства, об'єкти його інтелектуальної власності, дотримання в секреті конфіденційної інформації працівниками підприємства;
- ринкову – захист від зовнішніх та внутрішніх загроз ринковій позиції підприємства: недобросовісної конкуренції, іміджу фірми, торговій марці, будь-яких дій, що можуть призвести до зниження частки підприємства на ринку [18.].

Центральне місце у системі економічної безпеки підприємства має фінансова складова, що в свою чергу виражає мету та узагальнює результати його господарської діяльності.

Побудова системи економічної безпеки підприємства з урахуванням її детермінант базується на результатах вирішення таких питань:

- формування аксіоматичної основи дослідження, вихідні положення якої є фундаментом для формування подальших висновків;
- визначення складу та характеру впливу детермінант системи економічної безпеки підприємства;

- визначення індикатору системи економічної безпеки підприємства, який визначає особливості її побудови залежно від певних детермінант;
- опис особливостей побудови системи економічної безпеки підприємства залежно від певних детермінант [26].

Для подальших висновків та напрацювань вибрано такі твердження, що складають аксіоматичну основу дослідження. Аксіоматична основа дослідження є такою:

1) У наявних нині складних умовах функціонування підприємства наявність системи економічної безпеки підприємства як спеціалізованого суб'єкта управління, необхідність якого проявляється в забезпеченні діяльності підприємства від ризиків, загроз та наслідків їхньої актуалізації, необхідна.

2) У загальному вигляді структура системи економічної безпеки підприємства являє собою сукупність об'єктів, суб'єктів та способів їхнього захисту, зв'язки та відносини між якими визначаються виконуваними системою функціями та режимом функціонування системи.

3) Систему економічної безпеки підприємства розглядають як сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту, які відображають логіку їхньої поведінки при здійсненні взаємопов'язаних цільових дій організаційно-правового та економічного характеру для захисту об'єктів безпеки підприємства з використанням різноманітних способів відповідно до прийнятої на підприємстві концепції економічної безпеки та відповідної політики, що реалізує її положення.

4) Системи економічної безпеки підприємства формується не історично, а є об'єктом організації, створюється цільовим чином в залежності від потреб та особливостей функціонування підприємства.

5) Системи економічної безпеки підприємства не універсальна, не єдина за своїм змістом, виконуваними функціями та вирішуваними завданнями, вона повинна бути спеціалізованою залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства;

б) Зміст, складність та виконувані функції системи економічної безпеки підприємства залежать від кількох детермінант.

Кожне з перерахованих не є аксіомою, та їх доцільно розглядати як аксіоми для вирішення методу побудови системи економічної безпеки підприємства залежно від певних детермінант. Так за частковою роллю під час дослідження такі твердження вибрані як аксіоми, але за змістом вони є фактами, що можуть бути доведені емпірично або з використанням причинно-наслідкового аналізу [18].

Для створення системи економічної безпеки підприємства з урахуванням певних детермінант необхідно уточнити їх розуміння та склад. Загалом краще говорити про сукупність чинників, що мають вплив на побудову системи економічної безпеки підприємства.

Відповідно детермінанти системи економічної безпеки підприємства розглядаються як чинники, вплив яких визначає зміст, склад, структуру, масштаб, складність та режим функціонування системи економічної безпеки підприємства. Тому детермінанти обов'язково мають бути враховані при побудові системи [27].

Розмір підприємства є значною детермінантою системи економічної безпеки підприємства відносно масштабу та структури системи: чим більш великим є підприємство, тим більші його можливості та ресурси. Але при цьому є ризик виникнення специфічних ризиків та додаткових загроз.

Так, якщо для малого підприємства дуже часто система економічної безпеки підприємства як така відсутня, в зв'язку з тим, що частково завдання забезпечення економічної безпеки вирішуються фрагментарно, зазвичай керівництвом чи власником підприємства, то для великого підприємства сукупність завдань стосовно забезпечення економічної безпеки виконується спеціалізованим підрозділом, який підпорядковується керівництву підприємства або представникам його власників.

Впливовою детермінантою системи економічної безпеки підприємства є сприятливість інституційного середовища, яке розглядається (за Л. Девісом та

Д. Нортон) як сукупність базових політичних, соціальних та юридичних правил, що формують базис для виконання економічних функцій виробництва, розподілу та обміну [28].

Вплив інституційного середовища на функціонування підприємства є комплексним:

- Дане середовище визначає рівень захисту інтересів підприємства державними агентами, характеризує міру влади державних агентів.

- Визначає можливість підприємства відстоювати свої інтереси у взаємодії з державними агентами.

- Впливає на мінімальний рівень трансакційних витрат на підприємстві.

Стосовно економічної безпеки підприємства та побудови системи економічної безпеки підприємства вплив інституційного середовища є досить значним: розвинене інституційне середовище дає можливість підприємству офіційно перекласти частину завдань та функцій щодо забезпечення економічної безпеки на державні органи (судову владу, органи правопорядку, органи антимонопольного регулювання тощо). Отже у такій ситуації підприємство має можливість мати менш розвинену систему економічної безпеки підприємства без втрати економічної безпеки.

При цьому необхідно розуміти, що можлива й зворотна ситуація: якщо інституційне середовище слабо, або взагалі не розвинене то виникає необхідність підприємству виконувати дані завдання самостійно. Таким чином підприємство потребує більш комплексної системи економічної безпеки підприємства, що буде виконувати необхідну частину функцій.

Важливим фактором для системи економічної безпеки підприємства є його зовнішнє середовище підприємства, цей стан характеризується як турбулентністю так агресивністю. Взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем можна розглядати з різних позицій, базуючись на різноманітних теоретичних положеннях, наприклад думка про турбулентність І. Ансоффа, чи ідея про необхідність різноманітності Р. Ешбі, а також принцип «виклик – відповідь» А. Тойнбі.

Не дивлячись на все це висновок залишається незмінним, так зовнішнє середовище передбачає реакцію підприємства для забезпечення економічної безпеки.

Відповідно ознаки зовнішнього середовища визначають особливості побудови системи економічної безпеки підприємства, таким на більш агресивну та перемінливу поведінку середовища потрібно мати більш функціональну систему економічної безпеки підприємства.

Також важливою перемінною системи економічної безпеки підприємства є чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства. Система економічної безпеки підприємства має точну мету – забезпечити стан та функціонування підприємства, забезпечувати захист його інтересів та активів, знешкоджувати можливі загрози підприємству. Виникнення справжніх небезпек, їх кількість та зв'язок, міра актуалізації та реалізації впливають на характеристики системи економічної безпеки підприємства.

Так якщо брати підсистеми підприємства, то лише системи економічної безпеки підприємства є майже єдиною, функції якої скеровані на виявлення, прогнозування та вчасне знешкодження загроз в діяльності підприємства. Але це не говорить про те, що інші підсистеми управління підприємством взагалі мають відношення до вирішення схожих проблем.

Так чим більше варіантів загроз існує, та чим більш вони ймовірні(як зовнішні, так і внутрішні), тим більш складною та продуманою повинна бути система економічної безпеки підприємства.

Так змінні системи економічної безпеки підприємства використовуються не лише в разі створення системи, а також при визначенні режиму функціонування системи. Він може визначатися як при створенні самої системи, так і під час її функціонування. Даний залежить від умов діяльності конкретного підприємства.

Функціонування системи економічної безпеки спрямоване на виконання системою своїх функцій, за допомогою яких виконуються певні види робіт та дій, при цьому сам розвиток системи економічної безпеки підприємства

розуміється як набуття системою нових властивостей в результаті змін її компонентів та структури. Саме виконання функцій визначає цілісність системи економічної безпеки підприємства та її характеристики та дозволяє виконувати її завдання, тобто забезпечення функціонування підприємства. При цьому режим функціонування системи економічної безпеки підприємства не передбачає розвиток системи [18].

Система економічної безпеки підприємства може в різному обсягу виконувати свої функції та вирішувати необхідні завдання, в зв'язку з чим виникає таке поняття як «режим функціонування системи економічної безпеки підприємства».

Режим функціонування системи економічної безпеки підприємства як форма актуалізації функцій системи розглядається як сукупність характеристик та параметрів виконання системою своїх функцій, міра узгодження виконання функцій у просторі та часі та рівень організаційного забезпечення єдності компонентів системи (документальне, кадрове тощо), що забезпечує виконання системою свого призначення (убезпечення стану та діяльності підприємства), збереження компонентів системи та їхнє відтворення [26].

У характеристик системи економічної безпеки підприємства в контексті режиму її функціонування найбільш значними є обсяг та періодичність виконання функцій системи. Режим функціонування системи економічної безпеки підприємства крім виконання функцій системи передбачає ще обслуговування цієї системи [26].

1.3 Концептуальні положення антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Програмно-цільовий метод дає можливість задовольнити необхідність у здійсненні інтеграційних процесів у різних галузях господарювання. Такий метод дає досягти таких цілей, які передбачають докорінні зміни у соціальній, екологічній та економічній сферах.

Таким чином потрібно забезпечити інтеграцію діяльності або об'єднання матеріальних та фінансових ресурсів незалежних суб'єктів-учасників програм. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі – це метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу [29].

Для даного методу характерним є забезпечення реалізації одночасно двох типів інтеграції соціально-екологічних та науково-технічних процесів: просторової, якій необхідне об'єднання зусиль суб'єктів, що належать до різних галузей, регіонів або форм власності, та часової, завдяки якій є можливим досягнення чіткої послідовності і єдності різних етапів загального процесу досягнення кінцевої цілі, що передбачена програмою.

Планове використання потенціалу галузі, в якій розвивається підприємство, чи регіону в системі забезпечення економічної безпеки територій є головним засобом для зближення до європейських стандартів. Головні переваги у використанні даного підходу в контексті забезпечення економічної безпеки регіону особливо відчутна в умовах неефективності ринкового механізму та системної економічної кризи.

Програмно-цільовий підхід у вирішенні регіональних проблем, а також в забезпеченні економічної безпеки регіону, необхідно розглядати як інструмент регіональної політики, який в свою чергу водночас забезпечує як формування цієї політики в цілому, так її реалізацію у вигляді конкретних програм різного рівня і призначення.

Відповідно цей підхід потрібно розуміти як реалізацію сукупності планових, організаційних, економічних та інформаційних заходів, які дають можливість підпорядковувати діяльність усіх господарських суб'єктів регіону на досягнення встановлених цілей.

Функціональна роль програмно-цільового підходу полягає в тому, щоб виявити принципи та внутрішню логіку формування регіональної економіки,

визначити структуру й елементи, їхній взаємозв'язок і механізм функціонування [30].

Пристосування програмно-цільового підходу до забезпечення економічної безпеки регіону дає можливість:

- визначити рівень показників економічної безпеки, що відповідає цілі економічного розвитку;
- збільшити контрольованість економічних процесів у регіоні, що впливають на стан економічної безпеки;
- досягти прозорості дій регіонального управління у напрямі забезпечення економічної безпеки;
- підвищити якість і зваженість управлінських рішень щодо напряму забезпечення регіональної економічної безпеки; - визначити та вирішити пріоритетні цілі та завдання;
- погодити по термінам та ресурсам заплановані заходи;
- посилити відповідальність виконавців запланованих заходів для досягнення визначеного конкретного результату [31].

Щоб збільшити ефективність програмно-цільового методу регулювання регіональної економіки та забезпечення регіональної економічної безпеки необхідно як можна більше скоротити кількість програм розвитку регіону до найважливіших, планові показники встановлювати максимально ефективні, об'єкт управління перемістити від ресурсів до соціально-економічних процесів.

Для кращого розуміння визначення термінології програмно-цільового підходу необхідно дати визначення таким термінам, як: «програма», «цільова програма» та «екологічна програма».

Слово «програма» у перекладі з грецької мови – це заздалегідь затверджена дія. Також програму визначають, як:

- 1) сукупність заходів, планів та дій, що спрямовані на досягнення єдиної цілі, вирішення єдиної проблеми;

2) систематизований перелік заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети та завдань, виконання яких пропонує та здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій [32];

3) основний інструмент програмно-цільових методів планування та управління.

Також визначення даного слова можуть мати суспільно-політичні терміни та поняття. Наприклад, програмою вважають:

1) наперед продуманий план якої-небудь діяльності, роботи тощо;

2) ідейний напрям, політична платформа, якою керується яка-небудь організація, партія, товариство, друкований орган або окремих політичний, державний, суспільний діяч;

3) документ, в якому викладено основні положення діяльності політичної партії, організації або окремого політичного, державного, суспільного діяча. З наведених визначень є очевидним, що термін «програма» може бути вживаним у різному сенсі [33]

Формування будь-якої політики відбувається в організаційно інституціональному середовищі, що утворюється під впливом офіційних та неофіційних обмежень [34].

Під інституціями також слід розуміти «правила гри» в суспільстві, визначені людьми офіційні та неофіційні обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певний напрям, тобто закони, правила, звичаї, норми. Вони визначають та обмежують сукупність варіантів вибору для індивідів [35].

Програмно-цільове управління містить досить великий потенціал застосування, та в свою чергу використовується в сучасних умовах розвитку підприємств. Даний метод, при використанні його в стратегічному управлінні, дає можливість знизити комерційні ризики, які виникають у динамічному зовнішньому середовищі [36].

Цільова комплексна програма має етапи, тобто певний порядок та механізми управління процесом для подальшого досягнення цілей. Таким чином сам розвиток підприємства не зводиться до звичайного переліку заходів,

а являє собою систему пов'язаних заходів, які в свою чергу орієнтуючись на особливі закономірності розвитку зовнішнього середовища, викликає ефект синергії.

Програмно-цільове управління має свої етапи які в свою чергу знаходять та аналізуються проблеми, формують дерево цілей, після чого розробляється відповідна програма та механізм її реалізації, створюється система моніторингу виконання програми, та здійснюється оцінка і корегування після здійснення моніторингу.

Перший етап – виявлення проблем і обґрунтування їх актуальності. На даному етапі необхідно з'ясувати сутність проблеми, на вирішення яких спрямована дана програма. На даному етапі маємо наступні завдання:

- обґрунтування характеру проблеми не лише на момент спостереження, а й в найблищому майбутньому;

- оцінка ступеня впливу на виробництво, соціальну сферу, екологію і т.д.

Отримані при цьому кількісні характеристики можуть бути основою для оцінки ефективності програми за допомогою порівняння витрат на її розробку та реалізацію з тим ефектом, якого можна досягти при її реалізації. Даний етап має свої особливості, в зв'язку з застосуванням сучасних методів аналізу:

- SWOT-аналіз;
- GAP-аналіз;
- аналіз ресурсів;
- аналіз механізму управління;
- комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- ранжування проблем за пріоритетністю для організації, ресурсозабезпечення при їх вирішенні.

Другий етап – з'ясовує мету програми. Так за отриманими даними в попередньому етапі необхідно створити генеральну мету програми.

Метою програми є кількісний чи якісний результат, який потрібно досягти до певного моменту часу. Завдання потрібно сформулювати наступним чином:

- з можливістю чітко контролювати їхню реалізацію;
- мати необхідну результативність, що проявляється в конкретних, зрозумілих і досяжних індикаторах;
- бути збалансованими і кореспондуватися з поточними інтересами підприємства;
- бути орієнтовані і адаптовані до розвитку зовнішнього середовища.

Третій етап – декомпозиція мети програми. В процесі даного етапу відбувається побудова дерева цілей. Принципи системного аналізу дають можливість розгорнути остаточну мету програми в ієрархічну систему цілей.

Таким чином потрібно досягти виконання наступних цілей:

- створення системного характеру генеральної мети програми;
- забезпечити послідовну декомпозицію мети;
- перейти від загального опису до конкретного;
- забезпечити підпорядкованість цілей.

Четвертий етап – розробка варіантів програми. Можливий характер економічних і соціальних процесів, науково-технічного прогресу, а також альтернативний характер для виокремлювання об'єкту програми існує потреба багатоваріантного підходу для створення системи заходів будь-якої програми. Отже варіанти мусять відрізнятися не лише кількісними значеннями за окремими параметрами, а й концептуально.

Характерними рисами на цьому етапі є великий набір властивостей, а саме:

- цілісність, яка дає можливість покращити ефекти вносів планової управлінської діяльності в підприємстві, яка забезпечує повноту дій, необхідну для досягнення необхідних цілей та узгодженість зв'язків між ними;
- актуальність – орієнтацію програми на вирішення найбільших загроз для розвитку підприємства;

- прогнозованість – властивість програми відображати в своїх цілях і планованих діях не лише теперішні, а й можливі в майбутньому вимоги розвитку підприємства;

- раціональність – з'ясування у програмі необхідних цілей та засобів для їх здійснення, що в даному комплексі проблем, що вирішуються за наявних ресурсів дають можливість отримати найбільш позитивний результат;

- реалістичність – забезпечити відповідність між потрібним і можливим з розрахунком на обмеженість наявних ресурсів;

- контрольованість – визначення кінцевих і проміжних цілей, очікуваних результатів, що забезпечують доступний спосіб перевірки реально отриманих результатів на їх відповідність цілям.

П'ятий етап – вибір варіанту реалізації програми і формування комплексу заходів її здійснення. Велика кількість варіантів в підходах створення системи заходів програми обумовлює потребу вибору найбільш ефективного шляху для досягнення цілей програми. Таким чином є можливість підвищити ступінь обґрунтованості програми, краще реалізувати можливості програмно-цільового методу планування та управління.

Для даного етапу характерно:

- обов'язкова персональна відповідальність за здійснені заходи;
- вчасність проведення заходів;
- недоліки ресурсного забезпечення заходів програми;
- оптимальність структури заходів за напрямками реалізації програми;
- векторна спрямованість процесу виконання заходів на досягнення індикаторів цілей;

- перехідні етапи результативності та індикатори заходів для спрощення моніторингу і контролінгу здійснення заходів і програми в цілому.

Шостий етап – контроль за реалізацією програми. Цей етап передбачає збір, облік та аналіз всієї інформації, яка стосується результатів виконання програмних заходів. Таким чином маємо можливість контролювати не лише

тимчасові характеристики заходів, їх реалізацію в необхідні терміни, а також інші показники.

Сьомий етап – коригування заходів для досягнення запланованих результатів. На даному етапі здійснюються додаткові заходи для корегування відхилень від запланованих результатів.

До завдань даного етапу відносять:

- моніторинг інформації, які отримано на попередніх етапах;
- пошук і аналіз причин, в зв'язку з якими виникли відхилення від очікуваних результатів;
- розробка комплексу заходів, що потрібні для ліквідування даних причин та наслідків відхилень;
- встановлення можливих способів ліквідації відставання від графіка здійснення заходів підприємств;
- встановлення ймовірних варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів.

Використання програмно-цільового управління дає результати не лише в стратегічному управлінні, а й в інших випадках, як в таких, коли необхідно швидше вирішити такі проблеми, як впровадження нових технологій, створення нових товарів або послуг, реінжиніринг бізнесу. Має сенс використовувати цей метод у таких ситуаціях, коли виконання конкретного завдання пов'язане з цільовим розподілом ресурсів, із створенням нових підрозділів або робочих груп.

Ефективність програмно-цільового управління на сучасному етапі розвитку економіки визначається:

- ефектом цілісності програм розвитку підприємства, забезпеченістю взаємозв'язків цілей, завдань і заходів;
- відповідно вибраними індикаторами стратегічної програми розвитку, націленої найкращий ефект;
- чутливістю комплексу різних систем, що взаємодіють при використанні програмно-цільового управління, що дає можливість управлінському персоналу

мати достатньо часу для прийняття рішення в разі збою реалізації програмних заходів;

- точною орієнтацією підприємства на остаточний результат, який допомагає скоріше знаходити вирішення складних проблем розвитку;

- комплексним аналізом самого підприємства та його зовнішнього середовища;

- спрощенням прийняття управлінських рішень, заснованих на використанні спеціальних методів збору і акумулювання інформації;

- координацією і комунікацією всіх процесів життєдіяльності підприємства, орієнтованих на стратегічні цілі;

- швидкістю в переналаштуванні (реформуванні, модернізації) процесів розвитку підприємства;

- можливістю передбачення змін середовища та прогнозування можливих змін в організації;

- спрощенням поставлення стратегічних цілей і ключових завдань розвитку організації;

- найкращим вирішенням ключових завдань в умовах обмеженого часу;

- визволення керівництва від вирішення оперативних завдань, щоб потім використовувати їх досвід для інноваційного розвитку підприємства.

Не дивлячись на всі позитивні сторони в застосуванні програмно-цільового управління виникають деякі проблеми. Так можуть виникати деякі проблеми. В першу чергу це стосується визначення цілей і завдань. В даному випадку виникають помилки, в ситуаціях коли кінцеві цілі здавались очевидними.

В другу чергу виникає більше проблем збалансованості і пропорційності заходів програми. Вона як правило охоплює не всі сторони розвитку підприємства, а лише окремі підрозділи. Відповідно при програмно-цільовому управлінні досить важливим є збалансування розвитку підприємства в загальному.

Також відбувається ускладнення системи управління, а також для подальшої реалізації програмно-цільового управління як правило створюється громізка система документів, та іноді стається так, що в процесі роботи втрачається відчуття міри і сама система цільового управління і його інформаційного обслуговування стає такою громізкою, що втрачає свої основні переваги.

Як підсумок можна говорити, що програмно-цільовий підхід – це сучасний та найбільш ефективний спосіб управління розвитком підприємства. В сучасних умовах економіки, які потребують від організації застосування всіх ресурсів, а саме програмно-цільове управління дає можливість надійно домогтися виконання поставлених завдань і досягнення цілей.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що антикризове управління в сучасних умовах характеризується наступним:

- воно має бути постійним для кожного підприємства, тобто бути елементом управління підприємством, оскільки потреба у виявленні, передбаченні та мінімізації ризиків є постійною зважаючи на нестабільність середовища;

- має входити в систему управління економічною безпекою, оскільки ці поняття взаємозалежні.

Доведено взаємозв'язок економічної стійкості, економічної безпеки підприємства та антикризового управління та їх взаємозалежність. Підприємство є тим стійкішим до деструктивних впливів середовища, чим вищим є рівень його економічної безпеки; поряд з тим здійснення антикризового управління, у тому числі превентивного, дає змогу зберігати необхідний рівень економічної безпеки.

Для надійного захисту економічної безпеки підприємства необхідно мати комплексний і систематичний підхід до її організації. Таким чином виділяють

таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Вона дає можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства та реалізацію захисту його інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Визначено, що концептуальним положенням антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Програмно-цільовий метод дає можливість задовольнити необхідність у здійсненні інтеграційних процесів у різних галузях господарювання. Такий метод дає досягти таких цілей, які передбачають докорінні зміни у соціальній, екологічній та економічній сферах.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Механізми антикризового управління підприємством економічної безпеки підприємством

В зв'язку з впливом кризи в організаціях можливий прояв дисбалансу, що має негативний вплив на рівень економічної безпеки та потребує застосування практичних навичок і досвіду управління кризою, її передбачення та розпізнавання, а також, усунення негативного впливу і наслідків дії кризи [37].

Антикризове управління та управління економічною безпекою мають схожість, яка полягає в попередженні, уникненні, ліквідації загроз і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Збільшення кількості загроз та невизначеності бізнес-середовища потребує удосконалення наявних та розроблення нових механізмів антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки.

Основними функціональними цілями економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- якісна правова захищеність діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформації, комерційної таємниці фірми;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;

– мінімізація руйнівного впливу діяльності підприємства на стан навколишнього середовища.

Отже, як ми бачимо, забезпечення економічної безпеки є однією з головних складових успішного ведення підприємницької діяльності. [38].

Чинники, що мають вплив на економічну безпеку підприємства можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис.2.1).

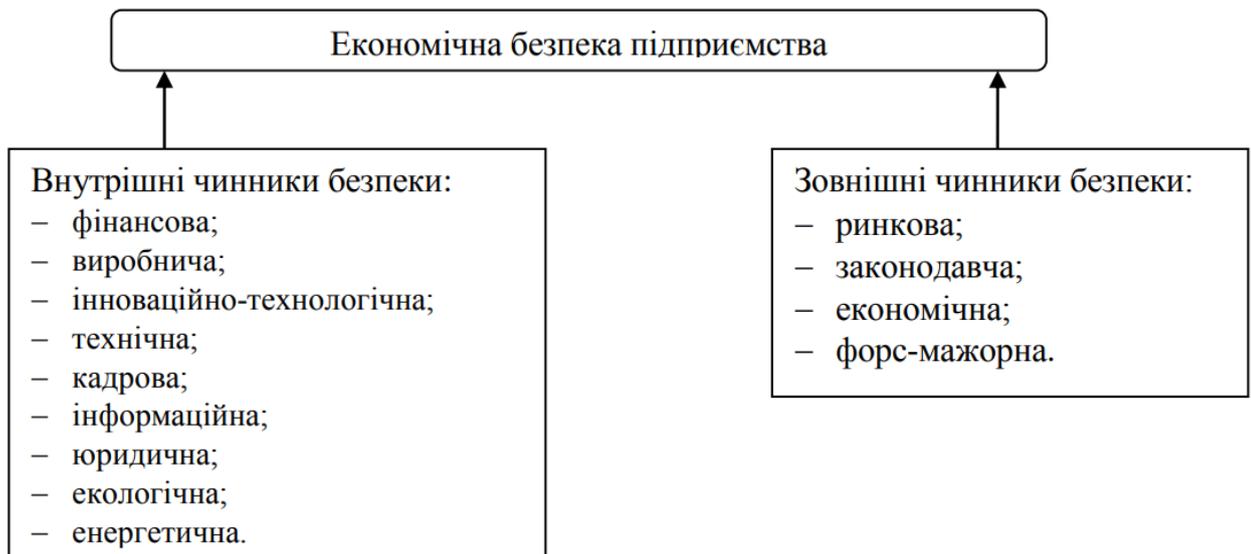


Рис.2.1. Чинники впливу на економічну безпеку підприємства

Ваговим елементом системи безпеки підприємства є механізм її управління, який допомагає досягти цілі безпеки та вирішити поставлені завдання. В системі економічної безпеки підприємства під механізмом слід розуміти влаштований певним чином порядок послідовності станів і процесів, що забезпечують економічну безпеку підприємства [39].

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає сукупність елементів:

- філософію економічної безпеки підприємства;
- функції, що реалізують процес управління економічною безпекою;
- ресурсне забезпечення механізму;

– цільова спрямованість, що містить основні організаційні форми та економічні інструменти, необхідні для забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства [40].

Механізм управління економічною безпекою підприємства доцільно розділити на попереджуваче та антикризове управління [41].

Перед управлінням економічною безпекою підприємства необхідно створити стратегія його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства мають на увазі реалізацію такого механізму управління, який забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події [41].

Механізм управління економічною безпекою підприємства представлено на рис. 2.2.

Для побудови ефективної системи антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки необхідно дотримуватись наступних принципів:

- вчасна діагностика кризових ситуацій підприємства;
- оперативність реагування на кризові явища;
- знаходження та використання внутрішніх можливостей для попередження кризи чи виходу підприємств з даного стану;
- придержуватись законодавства та етичних норм при обґрунтуванні антикризових заходів.

В процесі управління необхідно знаходити чинники, що вплинули на появу кризи на підприємстві. Здійснити це є можливим шляхом комплексної діагностики, яка знаходить як загрози, так і внутрішні можливості подолання кризи й усунення недоліків роботи підприємства.

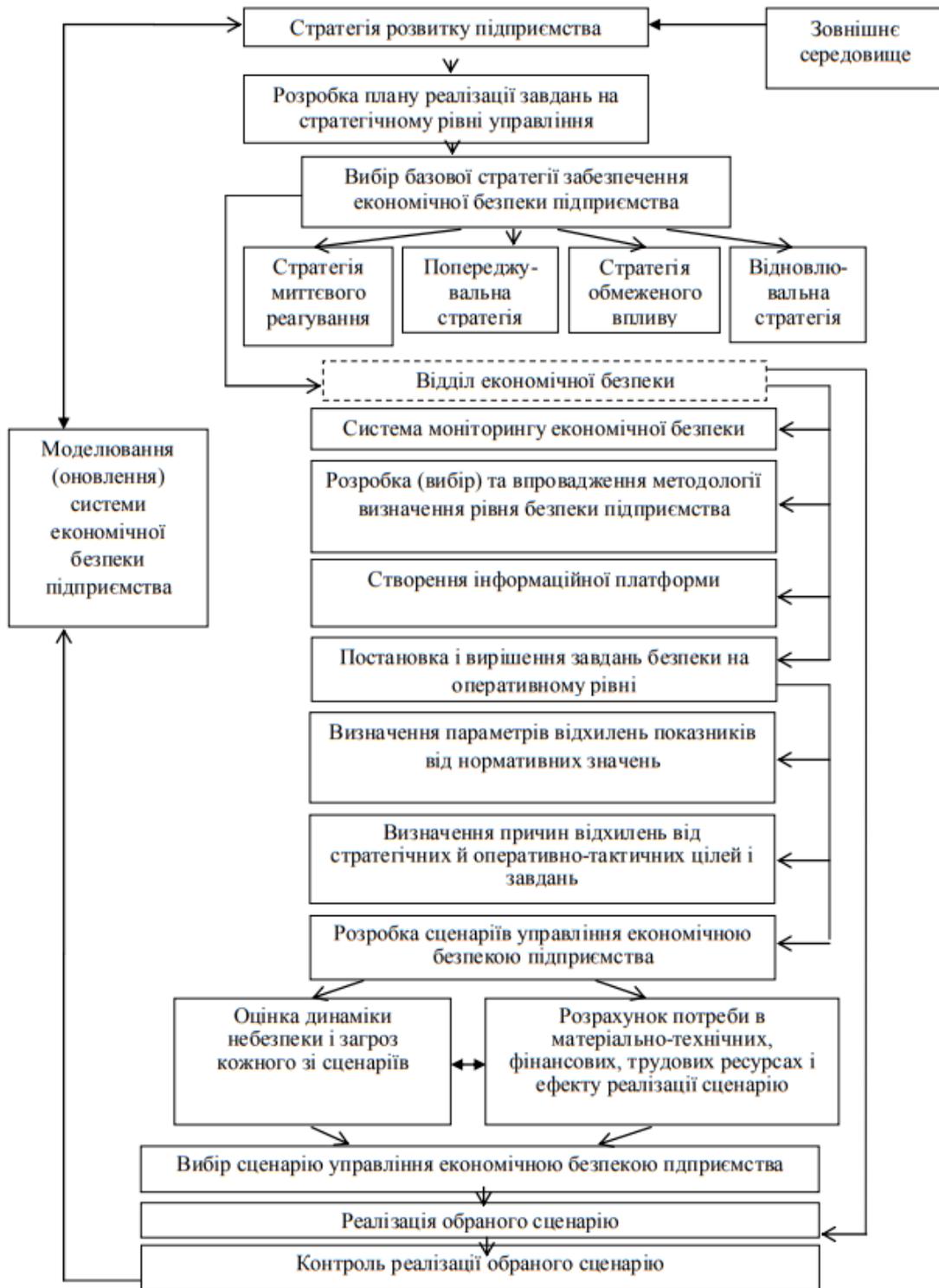


Рис. 2.2. Структура механізму управління економічною безпекою підприємства

Послідовність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки має бути наступною:

1. Проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
2. Виявлення факторів кризи та рівня загроз.
3. Обґрунтування антикризової стратегії.
4. Створення системи антикризових планів, проектів, програм.
5. Створення антикризових заходів.
6. Вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління.
7. Контроль антикризових заходів.
8. Оцінка рівня безпечності функціонування підприємства.

Під час останнього етапу необхідно оцінити отримані під час антикризового управління рівень економічної безпеки.

В теперішньому етапі розвитку є можливість використовувати різні стратегії для антикризового управління, але самим головним є попередження кризи, підготовка до її появи; протидія кризі, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; послідовне виведення з кризи. Правильно вибрати ту або іншу стратегію можна виходячи з глибини і характеру кризи, наявного стратегічного потенціалу [37].

Під час економічної кризи кожне підприємство має свої особливості, в зв'язку з чим процес обґрунтування та реалізації стратегії для кожного з них матиме свої характерні риси і залежатиме не лише від зовнішнього та внутрішнього середовищ, а й від їхньої взаємодії. Беручи це до уваги ефективність антикризового управління підприємством визначається ефективністю розробки та реалізації антикризової стратегії. Відповідно деякі окремі підприємства при створенні достатньо сильної стратегії не мають можливості вдало її застосувати, деякі навпаки – створюють не найкращі стратегії, але досить ефективно втілюють їх на практиці. Відповідно для отримання кращих результатів на підприємстві є необхідним максимально ефективно поєднувати процес створення та реалізації стратегії.

Так маючи максимально продуману антикризову стратегію і з успішною її реалізацією підприємство має можливість здобути сильну ринкову позицію.

Відповідно керівництво та менеджери не лише вміти правильно вибрати ту чи іншу стратегію боротьби з кризою, а й вміти користуватись технологією її реалізації, прогнозуючи при цьому характер і терміни кризових потрясінь, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Під час реалізації антикризової стратегії досить важливо застосовувати стратегічне планування. Саме відокремлення стратегії від жорстких меж планування, дало змогу виокремити процес реалізації стратегії. Можемо говорити, що в даній позиції стратегічне планування є систематизованим і логічним процесом реалізації антикризової стратегії в конкретні антикризові плани, проекти, програми.

Так відповідно до системного підходу щодо стратегічного антикризового управління, авторами якої є А. Штангрет та О. Копилук, можливо говорити про необхідність процесу не тільки формування, а й реалізації стратегії виходу з кризи в межах системи стратегічного управління виходу із кризового стану [42].

Також виділяються наступні основні етапи розроблення стратегії виходу з кризового стану підприємства, що засновані на проведенні моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

1. Проведення аналізу макросередовища, що можна поділити на чотири сектори: політичне, економічне, соціальне, технологічне.

2. Проведення аналізу конкурентного середовища за п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

3. Проведення аналізу стану підприємства [39].

Доцільним є більше уваги приділяти оцінці результатів реалізації стратегії для подальшого передбачення і недопущення кризових ситуацій на підприємстві.

Після аналізу різних позицій авторів можливо виділити такі етапи розроблення антикризової стратегії долучити наступні:

1. Перегляд місії та системи цілей підприємства, яка передбачає їх коригування:

а) коригування місії, що в свою чергу охоплює:

- проголошення нових переконань та цінностей;
- нові види продукції (послуги);
- ринки, на яких функціонуватиме підприємство;
- способи виходу на ринок;
- технології, які використовує підприємство;
- політика зростання та фінансування.

б) корекція системи цілей.

До стратегічних цілей відносять:

- активізацію інноваційної активності підприємств;
- формування інтеграційних партнерських відносин;
- покращення інвестиційної привабливості підприємства, а також конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Вибір антикризової стратегії. Під час даного етапу передбачено здійснення на основі вибору методів стратегічного аналізу і планування стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи. Тобто визначають тактику реалізації вибраної стратегії.

3. Реалізація стратегії виходу з кризового стану. Тобто необхідно реалізувати розроблену стратегію та провести оцінку і контроль отриманих результатів. Згідно досліджень, що здійснила З. Юринець, з урахуванням діючих стратегій розвитку функціональних підрозділів підприємства і його загальних цілей, завдань та критеріїв ефективності діяльності було розроблено загальну схему вибору стратегії виходу з кризового стану підприємства, яка має наступні етапи:

- дослідження та діагностика наявної системи управління;
- встановлення факторів через які виникли кризові ситуації на підприємстві;
- створення стратегії виходу з кризового стану підприємства;

– вибір оптимальної стратегії управління підприємством для виходу з кризи і подальшого розвитку підприємства [41].

Та все ж можна говорити, що для встановлення та передбачення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві необхідно виокремити процес моніторингу як окремий етап. Також для оптимального вибору стратегії важливо, щоб процес діагностування брав до уваги не лише діючу систему управління, а й реальний стан підприємства в цілому.

Реалізація антикризової стратегії матиме найкращі результати, якщо вона поєднуватиметься з діючим набором стратегій і підпорядковуватиметься збалансованій системі цілей. Рівень готовності підприємства до виходу з кризи, ефективність безпосереднього протистояння різного роду небезпекам та рівень своєчасних профілактичних заходів, визначають успішність антикризового управління.

2.2 Методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємства

Економічна безпека – багатопредметна та багатогранна категорія, її оцінювання вимагає дослідження та всебічного аналізу. Для забезпечення економічної безпеки підприємства ключовим питанням є її оцінювання. Якість кількісного оцінювання економічної безпеки підприємства як підґрунтя ефективного управління залежить саме від методу її визначення [43].

При дослідженні різних джерел можемо спостерігати різні методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, класифікувати які можна за наступними ознаками: за підходами до оцінювання та за використанням експертних оцінок. Загалом існують наступні методи та підходи оцінки рівня економічної безпеки підприємства (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Підходи та методи оцінки рівня економічної безпеки підприємств

Методики оцінювання економічної безпеки підприємства можна згрупувати за такими підходами:

- індикаторний – передбачає, що рівень економічної безпеки встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства зі значеннями індикаторів, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Відхилення від порогових значень говорять про наявність загроз економічній безпеці підприємства. Цей підхід визначає рівень безпеки підприємства як середньозважений ступінь відповідності фактичних значень оціночних показників їх пороговим значенням;

- ресурсно-функціональний – полягає в оцінці ефективності використання ресурсів підприємства за функціональними складниками. Так згідно даного підходу, шляхом упередження внутрішніх та зовнішніх загроз негативного впливу на економічну безпеку підприємства досягається найбільш ефективне використання ресурсів. Так необхідний розрахунок сукупного критерію економічної безпеки, що являє собою середньозважену величину часткового функціонального критерію економічної безпеки на питому вагу

значимості впливу цього функціонального складника на стан економічної безпеки підприємства. При цьому рівень економічної безпеки підприємства визначається при порівнянні розрахованого за результатами звітного періоду сукупного критерію економічної безпеки з його значенням у попередніх періодах чи значенням цього показника на аналогічних підприємствах. Зростання сукупного критерію оцінки економічної безпеки в динаміці є позитивною тенденцією і свідчить про економічну надійність підприємства [44];

- програмно-цільовий підхід – базується на інтегруванні сукупності показників, що визначають рівень економічної безпеки підприємства. Визначення рівня економічної безпеки підприємства опирається на сектори виробництва, збуту, фінансів та відносин праці [45].

Для даних цілей використовується кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Для даного підходу характерний високий ступінь складності проведеного аналізу з використанням методів математичного аналізу, що в практичній діяльності підприємства досить важко використовувати [46].

- Економіко-математичний підхід - здійснюється на основі функціональної залежності рівня економічної безпеки підприємства від відповідних показників діяльності підприємства [47].

За допомогою даного підходу можна сформулювати різні сценарії розвитку підприємства за умови зміни того чи іншого фактору, які досить значні для обґрунтування вибору фінансово-економічної стратегії розвитку підприємства.

- Прогнозування банкрутства – суть даного підходу у виявленні симптомів фінансової кризи підприємства. Так згідно з цим методом оцінка рівня економічної безпеки проводиться з огляду на рівень поточної платоспроможності.

- Оцінка стану фінансового складника діяльності підприємства передбачає визначення рівня економічної безпеки на основі оцінки економічного стану підприємства й ефективності використання його ресурсів.

Врахування рівня його прибутковості є досить важливим в оцінці економічної безпеки підприємства, оскільки отримання прибутку є головною ціллю функціонування будь-якого підприємства [48].

Переваги та недоліки даних методів розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки підходів та методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств

| Підходи та методи | Переваги | Недоліки |
|--|--|--|
| Індикаторний підхід | Підхід дає можливість комплексно оцінити рівень економічної безпеки підприємства за умов науково обґрунтованого визначення індикаторів та визначення їх граничних значень для відповідної галузі | Складність визначення вихідної системи показників та граничних значень індикаторів. За неправильного їх визначення рівень економічної безпеки підприємства може бути визначено некоректно, що є небезпечним для підприємства |
| Ресурсно-функціональний підхід | Підхід дає можливість комплексно оцінити рівень економічної безпеки підприємства на основі функціональних складників економічної безпеки підприємства | Необхідне детальне вивчення процесів, що мають вплив на стан економічної безпеки підприємства, що ускладнює вибір функціональних складників до оцінювання за даним підходом факторів щодо підприємств різних галузей |
| Програмно-цільовий підхід | Метод дає змогу отримати достовірні результати рівня фінансової безпеки підприємства, адже відображає принципи та умови управління та розвитку підприємства | Відрізняється високим ступенем складності правильного визначення і відбору показників та визначення методів їх інтегрування |
| Економіко-математичний підхід | Метод дає змогу виявити основні прями (зворотні), лінійні (нелінійні) взаємозв'язки між різними факторами, що визначають економічну безпеку підприємств | Під час розрахунку окремих показників виникають проблеми, оскільки для визначення функцій, що встановлює залежність за показниками, слід проводити ґрунтовні дослідження |
| Методи прогнозування банкрутства | Простота в розрахунках та доступність даних для розрахунків | Оцінка здійснюється лише з огляду на платоспроможність підприємства. Більшість моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства адаптовані переважно під діяльність закордонних підприємств |
| Підхід до оцінки стану фінансового складника | Дає змогу оцінити стан підприємства за умови встановлення нормативних значень множини фінансово-економічних показників | Дає змогу проаналізувати лише фактичний фінансовий стан підприємства, а не визначити рівень його економічної безпеки |

Проаналізувавши переваги та недоліки наведених підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можемо говорити, що дані підходи дуже складно використати для оцінки рівня економічної безпеки вітчизняних підприємства.

Беручи до уваги аналіз наявних методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства виокремлюється декілька важливих аспектів для забезпечення комплексності та системності оцінки рівня економічної безпеки підприємства:

1) методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства мусить брати до уваги специфіку діяльності підприємства, що в свою чергу дає можливість вчасно виявити загрози та причини їх виникнення, а також оперативно зреагувати на них та створити заходи щодо їх усунення;

2) щоб найбільш ефективно виявити причини загроз для підприємства, необхідно рівень економічної безпеки оцінювати окремо за кожним складником, а потім зводити до узагальнюючого або інтегрального показника;

3) адекватність у визначенні системи показників, які будуть застосовані в оцінці економічної безпеки підприємства має значний вплив на точність та об'єктивність результатів розрахунку рівня економічної безпеки підприємства. Відповідно їх підбір повинен найбільш ефективно висвітлювати всі аспекти діяльності підприємства;

4) якщо вибраний методичний підхід як інструмент оцінки використовує формування порогових значень оціночних показників, то останні повинні базуватися на об'єктивній основі, оскільки в розрахунках вони виступають основою для порівняння та мають вплив на отримані результати оцінки рівня економічної безпеки підприємства [49].

Після аналізу підходів оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можемо говорити про те, що в сучасній економічній літературі відсутня єдина методика комплексної оцінки економічної безпеки підприємства, яка буде враховувати всі потрібні критерії.

При застосуванні експертних оцінок рівня економічної безпеки підприємства наведені підходи, можна поділити на дві групи:

- до першої групи відносяться методики, оцінка економічної безпеки підприємства здійснюються з використанням експертних оцінок;
- друга група методик здійснює оцінку за допомогою формалізованих розрахунків, при цьому експертні методи можуть застосовуватись лише для деяких складових.

Перша група методик мають значний рівень суб'єктивізму та не може бути основою для ефективного управління підприємством, тобто оцінка економічної безпеки такими методиками не дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення [50].

Друга група методик навпаки є більш точною та об'єктивною, але в зв'язку з відокремленими складовими економічної безпеки підприємства та формуванням системи показників за кожною складовою виникають свої недоліки, такі як: громіздкість, неоднозначність та суперечливість розрахунків, відсутність всебічного, комплексного та об'єктивного результату, який би слугував інструментом ефективного управління підприємством [50].

Оскільки сама економічна безпека підприємства розглядається як складна динамічна система низкою елементів, певним чином пов'язаних між собою і з зовнішнім середовищем, рекомендується застосовувати оцінювання економічної безпеки підприємства за системним підходом.

Загалом системний підхід включає застосування статичного та динамічного аналізу стану досліджуваного об'єкта. Характерним для даного підходу оцінки економічної безпеки підприємства є те, що статичні дослідження (обсягу і структури) доповнюються динамічними дослідженнями в оцінювання економічної безпеки підприємства, тобто індексними показниками співвідношення та ефективності [50].

Оцінка економічної безпеки підприємства реалізовується беручи до уваги всіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємозалежностей і співвідпорядкованості

його окремих елементів, що дає можливість оцінити не лише стан об'єкта дослідження, а й напрямок його розвитку.

Модель оцінювання економічної безпеки підприємства за системним підходом передбачає:

1) формування системи показників оцінки за 5 групами показників: обсягу, структури, динаміки, співвідношення та ефективності по кожній локальній складовій економічної безпеки підприємства (безпека трудових, фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, безпека управління, маркетингу, виробництва (торгівлі) [50];

2) визначення інтегрального показника для кожної групи показників;

3) визначення інтегрального показника за локальною складовою;

4) розрахунок загального інтегрального показника за всіма локальними складовими економічної безпеки підприємства.

Використання системного підходу в оцінці економічної безпеки підприємства надає зміст процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, яке вважається не процесом боротьби з явищами, що вважаються загрозами, а як можливість існувати за будь-яких умов та діяти відповідно до своєї економічної стратегії при досягненні максимально можливих фінансових результатів за умов ефективного використання ресурсів.

Так необхідно використовувати 5 груп показників: обсягу, структури, динаміки, співвідношення та ефективності, в зв'язку з чим можливо застосувати кількісне оцінювання економічної безпеки підприємства. Це є комплексним та всеосяжним підґрунтям для створення стратегії господарської діяльності підприємства та ефективного управління.

2.3 Антикризові моделі управління економічною безпекою підприємства

Беручи до уваги особливості життєвого циклу підприємства, можливо виділити фактори, які сприяють розвитку кризи на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Виникнення. Даний етап розпочинає формування стратегічного потенціалу підприємства. Інвестиції, що спрямовані, в першу чергу, на самі головні елементи стратегічного потенціалу, які в свою чергу мають можливість створити базис для конкурентоспроможності підприємства. Важливе значення на цьому етапі мають зовнішні фактори [51].

Вони повинні бути сприятливими для діяльності підприємства. До таких факторів відносяться:

1. діяльність державних структур (сприятливі фіскальна і кредитно-грошова політика, законодавство, політична ситуація в країні);

2. параметри дружніх і підтримуючих галузей (розвиток виробництва дружніх і підтримуючих галузей, впровадження в них нових технологій, зростання їх наукового і виробничого потенціалів, зростання зовнішньої соціальної інфраструктури, можливість використання досягнень споріднених галузей при виконанні місії підприємства необхідне для ефективного розвитку підприємства і укріплення його конкурентних переваг);

3. параметри попиту (стабільність попиту, зростання величини попиту на товари підприємства, високий попит на нові товари підприємства дозволяє підприємству одержувати високий стабільний прибуток) [51].

До внутрішніх факторів в даному етапі відносять вибір місії підприємства. При поганому виборі місії, то не зважаючи на позитивний зовнішній вплив підприємство не набуде конкурентних переваг, а також не матиме можливості ефективно функціонувати.

Становлення. Особливостями даного етапу є значне посилення стратегічного потенціалу підприємства за рахунок інтенсифікації інвестиційної діяльності, що стимулюється параметрами попиту на продукцію підприємства.

Деякі елементи стратегічного потенціалу підприємства породжують систему, між ними виникають стійкі зв'язки, що дають можливість одержати ефект цілісності, та відповідно підприємство має можливість ефективно функціонувати і посилювати свої конкурентні переваги. Також покращується взаємодія з дружніми і підтримуючими галузями, збільшується ступінь агресивності конкурентної стратегії підприємства. Даний етап має досить значні зовнішні фактори, а саме параметри попиту, діяльність державних владних структур, параметри споріднених і підтримуючих галузей, також параметри факторів виробництва.

Такі галузі, які надають підприємству ресурси, мають можливість підняти ціни на ресурси, а також забезпечувати ресурсами інші галузі на кращих умовах, в зв'язку з чим зменшує пропозицію сировинних і матеріальних ресурсів та сигналізує про загрози виконання місії підприємства. Забезпечення трудовими ресурсами і стабільний фінансовий стан підприємства також має особливе значення для підприємства.

При цьому на підприємстві ще не достатньо власних коштів для здійснення інвестицій та існує необхідність користуватися позиками. Збільшення відсоткових ставок за кредитами комерційних банків, скорочення субсидій з добродійних фондів призводить до збільшення виробничих витрат, зниження прибутку та як результат погіршення стану підприємства і можливості виникнення кризи.

До важливих внутрішніх факторів при цьому є параметри фінансових ресурсів. Чим більша сума позикових коштів, тим гіршими є фінансові показники підприємства, які в свою чергу мають вплив на загальний стан в ринковому середовищі.

Вища точка. Цей етап характерний тим, що конкурентні переваги підприємства досягають свого найкращого рівня, ефективність використання власних ресурсів є максимальною. В даному етапі найбільш важливими є внутрішні фактори:

1. гнучкість в управлінні підприємством (цей фактор характеризує кадрові ресурси підприємства, які виконують роль керування, в якому досить значними є управлінці, що формулюють цілі підприємства та способи їх досягнення: вибрані ними рішення мусять застосовувати як традиційні, так і сучасні методи управління, а також брати до уваги вплив зовнішнього середовища, що дає можливість підприємству покращити стратегічний потенціал і конкурентні переваги);

2. засоби технологічного устаткування та сировина, які мають вплив на ефективність діяльності підприємства, а також використовувати енергозберігаючі технології для покращення внутрішньої гнучкості підприємства і адекватності його реакцій на впливи зовнішнього середовища;

3. параметри технологічних ресурсів, тобто підприємство мусить застосовувати адекватні технології для зміни покоління продукції у відповідності до життєвого циклу попиту, провадити систематичні НДДКР для підтримки конкурентоспроможності на відповідному рівні;

4. ефективність використання оборотного капіталу (відслідковування значень показників оборотності капіталу; коефіцієнта оборотності матеріальних оборотних коштів, що дає характеристику швидкості реалізації матеріальних оборотних активів, для попередження нагромадження значної кількості сировини і матеріалів чи готової продукції, в зв'язку з чим можливе зростання собівартості продукції та зменшення прибутку підприємства.

Етап спаду можливий за рахунок старіння ресурсів підприємства (матеріальних, кадрових, інформаційних, організаційних ресурсів), а також агресивної політики конкурентних підприємств. Найважливішими внутрішніми факторами на цьому етапі є:

1. неадекватний маркетинг;
2. велика частка позикового капіталу;
3. неадекватність транзакційних витрат.

На даному етапі спостерігається збільшення впливу зовнішніх факторів, в зв'язку з цим виникає потреба відслідковувати наступні параметри:

1. попиту;
2. зв'язок із спорідненими і підтримуючими галузями;
3. суперництво з конкурентними підприємствами галузі;
4. випадкові впливи;
5. діяльність державних владних структур.

Характер наступного етапу залежить від застосованих управлінських заходів на підприємстві. У випадку ефективного антикризового управління підприємство переходить до нового циклу розвитку зазнавши певних змін. Також можлива й протилежна ситуація, коли підприємство переходить на етап банкрутства. Згідно У протилежному випадку настає етап банкрутства, і у відповідності до Закону України про банкрутство підприємств дане підприємство визнається банкрутом (неспроможним задовольнити вимоги кредиторів по сплаті товарів (робіт, послуг), а також не здатним неспроможним забезпечити обов'язкові платежі в бюджет та позабюджетні фонди), також відбувається реалізація передбачених цим законом реорганізаційних чи ліквідаційних процедур [53].

Розвиток підприємства передбачає ймовірність настання кризи. Досить важливим є вчасне виявлення початкових економічних явищ, які є індикаторами можливого виникнення кризи на підприємстві. Беручи до уваги те, що внутрішнє та зовнішнє середовище є досить динамічними, дані впливи мають можливість виникнути в будь-який момент часу.

Загалом основними принципами антикризового управління є [54]:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- принцип об'єктивності, який передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;
- оперативність реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства, оскільки час застосування необхідних заходів на

підприємстві, яке в свою чергу знаходиться в умовах кризи, є досить важливим фактором;

- формування управлінських рішень мусить здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

- потрібне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем в зв'язку з обмеженою кількістю доступних ресурсів та часу внаслідок виниклого кризового явища;

- принцип контролю, що має на меті здійснення постійного контролю за перебігом застосування управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

- принцип ефективності, який полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

- принцип основної ланки, суть якого полягає в пошуку та першочерговому розв'язанні основної проблеми, збільшення уваги до тієї сфери діяльності, що обумовлює появу та поширення кризи або в якій майбутнє поглиблення кризи має найгірший вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який відповідає за використання певних знань та застосуванні в інтересах підприємства антикризового управління правових засад, що регламентують функціонування підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, суть якого полягає в реалізації антикризового управління компетентними фахівцями у відповідності з модернізованою управлінською ієрархією згідно з вимогами кризової ситуації;

Кризова ситуація на підприємстві потребує застосування надзвичайних стратегічних і оперативних заходів. Так стратегічними заходами вважаються такі, ціллю яких є приведення діяльності підприємства у відповідність до змін зовнішнього середовища, внутрішньої динаміки та системи цінностей (проникнення підприємства у нові сфери бізнесу, відмова від поточної предметно-виробничої спеціалізації підприємства, її значна реорганізація і впровадження стратегічних систем планування) [51].

Оперативні заходи не на скільки радикальні, вони стосуються завдань щодо проведення масштабних рекламних кампаній для збільшення збуту, різкого зменшення цін для збільшення попиту, ліквідації значних запасів застарілого обладнання, застосування лімітів найму робочої сили, зменшення витрат на наукові дослідження.

Дослідники антикризового управління підприємством значну увагу звертають на опис шляхів з виходу із практичних кризових ситуацій. Так можливі три варіанти управління підприємством в кризовому стані: активне управління, реактивне управління, інтерактивне управління.

Для активного антикризового управління характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлене до незвичних стратегічних загроз, але замість того, щоб застосовувати послідовний ряд відповідних заходів, воно аналізує дані, обирає і здійснює комбінації контрзаходів, які видаються оптимальними. Коли їх низька результативність стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління [55].

При активному антикризовому управлінні відбувається діагностика початку кризового стану на підприємстві (до моменту T_0) і з цього моменту застосовується ряд антикризових заходів (за термін $T_1 - T_0$), що стосуються запобіганню впливу негативних наслідків кризи, виробничих і фінансових втрат. До моменту припинення кризового впливу T_1 , підприємство має загальні збитки що розраховуються наступним чином:

$$Z_{zag}(T) = \int_0^{T_1} F_1(T) - \int_{T_0}^{T_1} F_2(T) \quad (2.1)$$

Де $F_1(T)$ – витрати підприємства в момент T перебігу кризи;

$F_2(T)$ – витрати підприємства на здійснення антикризового управління.

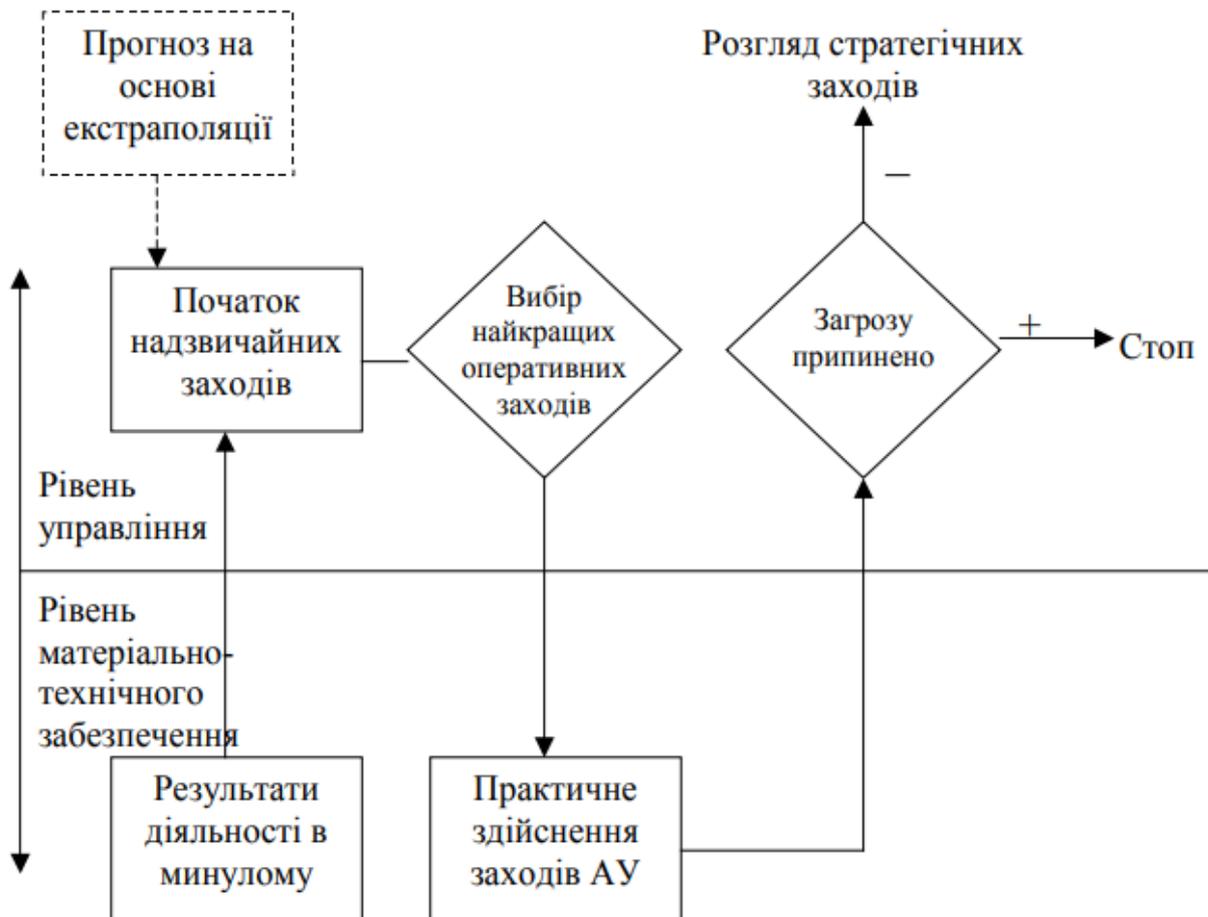


Рис. 2.5. Загальна модель реалізації активного антикризового управління

Модель, ціль якої полягає в уникненні стратегічних заходів для антикризового управління, зображена на рис.2.6. Її основою є припущення, що труднощі можна здолати звичними, хоча і радикальними оперативних контрзаходами. Така модель передбачає почергове використання різних заходів, першими в черзі при цьому будуть застосовуватись такі, що в минулому давали позитивні результати. _Форма, управління за якої має реактивний характер, застосовує стратегічні заходи лише тоді, коли вона не

перестає зазнавати збитків, не дивлячись на оперативні заходи і режим економії. На цей момент уже витрачено багато часу, накопичуються значні збитки і підприємство має великі витрати.

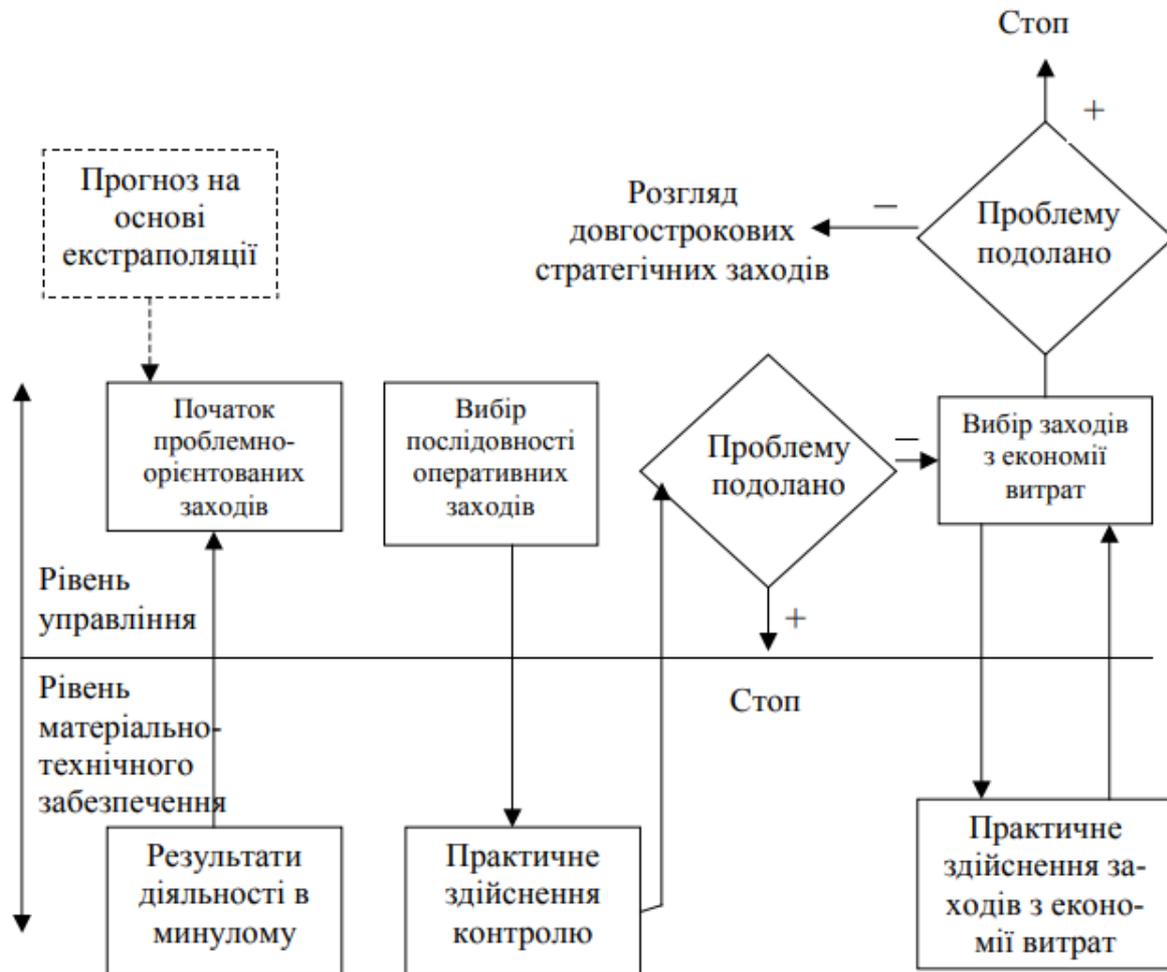


Рис. 2.6. Загальна модель реалізації реактивного антикризового управління

При реактивному антикризовому управлінні початок реакції на кризові ситуації відбувається із запізненням по відношенню до моменту раціонального початку дії T_0 на відрізок часу (T_0, T') . Даний тип поведінки характерний для великих підприємств, які мають значний досвід успішної діяльності, коли початкових даних (факторів) кризових явищ на практиці виявляється недостатньо для здійснення відповідних заходів антикризового управління спрямованих на запобігання кризовим явищам [55].

Рівняння загальних збитків при реактивному управлінні виглядає наступним чином:

$$Z_{zag}(T) = \int_T^{T_1} F_2(T) - \int_{T_0}^{T_1} F_2(T) \quad (2.2)$$

Таким чином реакція розпочинається ще до початку загрози появи кризового стану, але занадто пізно для нейтралізації кризового впливу на його початку. Витрати в даному випадку будуть більшими ніж в попередньому типі антикризового управління.

Прогресивні підприємства, що успішно працюють у ринкових умовах, останнім часом все більше дотримуються інтерактивного типу управління. Його суть полягає в екстраполятивному прогнозуванні, що в свою чергу доповнюється вивченням зовнішнього середовища з метою виявлення можливих змін. В процесі початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів, дає можливість застосовувати різні заходи одночасно.

Підприємства, котрі дотримуються інтерактивного управління, використовують неекстраполятивне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії тощо, які спрямовані на знаходження можливих змін, котрі з'являються у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані даним способом прогнози є інформацією, яка у загальному вигляді дозволяє підприємству завершити відповідну дію до моменту, коли загроза настання кризи встигне завдати певних збитків.

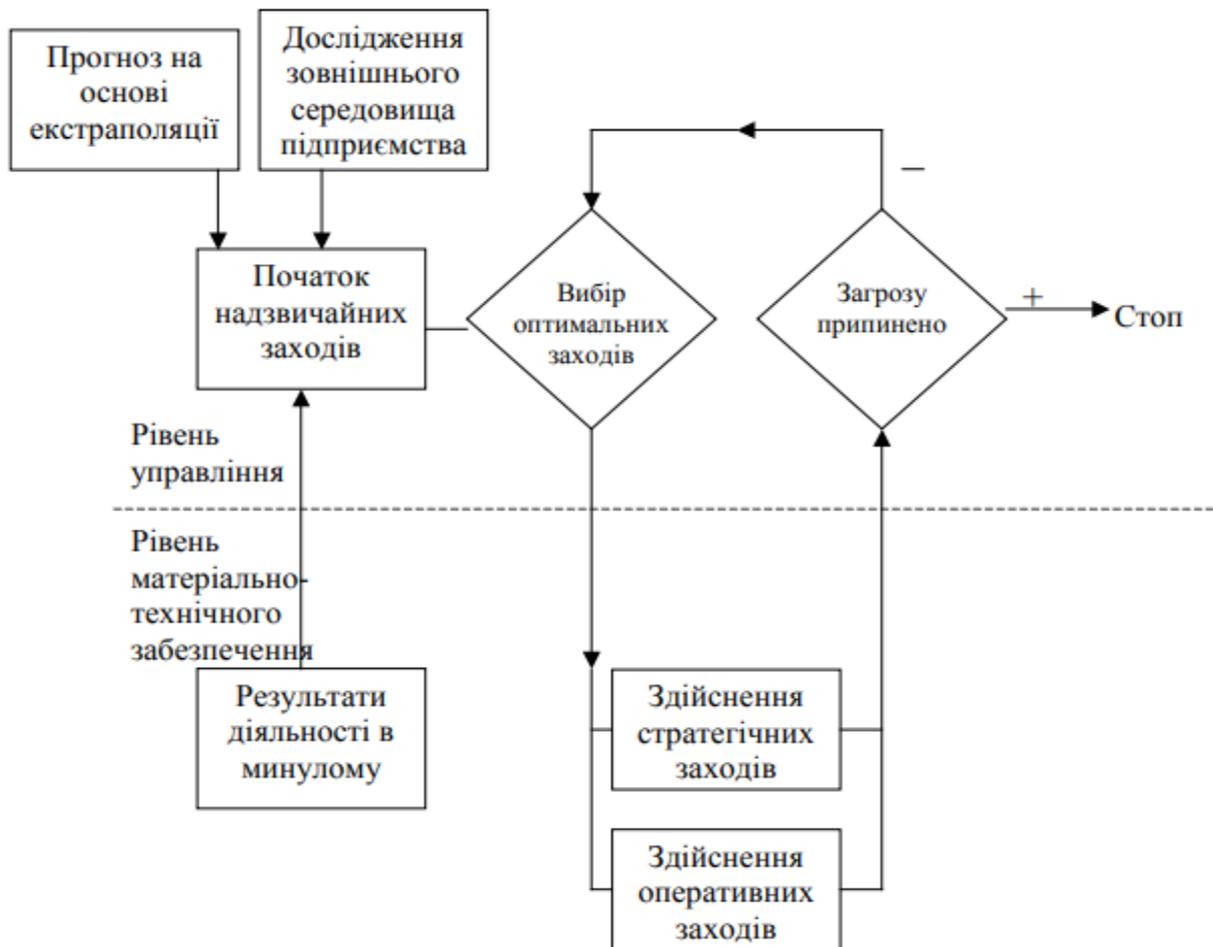


Рис. 2.7. Загальна модель реалізації інтерактивного антикризового управління

Момент початку раціональної дії T_0 знаходиться у межах горизонту прогнозування. Реакція підприємства мусить розпочинатись тоді, коли прогноз сигналізуватиме на можливе виникнення кризи на підприємстві. Запізнення реагування системи при плановому управлінні є не таким значним, як в попередніх випадках. Механізми затримки мають можливість знешкодити потенційні переваги прогнозування. Збитки, які отримає підприємство, залежать від співвідношення між наступним факторами: горизонтом прогнозування $(T_0, 0)$, затримкою внаслідок повільності (T_0, T') і часом (T', T_1) , який знадобиться підприємству, щоб відреагувати на можливу загрозу.

Ситуація буде оптимальною, у випадку коли затримка (T_0, T') перебуває під контролем, в зв'язку з чим маємо достатньо часу реагування на можливу

загрозу, до моменту прояву її впливу. Відповідно з одного боку реакція не буде завчасною, а з іншого - єдиним видом витрат для підприємства буде вартість реакції. Цей випадок можна описати рівнянням:

$$Z_{zag}(T) = \int_{T_0}^{T_1} F_2(T) \quad (2.3)$$

Якщо реакція починається швидше за вплив загрози, але запізно для того, щоб необхідні дії було завершено до початку цього впливу, витрати будуть вищими, оскільки вони включатимуть вартість реакції і збитки від основного виду діяльності. Рівняння у цьому випадку набуде вигляду (2.2).

В ситуації, коли тривалість затримки унаслідок повільності (T_0, T') надлишкова, позитивні моменти, пов'язані з прогнозуванням, в основному втрачаються і реакція стає або реактивною, або активною.

Коли тривалість реакції (T_0, T_1) вийде за горизонт прогнозування ($0, T_0$), то реакція не закінчиться до початку загрози, не дивлячись на позбавлення від затримки в зв'язку з повільністю (T_0, T').

При цьому для будь якого типу антикризового управління головним критерієм ефективності його застосування є мінімізація загальних збитків підприємства, тобто цільова функція має вигляд (2.4)

$$Z_{zag}(T) \rightarrow \min \quad (2.4)$$

Якщо підприємство пробує забезпечити вчасну реакцію на дискретне відхилення при мінімальних витратах, формулу можна доповнити такими критеріями мінімізації тривалості реакції на кризові явища на підприємстві (термін здійснення антикризового управління з нейтралізації кризових явищ (та максимізації горизонту прогнозування перебігу кризових явищ.

$$F_1(0, T_1) \rightarrow \min \quad (2.5)$$

$$F_2(0, T_1) \rightarrow \min \quad (2.6)$$

Відповідно для отримання мінімального значення $Z_{zag}(T)$, потрібно удосконалювати прогнозування, щоб зберегти ті переваги, що створюються використанням прогнозування, а також покращувати вміння керівників підприємства враховувати ці прогнози при прийнятті управлінських рішень.

Висновок до розділу 2

Розглянуто порядок формування механізму антикризового управління економічної безпеки підприємства. Для встановлення та передбачення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві процес моніторингу виокремлюється як окремий етап. Також для оптимального вибору стратегії вибору механізму антикризового управління економічної безпеки підприємства важливо, щоб процес діагностування брав до уваги не лише діючу систему управління, а й реальний стан підприємства в цілому.

Реалізація антикризової стратегії матиме найкращі результати, якщо вона поєднуватиметься з діючим набором стратегій і підпорядковуватиметься збалансованій системі цілей. Рівень готовності підприємства до виходу з кризи, ефективність безпосереднього протистояння різного роду небезпекам та рівень своєчасних профілактичних заходів, визначають успішність антикризового управління.

Окреслено можливі три варіанти управління підприємством в кризовому стані: активне управління, реактивне управління, інтерактивне управління.

Для активного антикризового управління характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлене до незвичних стратегічних загроз, але замість того, щоб застосовувати послідовний ряд відповідних заходів, воно аналізує дані, обирає і здійснює комбінації контрзаходів, які видаються оптимальними. Коли їх низька результативність

стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління.

При реактивному антикризовому управлінні початок реакції на кризові ситуації відбувається із запізненням по відношенню до моменту раціонального початку дії. Даний тип поведінки характерний для великих підприємств, які мають значний досвід успішної діяльності, коли початкових даних (факторів) кризових явищ на практиці виявляється недостатньо для здійснення відповідних заходів антикризового управління спрямованих на запобігання кризовим явищам.

Підприємства, котрі дотримуються інтерактивного управління, використовують неекстраполятивне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії тощо, які спрямовані на знаходження можливих змін, котрі з'являються у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані даним способом прогнози є інформацією, яка у загальному вигляді дозволяє підприємству завершити відповідну дію до моменту, коли загроза настання кризи встигне завдати певних збитків.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ОЦІНКИ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «Нова Пошта» була започаткована ще 13 лютого 2001 року. Основою діяльністю компанії під назвою «Нова пошта» є швидка та надійна доставка різноманітних вантажів, документів та посилок.

Нині «Нова Пошта» переросла в цілу міжнародну групу компаній, які є осередком логістики та пов'язаних із нею сервісів. До цієї групи належать такі місцеві та закордонні компанії, як «Нова Пошта», «NovaPay», «НП Логістик» та «Нова Пошта Глобал».

«Нова Пошта» — це не просто провідна компанія логістичного ринку, що безпосередньо забезпечує експрес-доставку посилок у відділення, поштомати, чи кур'єром, але й чудова можливість для багатьох підприємців у створенні та розвитку власного бізнесу як на теренах нашої країни, так і за її кордонами. Мережа компанії налічує орієнтовно 7200 відділень на території України, за 2020 рік було відправлено понад 313 млн. посилок.

Щодо «НП Логістик» — її завданням є збереження вантажу на складах, його комплектація та безпосереднє відправлення отримувачу.

«NovaPay» — небанківська фінансова інституція, що надає клієнтам послуги грошових переказів та операцій із цифровою валютою. Спершу ця конкретна установа мала назву «Пост Фінанс», але вже з 21 січня 2021 року фінансова компанія групи Нової Пошти, змінила її на «NovaPay». У такий спосіб вона об'єднала назву платіжної системи, власного бренду, який надалі планує удосконалювати та зрощувати та назву платіжної системи під одним загальним ім'ям.

Зокрема, під цією назвою вони створили чимало нових фінансових продуктів, запровадили безліч додаткових можливостей оплати для своїх клієнтів, та залучили до співпраці нових партнерів.

Уніфікація назв, перш за все, позитивно вплине на впізнаваність та зрозумілість послуг компанії її споживачами, допоможе уникнути зайвої плутанини та ототожнить послугу NovaPay з інноваційним фінансовим сервісом. NovaPay, як і раніше, застається для своїх клієнтів гарантом надзвичайної швидкості, надійності та зручності розрахунків.

NovaPay успішно функціонує на ринку України ще з 2014 року та є безпосередньою складовою групи Нової пошти. Компанія пропонує велику різноманітність фінансових інструментів і продуктів онлайн та офлайн формату фізичними особам і бізнесменам. Ефективність і мобільність сервісів цієї установи зараз можна протестувати онлайн та в понад 3400 точках, де надають фінансові послуги. Згідно до інформації Національного банку України платіжна система NovaPay — лідер поміж усіх місцевих систем переведення коштів, що надають небанківські установи, із ринковою часткою 46 %.

«Нова Пошта Глобал» активно займається розвитком міжнародної партнерської мережі, щоб забезпечувати своїх споживачів швидкісними сервісами доставки не тільки на теренах України, але й за її межами. Упродовж 2020 року вона посіла 19 місце в українському рейтингу наймасштабніших платників податків, залишивши позаду своє попереднє 27 місце. Крім того, мережа установ Нової пошти у 2020 році сплатила аж на 20 % більше податків і зборів, а саме — 5 млрд. грн.

«Нова Пошта» є нині одним із найбільших в Україні роботодавців, наразі компанія налічує понад 28 000 працівників.

«Нова Пошта» — це також компанія, у якої є розуміння соціальної відповідальності, тож вона бере активну участь у соціальному житті та розвиває цілу низку екологічних проєктів. Чудовим прикладом цього є «Гуманітарна пошта», яка з 2014 року допомагає волонтерам доставляти товари, а наразі проводить успішну роботу із 131 волонтерською організацією. Також компанія

займається активним збором вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах. З квітня 2019 року вона змінила свою упаковку: замість пінопласту впровадила використання паперу вторинного перероблення.

Наразі головна мета компанії — проста та мобільна доставка для всіх. Для виконання цієї місії «Нова Пошта» бере орієнтир на іноземні стандарти та досвід і втілює в життя нові продукти й сервіси. Для українців «Нова пошта» давно перестала бути суто сервісом доставки. Чудова та злагоджена новітня корпоративна структура зарекомендувала себе, як мережа компаній, що забезпечує своїх споживачів комплексом сервісів та послуг логістичного напрямку. Для зручності та комфорту клієнтів повсякчас втілюються в життя нові IT-рішення. Одним із таких, наприклад, став запуск зручного мобільного застосунку, який дає змогу споживачам максимально просто використовувати всі наявні сервіси компанії. Наприклад, створити нові накладні, відстежити відправлення та сплатити вартість доставки можна прямо зі свого смартфона в лічені хвилини.

Більше того, формати сервісу також не стоять на місці, вони постійно розвиваються: вантажі проходять обробку та сортуються на відповідних терміналах, а самі відправлення доставляють відтепер не тільки безпосередньо на відділення пошти, а й через поштомати і спеціальні міні-відділення. Завдяки цьому клієнти можуть одержувати свої товари там, де їм зручно. Зокрема, задля реалізації стратегії соціальної відповідальності «Нова пошта» впровадить у життя проєкт під назвою «Гуманітарна пошта України».

На наступні п'ять років команда «Нової пошти» ставить за мету стрімкий подальший розвиток своєї фірми. Для досягнення цього компанія планує і надалі розвивати місцеву інфраструктуру, аби надавати послуги швидкої та мобільної доставки, а також продовжить розширення свого бізнесу в міжнародному напрямі.

Також «Нова Пошта» має на меті в найближчі часи стати улюбленою компанією що займається експрес-доставками, послуги якої будуть

використовувати часто та з комфортом, та відповідно рекомендувати решті людей. Для досягнення даної цілі компанія постійно покращує свій сервіс.

«Нова Пошта» є учасником різних міжнародних проєктів: «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості». Велике значення для ТОВ «Нова Пошта» полягає в покращенню кваліфікації її персоналу, яким надаються курси, тренінги, семінари.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Вищим органом управління є загальні збори, виконавчим органом вважається директор, також до органів управління відносять наглядову раду та ревізора. В даний період директором є Бульба Олександр Миколайович.

Конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є: «Нічний експрес», «Ін-Тайм», «Автолюкс», «Гюнсел», «Євро Експрес», «Делівері» та «УкрПошта».

Для визначення виробничого та фінансового потенціалу підприємства необхідно провести комплексний економічний аналіз його діяльності.

Розглянемо динаміку техніко-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» в 2019 – 2021 роки за допомогою таблиці 3.1.

В 2019 році ТОВ «Нова Пошта» отримала виручку розмір якої становить 13 453 318 тис.грн., з кожним роком чистий дохід зростає, таким чином в 2020 році він становить 16 902 857 тис.грн., що на 26% більше ніж за попередній рік, а в 2021 році 20 843 502 тис.грн. Загалом за даний період чистий прибуток збільшивсь на 55%.

Таблиця 3.1

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»
за 2019 – 2021 рр.

| Показник | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +, - | | Відносний приріст (відхилення), % | |
|--|----------|----------|----------|--|-----------|--------------------------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Чистий дохід, тис. грн | 13453318 | 16902857 | 20843502 | 3449539 | 3940645 | 25,64% | 23,31% |
| Собівартість, тис. грн | 10504342 | 12877086 | 16441004 | 2372744 | 3563918 | 22,59% | 27,68% |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн | 2948976 | 4025771 | 4402498 | 1076795 | 376727 | 36,51% | 9,36% |
| Оборотність активів | 3,26 | 2,71 | 2 | -0,54 | -0,71 | -16,71% | -26,08% |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 9,51 | 11,85 | 7,30 | 2,34 | -4,54 | 24,58% | -38,36% |
| Витрати на гривню продажів, грн. | 0,78 | 0,76 | 0,79 | -0,02 | 0,03 | -2,43% | 3,54% |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,25 | 0,30 | 0,33 | 0,05 | 0,03 | 21,77% | 11,07% |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 0,81 | 0,78 | 1,02 | -0,03 | 0,23 | -3,32% | 29,99% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,33 | 0,26 | 0,16 | -0,06 | -0,10 | -18,94% | 61,39% |

Збільшення виручки вказує на можливість підприємства функціонувати в складних економічних умовах, використовувати характерні їй конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. В зв'язку з цим підприємство може більше вільних фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати робітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Але разом із зростанням чистого доходу зросла і собівартість. Так за аналізований період даний показник також збільшивсь на 55%, тобто збільшення чистого доходу пов'язане з більшою кількістю наданих послуг. Загалом валовий прибуток лише на 49%. Відповідно поррахувавши витрати на гривню продажів, можемо говорити про те що в 2019 році на одну гривню доходів припадало 0,78 грн. витрат, в 2020 році даний показник дещо кращий та становив 0,76 грн., а в 2021 році вже 0,79 грн. тобто при однакових кількостях наданих послуг прибуток би зменшивсь.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про можливість підприємства відразу розплатитись з своїми короткостроковими зобов'язаннями. Нормативним значенням вважається показник, що рівні 0,1-0,2. За 2019 рік отриманий результат дещо перевищує дані значення та становить 0,33, але з кожним роком він дещо зменшувався, та в 2021 році становив 0,16, що свідчить про чудову абсолютну ліквідність.

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частину власного капіталу в порівнянні з загальними вкладень. Нормативне значення даного показника знаходиться в межах 0,4-0,6. За аналізований період дані значення дещо менші, що говорить про залучення позикового капіталу для свого функціонування, що може мати про можливість прояву фінансових ризиків, але не значних.

Розглянемо динаміку активів ТОВ «Нова Пошта» в 2019 – 2021 рр., тис. грн. скориставшись таблицею 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

| Показник | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | | Відносний приріст (відхилення), % | |
|--|---------|---------|----------|---|-----------|--------------------------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Запаси | 96635 | 188871 | 236988 | 92236 | 48117 | 95,45% | 25,48% |
| Виробничі запаси | 96635 | 188221 | 224395 | 91586 | 36174 | 94,78% | 19,22% |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 445265 | 678593 | 704235 | 233328 | 25642 | 52,40% | 3,78% |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 587721 | 848238 | 2473319 | 260517 | 1625081 | 44,33% | 191,58% |
| Гроші та їх еквіваленти | 921223 | 917065 | 827839 | -4158 | -89226 | -0,45% | -9,73% |
| Оборотні активи | 2287962 | 2716690 | 5192636 | 428728 | 2475946 | 18,74% | 91,14% |
| Баланс | 5168079 | 7300383 | 13498127 | 2132304 | 6197744 | 41,26% | 84,90% |

Зростаюча сума активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік становить 2475946 тис. грн., на відміну від 2019 року, так в цьому році приріст становив 428728 тис. грн.

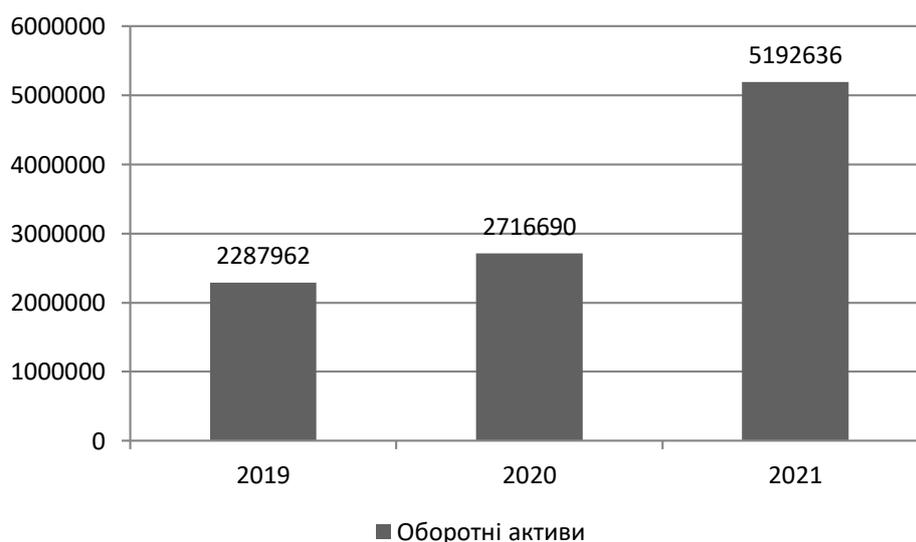


Рис. 3.1. Динаміка оборотних активів ТОВ «Нова Пошта»

Загалом приріст елементів активів ТОВ «Нова Пошта» за весь аналізований період мали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+145,24%);

- запаси (+132,21%);
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+58,16%);
- інша поточна дебіторська заборгованість (+320,83%);
- гроші та їх еквіваленти (-10,14%).

Проаналізуємо динаміку джерел фінансування ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр. скориставшись таблицею 3.3.

Збільшення власного капіталу на 253% за аналізований період говорить про покращення фінансового потенціалу ТОВ «Нова Пошта». Сума власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» становить 4491224 тис. грн. станом на 2021 рік на відміну від 1271410 тис. грн. в 2019 році.

Обсяг короткострокових зобов'язань за аналізований період збільшився на 80%, так в 2019 році їх сума становила 2829555 тис.грн., а в 2021 році 5109603 тис.грн. Відповідно загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів зріс. Як результат, ТОВ «Нова Пошта» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

Динаміка пасивів ТОВ «Нова Пошта» зображена на рисунку 3.2.

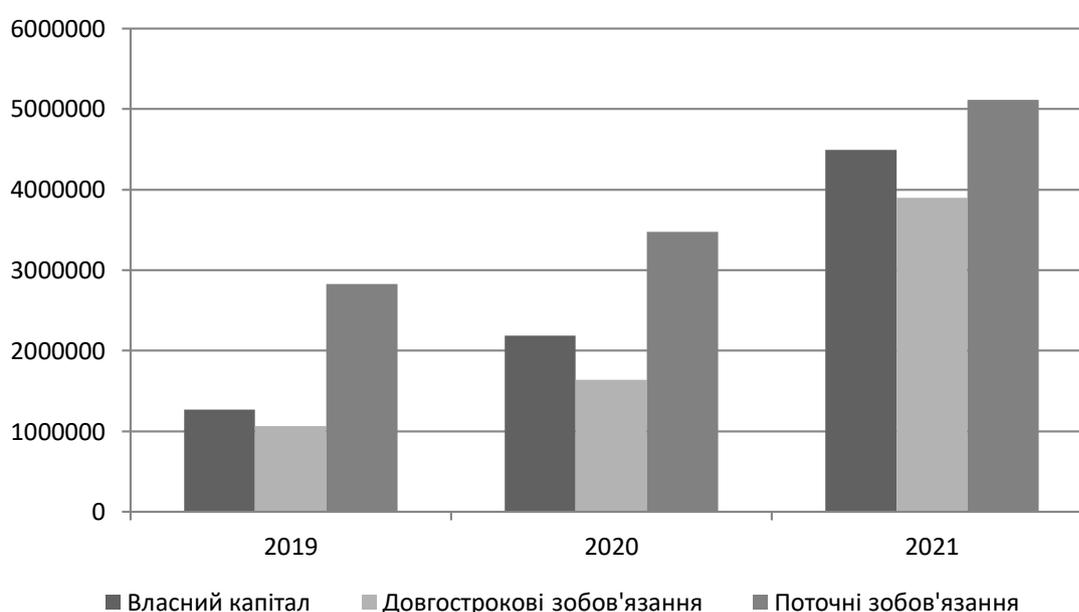


Рис. 3.2. Динаміка пасивів ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 3.3

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Нова Пошта»
за 2019 –2021 рр., тис. грн.

| Показник | Рік | | | Абсолютний приріст (відкриття), + - | | Відносний приріст (відкриття), % | |
|---|---------|---------|---------|--|-----------|-------------------------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 453 | 4654 | 4654 | 4201 | 0 | 927% | 0% |
| Додатковий капітал | 27300 | 27301 | 27301 | 1 | 0 | 0% | 0% |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1243657 | 2154949 | 4459269 | 911292 | 2304320 | 73% | 107% |
| Усього власного капіталу | 1271410 | 2186904 | 4491224 | 915494 | 2304320 | 72% | 105% |
| Довгострокові кредити банків | 160020 | 397182 | 1456288 | 237162 | 1059106 | 148% | 267% |
| Інші довгострокові зобов'язання | 907094 | 1241240 | 2441012 | 334146 | 1199772 | 37% | 97% |
| Усього довгострокових зобов'язань | 1067114 | 1638422 | 3897300 | 571308 | 2258878 | 54% | 138% |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1179572 | 1447572 | 2554797 | 268000 | 1107225 | 23% | 76% |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 612206 | 802700 | 1037757 | 190494 | 235057 | 31% | 29% |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 343819 | 408141 | 484647 | 64322 | 76506 | 19% | 19% |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 38619 | 57009 | 77886 | 18390 | 20877 | 48% | 37% |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 285201 | 336162 | 380300 | 50961 | 44138 | 18% | 13% |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 42888 | 39173 | 46774 | -3715 | 7601 | -9% | 19% |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 39440 | 43500 | 10000 | 4060 | -33500 | 10% | -77% |
| Поточні забезпечення | 282302 | 333356 | 390237 | 51054 | 56881 | 18% | 17% |
| Доходи майбутніх періодів | 1150 | 1193 | 0 | 43 | -1193 | 4% | -100% |
| Інші поточні зобов'язання | 4358 | 6251 | 127205 | 1893 | 120954 | 43% | 1933% |
| Усього поточних зобов'язань | 2829555 | 3475057 | 5109603 | 645502 | 1634546 | 23% | 47% |

Найбільш важливими показниками підвищення вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Нова Пошта» були:

- інші довгострокові зобов'язання 1533918 тис.грн.;
- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями 1375225 тис.грн.;
- довгострокові кредити банків 1296268 тис.грн.

Отже, підприємство ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку України в своєму сегменті, яка не лише показує прибуткову діяльність, а й є піонером в галузі кур'єрської доставки, впровадження нових послуг та якості обслуговування своїх клієнтів. Компанія надає великий спектр послуг по всій країні, а велика кількість відділень є досить зручною для клієнтів. Проаналізовані показники говорять про досить сильну позицію на ринку та свідчать про постійний розвиток ТОВ «Нова Пошта».

3.2 Тенденції зміни фінансового стану підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. Фінансову діагностику ТОВ «Нова Пошта» проведемо здійснивши аналіз її фінансових результатів.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства – фінансова стійкість, тобто стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства, в тому числі на перспективу; якщо підприємство джерел фінансових коштів достатньо, то підприємство стійке.

Стійке фінансове становище досягається тоді, коли власні оборотні кошти разом із зовнішніми запозичаннями (кредитами банку) забезпечують стабільну роботу підприємства, і навпаки, якщо у підприємства виникають фінансові ускладнення і воно стає фінансово нестійким (з наступним переходом у проблемні та підприємства на межі банкрутства). Класична методика оцінки

фінансової стійкості включає визначення типу фінансової стійкості (в теорії виділяють чотири типи – абсолютна стійкість, нормальний стійкий стан, нестійкий фінансовий стан і кризовий) [59].

Визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки.

Таблиця 3.4

Класифікація типу фінансового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта»
за 2019-2021 роки

| Показник | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік |
|--|----------|----------|----------|
| Загальна величина запасів | 96635 | 188871 | 236988 |
| Наявність власних коштів | -1608707 | -2396789 | -3814267 |
| Наявність власних та довгострокових позикових коштів | -541593 | -758367 | 83033 |
| Наявність загальних коштів | -541593 | -758367 | 83033 |
| $\Phi_{\text{в}} = \text{В} - \text{Зп}$ | -1705342 | -2585660 | -4051255 |
| $\Phi_{\text{вд}} = \text{ВД} - \text{Зп}$ | -638228 | -947238 | -153955 |
| $\Phi_{\text{зк}} = \text{ЗК} - \text{Зп}$ | -638228 | -947238 | -153955 |
| Трикомпонентний показник фінансової стійкості | (0,0,0) | (0,0,0) | (0,0,0) |

Під час аналізу значну увагу потрібно приділяти не лише наявному результату за кожен рік, а й те як даний показник змінюється в часі. Згідно отриманим даним в таблиці 3.4, тип фінансової стійкості для підприємства ТОВ «Нова Пошта» за весь аналізований період визначається як кризовий. З кожним роком фінансова стійкість дещо наближається до нестійкого становища:

– сума власних оборотних коштів зменшилась з -1705342 тис.грн до -4051255 тис.грн в 2021 році;

– сума довгострокових позикових коштів на підприємстві в 2019 році була від’ємною та становила -638228 тис.грн, але надалі дещо зростає значення, так в 2021 році вони становили -153955 тис.грн;

– сума загальної величини джерел формування запасів ідентична з сумою довгострокових позикових коштів, оскільки на підприємстві відсутні короткострокові кредити банків за досліджуваний період.

Відповідно можна говорити, що на підприємстві спостерігається покращення її фінансової стійкості, так хоча на початку аналізованого періоду маємо самий низький тип фінансової стійкості, та можемо спостерігати роботу підприємства над даною проблемою.

Щоб краще розуміти стан фінансової стійкості досліджуваного підприємства проведемо розрахунок декількох показників. Отримані результати розрахованих показників занесемо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників фінансової стійкості аналізованого підприємства
ТОВ «Нова Пошта»

| Показник | Роки | | |
|---------------------------------|------|------|------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,45 | 0,52 | 0,62 |
| Коефіцієнт автономії | 0,24 | 0,3 | 0,33 |
| Коефіцієнт інвестування | 2,26 | 2,09 | 1,84 |
| Коефіцієнт мобільності | 1,8 | 1,24 | 1,16 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 3,07 | 2,34 | 2 |

Проаналізувавши отримані дані можемо говорити про загальне покращення фінансової стійкості підприємства, хоч воно і має ряд проблем:

– таким чином коефіцієнт фінансової стійкості збільшивсь з 0,45 в 2019 році, до 0,62 в 2021 році, при цьому нормативним значенням є діапазон від 0,7 до 0,9 відповідно даний коефіцієнт наближується до нормативних значень з роками;

– коефіцієнт автономії також зростає та не досягає нормативного значення, яким вважається діапазон від 0,4 до 0,6. Так в 2019 році даний показник становить 0,25, а в 2021 році 0,33;

– коефіцієнт інвестування зменшивсь за досліджуваний період з 2,26 в 2019 році, до 1,84 в 2021 році, але не дивлячись на це даний результат є більшим за нормативні значення, якими вважаються значення більші за 1;

– значення коефіцієнта мобільності дещо зменшились, в 2019 році даний показник 1,8, а в 2021 році 1,16. Отримані дані свідчать про значні можливості підприємства для фінансової маневреності, але вони значно перевищують нормативні значення;

– коефіцієнт фінансового ризику зменшивсь на 1,07, що свідчить про зменшення ризику на підприємстві, та все ж показник 2021 року не відповідає рекомендованому значенню, що повинне бути меншим за 1.

Аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства у динаміці за 2019–2021 роки свідчить про покращення фінансової стійкості, та все ж більшість показників не рівні нормативним значенням.

Під ліквідністю балансу розуміють можливість підприємства за допомогою власних активів покривати зобов'язання перед кредиторами. Даний показник вважається одним із найважливіших показників який в свою чергу з'ясовує рівень платоспроможності та фінансової стійкості. Вищі показники ліквідності балансу на підприємстві свідчать про більш швидке погашення її заборгованості, а низькі показники в свою чергу свідчать про ознаки ризику банкрутства.

У таблиці 3.6 зіставимо згруповані активи та пасиви та визначимо платоспроможність балансу досліджуваного підприємства за 2019-2021 роки.

Таблиця 3.6

Баланс ліквідності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

| Актив | 2019 | 2020 | 2021 | Пасив | 2019 | 2020 | 2021 | Надійшлок +,- | | |
|----------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|----------|---------------|----------|----------|
| | | | | | | | | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
| Група А1 | 921223 | 917065 | 827839 | Група П1 | 2829555 | 3475057 | 5109603 | -1908332 | -2557992 | -4281764 |
| Група А2 | 1256834 | 1596726 | 4112283 | Група П2 | 0 | 0 | 0 | 1256834 | 1596726 | 4112283 |
| Група А3 | 1099905 | 202899 | 252514 | Група П3 | 1067114 | 1638422 | 3897300 | -957209 | -1435523 | -3644786 |
| Група А4 | 2880117 | 4583693 | 8305491 | Група П4 | 1271410 | 2186904 | 4491224 | 1608707 | 2396789 | 3814267 |
| Баланс | 5168079 | 7300383 | 13498127 | Баланс | 5168079 | 7300383 | 13498127 | - | - | - |

Отримані результати говорять про відсутність платоспроможності балансу аналізованого підприємства, оскільки група А1 не покриває групу П1 за весь аналізований період із зростанням даної нестачі з кожним роком. Про даний факт також свідчить те, що група А2 більша за групу П3 в ці роки.

Порівнявши групи А3 та П3 за 2019-2020 роки можна зробити висновок про негативну перспективну ліквідність даного підприємства. Відповідно робимо висновок, про погані показники ліквідності на підприємстві.

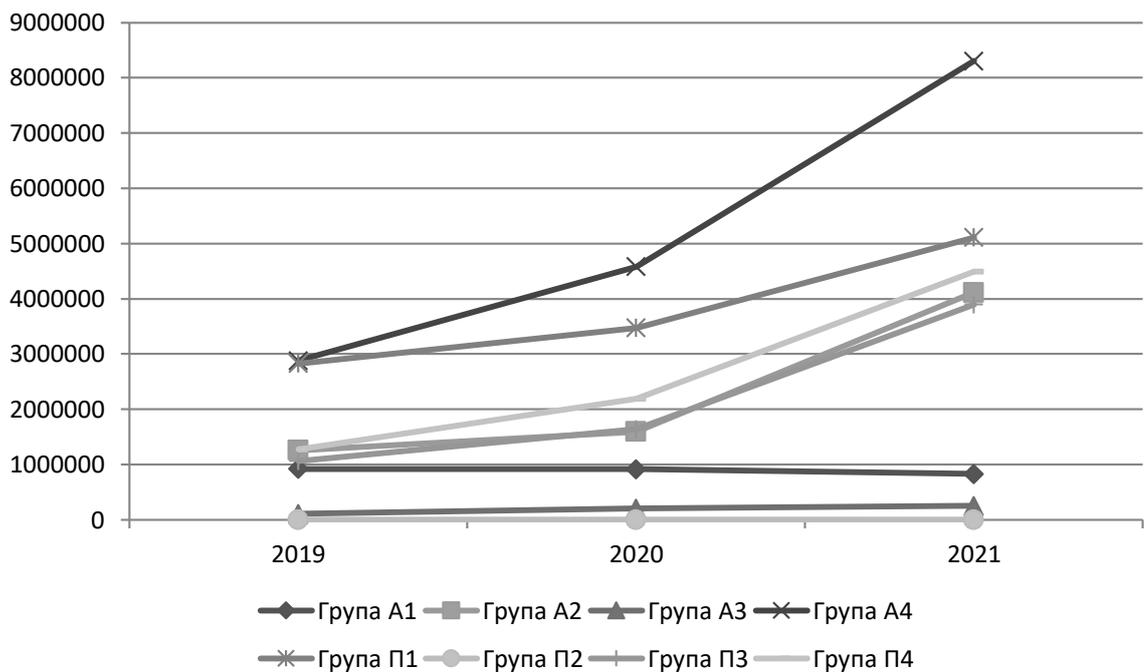


Рис.3.3. Динаміка груп балансу ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» є прибуток. Розподіл прибутку відбувається після оплати відповідних податків та платежів в бюджет. Проаналізуємо підсумки діяльності досліджуваного підприємства щодо динаміки прибутку та рентабельності за 2019–2021 роки.

Таблиця 3.7

Основні фінансові результати діяльності підприємства
ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки тис.грн

| Показник | Рік | | | Темп зростання % | |
|---|----------|----------|----------|------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (виконаних робіт, наданих послуг) | 13453318 | 16902857 | 20843502 | 25,64% | 23,31% |
| Собівартість реалізованої продукції | 10504342 | 12877086 | 16441004 | 22,59% | 27,68% |
| Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) | 1024144 | 1538307 | 1611195 | 50,20% | 4,74% |
| Чистий прибуток (збиток) | 782954 | 991292 | 2600320 | 26,61% | 162,32% |
| Рентабельність реалізації продукції % | 9,75 | 11,95 | 9,8 | 22,53% | -17,97% |
| Рентабельність доходу % | 5,82 | 5,86 | 12,48 | 0,77% | 112,72% |

Згідно отриманим даним можемо спостерігати зростання рентабельності доходу та реалізації продукції. Таким чином:

– прибуток від реалізації робіт та послуг за аналізований період зріс з 1024144 тис.грн в 2019 році, до 1611195 тис.грн. в 2021 році, загалом за даний період пристрій становить 55%;

– чистий прибуток також має приріст, так загальний приріст за аналізований період становить 56%, на початку дане значення становило 782954 тис.грн та зросло до 2600320 тис.грн;

– рентабельність реалізації продукції в 2020 році зросла на 2,2%, але в 2021 році спостерігаємо незначне зменшення до 9,8%, тобто майже не змінилось за даний період;

– рентабельність доходу при цьому значно зросла, так в 2019 році становила 5,82% та зросла на 6,66% та становила 12,48% в 2021 році.

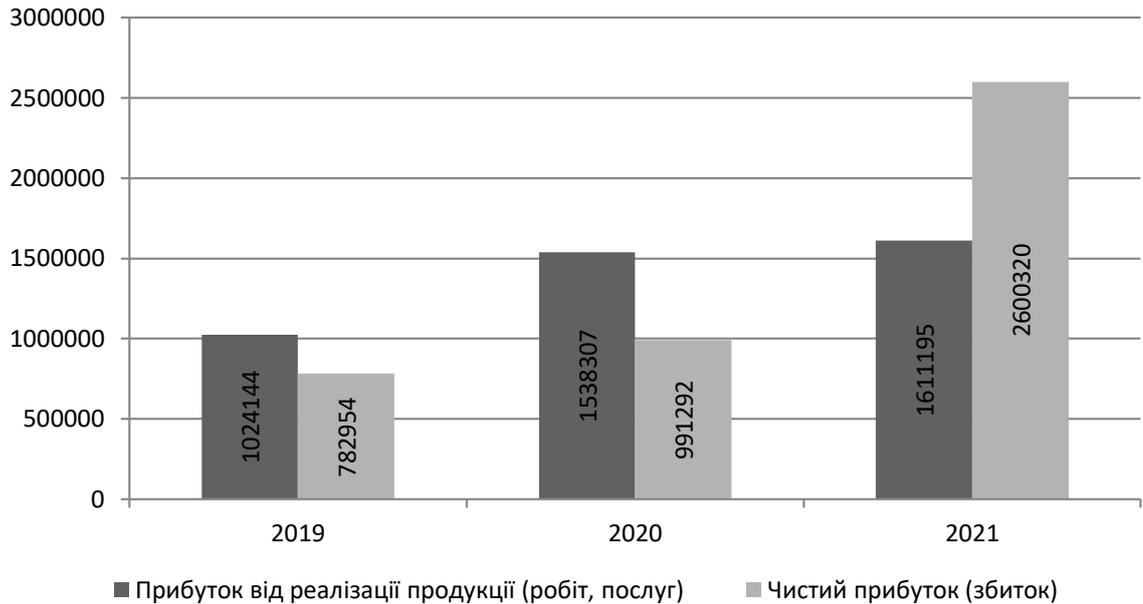


Рис. 3.4. Динаміка зміни чистого прибутку та прибутку від реалізації підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки тис.грн

Відповідно до отриманих результатів та проаналізованої динаміки прибутку за аналізований період можемо зробити висновок, що підприємство в 2019 році мало погані фінансові результати, хоча й мало прибутки, але з кожним роком спостерігаємо їх покращення.

На ділова активність підприємства мають вплив безліч факторів: конкурентоспроможність підприємства, кількість ринків збуту продукції, повноти виконання плану за основними показниками господарської діяльності, у швидкості обороту його коштів і стабільності економічного зростання [60].

Наступним кроком потрібно розрахувати та провести аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки, для чого побудуємо таблицю 3.8 в яку занесемо отримані результати.

Таблиця 3.8

Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2020 роки

| Показник | Рік | | | Абсолютний приріст (відхилення), +,- | |
|--|--------|--------|-------|---|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| Коефіцієнт оборотності активів, об | 3,26 | 2,71 | 2,00 | -0,54 | -0,71 |
| Період обороту активів, дн | 110,6 | 132,8 | 179,6 | 22,19 | 46,83 |
| Коефіцієнт оборотності запасів, об | 127,97 | 118,41 | 97,89 | -9,56 | -20,52 |
| Період одного обороту запасів, дн | 2,8 | 3,0 | 3,7 | 0,23 | 0,64 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об. | 9,51 | 11,85 | 7,30 | 2,34 | -4,54 |
| Період погашення дебіторської заборгованості, дн | 37,9 | 30,4 | 49,3 | -7,47 | 18,91 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об. | 6,60 | 5,96 | 5,40 | -0,64 | -0,56 |
| Період погашення кредиторської заборгованості, дн | 54,6 | 60,4 | 66,7 | 5,88 | 6,28 |

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за аналізований період зменшились, відповідно дещо зросла кількість днів оборотів кожного з показників. Для кращого розуміння зобразимо динаміку коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки на рисунку 3.5.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Нова Пошта» за аналізований період зменшився на 1,25 обороти, так даний показник в 2019 році складав 3,26, а в 2021 році 2, період обороту активів складав 110,6 діб та 179,6 діб відповідно, тобто кількість діб збільшилась на 69. Відповідно підприємству потрібно рухатись в напрямку оптимізації її суми активів, одним із варіантів оптимізації є повернення її дебіторської заборгованості чи продаж не потрібних оборотних активів. Також можливо знайти додаткові джерела доходів.

Коефіцієнт оборотності запасів скоротився за даний період, так в 2019 році він становив 128 обороти, а в 2021 році зменшився на 30 та становив 98 оборотів. Дані зміни є негативним моментом у функціонуванні підприємства.

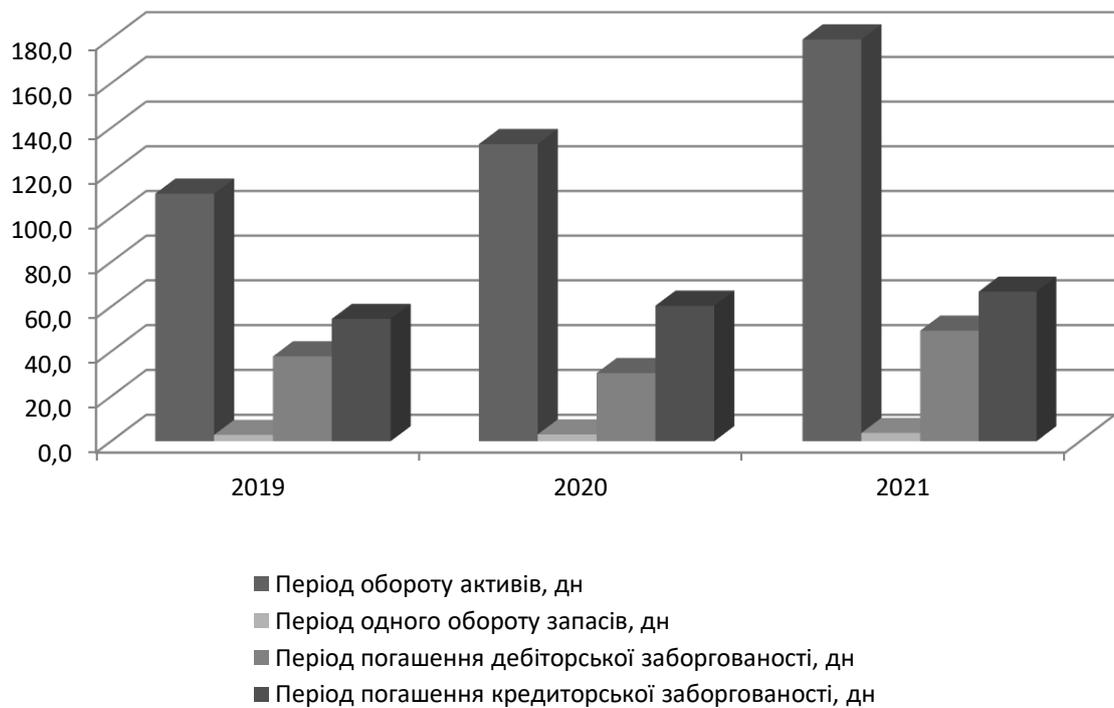


Рис. 3.5. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта», за 2019 - 2021 рр., дні

Позитивним моментом при цьому є перевищення значень оборотності дебіторської заборгованості над кредиторською за весь аналізований період. Таким чином в 2019 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості склав 9,51 обороти а кредиторської заборгованості 6,6 обороти, а в 2021 році 7,3 та 5,4 обороти відповідно. Після здійснення аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр., можна говорити, що підприємство розвивається, хоч і має деякі проблеми у своїй діяльності.

3.3 Оцінка рівня економічної безпеки підприємства в системі антикризового управління

Головним завданням яке ставиться для управління в ринковому середовищі є своєчасне виявлення можливих загроз щодо банкрутства та подальша розробка відповідних заходів, які в свою чергу орієнтуються на

запобігання чи знешкодження негативного впливу на фінансовий стан підприємства. Будь-яке підприємство під час своєї виробничо-господарської діяльності має можливість наткнутися з великою кількістю чинників, що мають негативний вплив на фінансовий стан підприємства, відповідно за рахунок яких можливе настання як загрози так і самого банкрутства. Відповідно до цього виникає потреба у використанні актуальної, а також якісної інформації про фінансове становище підприємства та рівня його фінансового потенціалу.

Для даних цілей необхідно використовувати моделі оцінки можливості виникнення банкрутства для виявлення наявного рівня фінансового потенціалу підприємства. Таким чином в даній роботі використаємо чотири моделі, а саме: модель Е. Альтмана, модель Спрінгейта, модель Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова, модель Г.О. Крамаренка.

Для початку скористаємось моделлю Е. Альтмана. Вона має п'ять показників, які в свою чергу визначають різні сторони фінансового стану підприємства. Розрахунок застосовує п'ять різних коефіцієнтів, найкраще визначають фінансовий потенціал досліджуваного підприємства, в порівняно із аналогами моделей оцінки ймовірності банкрутства. Також до переваг можна віднести сприяння визначення наявності кризи на початкових етапах. Дана модель має наступний вигляд [61]:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 1,0K_5, \quad (3.1)$$

де K_1 – власні оборотні активи/валюта балансу;

K_2 – нерозподілений прибуток/валюта балансу;

K_3 – прибуток до сплати відсотків і податків/валюта балансу;

K_4 – власний капітал/позиковий капітал;

K_5 – виручка від реалізації/ валюта балансу.

Якщо:

$Z < 1,8$ – вірогідність банкрутства досить висока;

$1,8 < Z < 2,7$ – вірогідність банкрутства середня;

$2,7 < Z < 2,9$ – банкрутство можливе, але за певних обставин;

$Z > 3,0$ – вірогідність банкрутства досить незначна.

Розрахуємо коефіцієнти для кожного року, а також значення оцінки за моделлю Альтмана, отримані результати занесемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.9

Розрахунок ймовірного банкрутства за моделлю Е. Альтмана

ТОВ «Нова Пошта», за 2019 - 2021 роки

| Показник | Рік | | |
|----------|-------|-------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| K1 | -0,31 | -0,33 | -0,28 |
| K2 | 0,24 | 0,30 | 0,33 |
| K3 | 0,20 | 0,21 | 0,12 |
| K4 | 0,33 | 0,43 | 0,50 |
| K5 | 2,60 | 2,32 | 1,54 |
| Z | 3,42 | 3,29 | 2,36 |

Відповідно до отриманих результатів, розрахованих за моделлю Е. Альтмана в 2019 році спостерігаємо відсутність загрози банкрутства підприємства, оскільки значення коефіцієнта більші за 3, а саме становить 3,42.. В 2020 році ТОВ «Нова Пошта» також не має ризиків збанкрутувати та має наступне значення показника – 3,29. Не дивлячись на позитивні значення за попередні роки, в 2021 році значення даного показника значно погіршилися та становлять 2,36, що свідчить про середню ймовірність банкрутства.

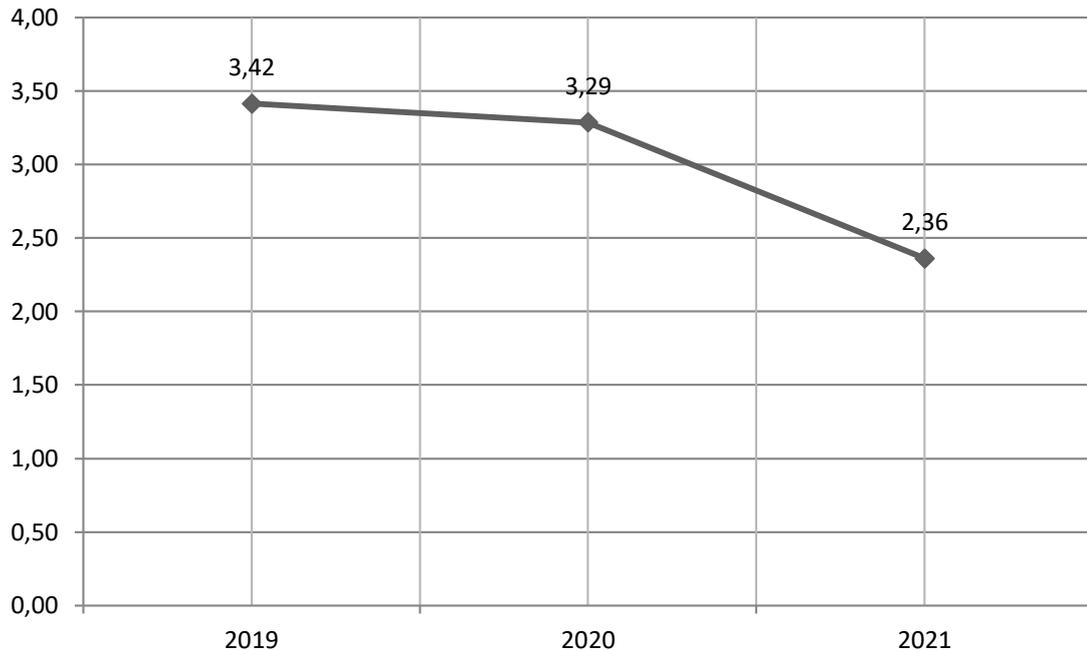


Рис 3.5. Динаміка змін індексу Z за моделлю Е. Альтмана ТОВ «Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

Наступною моделлю якою ми скористаємось буде модель Спрінгейта. Вона була створена для здійснення оцінки підприємств двох країн: США й Канади. Вона має досить високий рівень надійності, близько 60% [62].

Формула для її розрахунку має наступний вигляд:

$$Z = 1,03K_1 + 4,07K_2 + 0,66K_3 + 0,4K_4, \quad (3.5)$$

де K_1 – власні оборотні активи/валюта балансу;

K_2 – прибуток до сплати відсотків і податків/валюта балансу;

K_3 – прибуток до сплати відсотків і податків/ поточні зобов'язання;

K_4 – виручка від реалізації/ валюта балансу.

Згідно даної моделі, отримані значення котрі менші за 0,862 говорять про те, що підприємство має досить значні шанси стати банкрутом. Розраховані коефіцієнти та кінцевий результат занесемо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.10

Розрахунок ймовірного банкрутства за моделлю Спрінгейта
ТОВ «Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

| Показник | Рік | | |
|----------|-------|-------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| K1 | -0,31 | -0,33 | -0,28 |
| K2 | 0,20 | 0,21 | 0,12 |
| K3 | 0,31 | 0,31 | 0,55 |
| K4 | 0,31 | 0,31 | 0,55 |
| Z | 0,61 | 0,64 | 0,66 |

Проаналізувавши отримані дані з таблиці 3.10, можна зробити висновок, що за весь аналізований період ТОВ «Нова Пошта» значення індексу менші за нормативне, що свідчить про наявні ризики банкрутства досліджуваного підприємства. Якщо брати до уваги динаміку даного коефіцієнту, можемо говорити про незначне покращення фінансового стану в 2021 році.

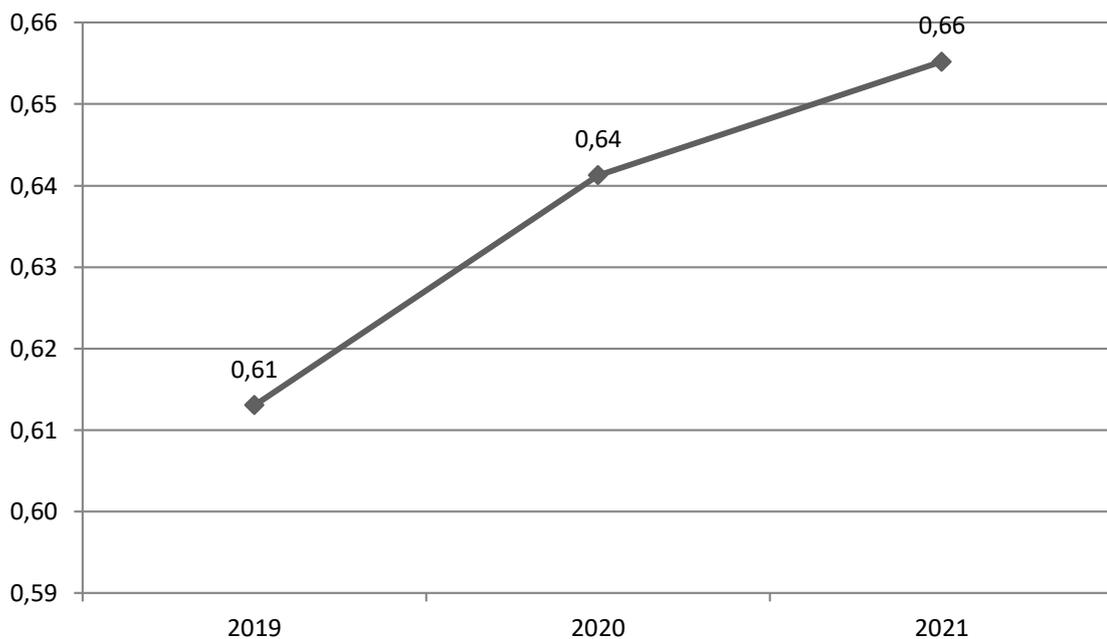


Рис 3.6. Динаміка змін індексу Z Спрінгейта ТОВ «Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

Наразі застосуємо третю модель, яку розробили Р.С. Сайфулін та Г.Г. Кадиков. Її застосовують для оперативного аналізу фінансового стану, розрахунок здійснюється за наступною формулою:

$$R = 2K_3 + 0,1K_{пл} + 0,08K_i + 0,45K_m + K_{рвк}, \quad (3.6)$$

де K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_i – інтенсивність обігу авансованого капіталу, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, що приходить на 1 гривню, вкладену у діяльність підприємства;

K_m – коефіцієнт менеджменту, який характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації;

$K_{рвк}$ – рентабельність власного капіталу (відношення балансового прибутку до власного капіталу).

Згідно даної моделі розраховується 5 коефіцієнтів, на основі яких потім підраховується рейтингове число R . Якщо воно є більшим за 1, то підприємство перебуває у задовільному стані, відповідно значення що менші за 1 то підприємство знаходиться у незадовільному стані..

Розрахуємо дані показники та загальний результат в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок ймовірного банкрутства за моделлю Р. С. Сайфуліна та Г. Г.

Кадикова ТОВ «Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

| Показник | Рік | | |
|----------|-------|-------|------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| K_3 | -0,24 | -0,28 | 0,02 |
| $K_{ТЛ}$ | 1,83 | 2,10 | 2,64 |
| K_i | 2,60 | 2,32 | 1,54 |
| K_m | 0,22 | 0,24 | 0,21 |
| $K_{вк}$ | 0,62 | 0,45 | 0,58 |
| R | 0,63 | 0,40 | 1,09 |

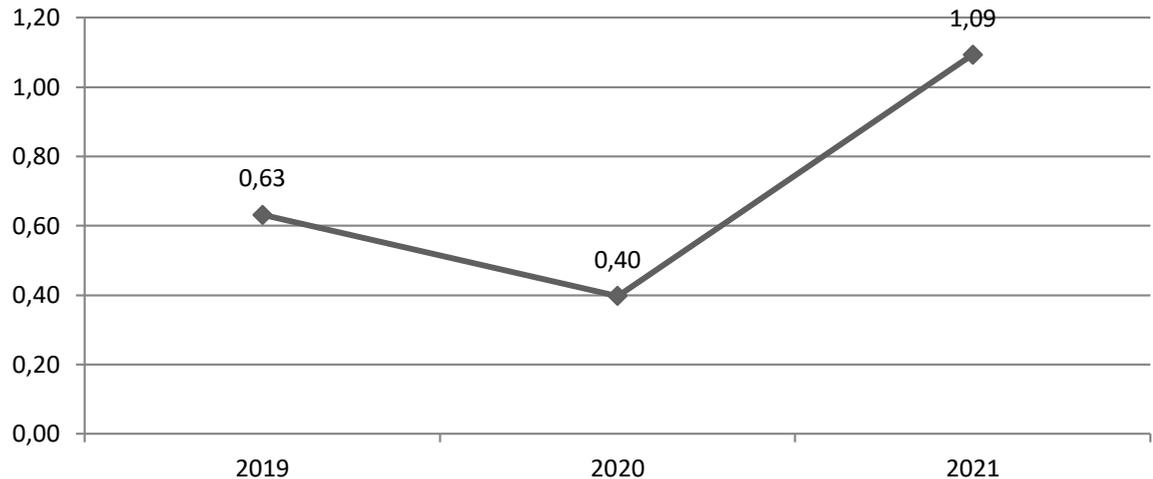


Рис 3.7. Динаміка змін індексу R моделі Р. С. Сайфуліна та Г. Г. Кадикова ТОВ «Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

Проаналізувавши отримані дані можемо говорити про незадовільний стан в 2019 та 2020 роках, але в 2021 році даний показник значно покращується, та підприємство знаходиться в задовільному стані.

Наостанок використаємо розширену факторну модель розрахунку коефіцієнта стійкості економічного зростання за Г.О. Крамаренка:

$$K_{сез} = K_1 * K_2 * K_3 * K_4 * K_5 * K_6 * K_7, \quad (3.7)$$

де КСЕЗ – коефіцієнт стійкості економічного зростання;

K_1 – частка прибутку, реінвестована у виробництво (чистий прибуток за мінусом виплачених дивідендів / чистий прибуток);

K_2 – рентабельність реалізації (чистий прибуток / чиста виручка від реалізації);

K_3 – оборотність власного оборотного капіталу (чиста виручка від реалізації / середній розмір власного оборотного капіталу);

K_4 – забезпеченість власним оборотним капіталом (середній розмір власного оборотного капіталу / середній розмір оборотних активів);

K5 – коефіцієнт поточної ліквідності (середній розмір оборотних активів / середній розмір короткострокових зобов'язань);

K6 – частка короткострокових зобов'язань у капіталі підприємства (середній-розмір короткострокових зобов'язань / середній розмір капіталу);

K7 – коефіцієнт фінансової залежності (середній розмір капіталу / середній розмір власного капіталу).

Розрахуємо коефіцієнти та кінцевий результат в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок ймовірного банкрутства за моделлю Г. О. Крамаренка ТОВ
«Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

| Показник | Рік | | |
|----------|--------|--------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| K1 | 0,82 | 0,92 | 0,87 |
| K2 | 0,93 | 0,92 | 0,93 |
| K3 | -26,47 | -16,42 | -70,38 |
| K4 | -0,24 | -0,41 | -0,07 |
| K5 | 0,90 | 0,79 | 0,92 |
| K6 | 0,25 | 0,25 | 0,16 |
| K7 | 0,57 | 0,51 | 0,41 |
| Kсез | 0,632 | 0,565 | 0,267 |

Відповідно спостерігаємо зменшення досліджуваного показника за 2019-2021 роки. Так в 2019 році даний показник становив 0,632 та зменшивсь до 0,267 в 2021 році.

Загалом можемо спостерігати неоднозначні результати. Для кращого порівняння занесемо їх до таблиці 3.13. Таким чином можемо говорити про дещо різні результати, які ми отримали розраховувавши коефіцієнти кожної моделі оцінки банкрутства.

Таблиця 3.13

Результати оцінки банкрутства за різними моделями для ТОВ «Нова Пошта» за 2019 - 2021 роки

| Модель | Рік | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Е. Альтмана | Не має ризику | Не має ризику | Середній ризик |
| Спрінгейта | Має ризик | Має ризик | Має ризик |
| Р.С. Сайфулін та Г.Г. Кадиков | Має ризик | Має ризик | Не має ризику |

Згідно першої моделі, а саме модель Альтмана, досліджуване підприємство не має ризиків збанкрутувати в перші два роки аналізованого періоду, але має середній ризик в 2021 році. Відповідно до отриманих даних другої розрахованої моделі автором якої є Спрінгейт, за весь аналізований період загроза банкрутства присутня для ТОВ «Нова Пошта». Третя модель створена Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова має протилежні результати відносно моделі Е. Альтмана. Так згідно неї в 2019 та 2020 роках присутній ризик банкрутства, а в 2021 році дана загроза відсутня.

Порівнявши отримані результати з аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» та отримані результати від оцінки ймовірності банкрутства на підприємстві можемо говорити, що в даному випадку більш точними були друга та третя моделі, оскільки за 2019-2021 роки підприємство покращувало свої результати по таким параметрам як: класифікація типу фінансової стійкості підприємства, його показників фінансового стану та рентабельності.

Висновки до розділу 3

Об'єктом дослідження магістерської роботи є «Нова Пошта» — це не просто провідна компанія логістичного ринку, що безпосередньо забезпечує експрес-доставку посилок у відділення, поштомати, чи кур'єром, але й чудова

можливість для багатьох підприємців у створенні та розвитку власного бізнесу як на теренах нашої країни, так і за її кордонами.

Аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства у динаміці за 2019–2021 роки свідчить про покращення фінансової стійкості, та все ж більшість показників не рівні нормативним значенням. За трикомпонентним показником встановлено, що на підприємстві спостерігається кризовий фінансовий стан.

Згідно першої моделі, а саме модель Альтмана, досліджуване підприємство не має ризиків збанкрутувати в перші два роки аналізованого періоду, але має середній ризик в 2021 році. Відповідно до отриманих даних другої розрахованої моделі автором якої є Спрінгейт, за весь аналізований період загроза банкрутства присутня для ТОВ «Нова Пошта». Третя модель створена Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова має протилежні результати відносно моделі Е. Альтмана. Так згідно неї в 2019 та 2020 роках присутній ризик банкрутства, а в 2021 році дана загроза відсутня.

Порівнявши отримані результати з аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» та отримані результати від оцінки ймовірності банкрутства на підприємстві можемо говорити, що в даному випадку більш точними були друга та третя моделі, оскільки за 2019-2021 роки підприємство покращувало свої результати по таким параметрам як: класифікація типу фінансової стійкості підприємства, його показників фінансового стану та рентабельності.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

4.1. Підвищення економічної безпеки підприємства шляхом удосконалення антикризового управління

В умовах світової фінансової та системної кризи економіки, зростання міжнародних конфліктів, для підприємств відбулося подальше зниження основних показників фінансово-економічної діяльності. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та ефективного застосування механізму антикризового управління на основі результатів всебічного попереднього аналізу, його динаміки та факторів. Його застосування дасть змогу накопичити потенціал боротьби з кризою, збільшити здатність підприємств адаптуватися до впливу екзогенних та ендогенних факторів навколишнього середовища та мінімізувати наслідки фінансових та економічних ризиків.

Механізм антикризового управління можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 4.1).

Основними доцільно визначати: фактори, діагностику кризових явищ на підприємстві, потребу у антикризовому управлінні, мету, принципи, функції, методи та інструменти, нормативно-правове забезпечення, ресурси, а також рівні управління. Діагностика кризових явищ здійснюються на першому етапі для визначення потреби у антикризовому управлінні. Таким чином, механізм антикризового управління забезпечує реалізацію цілей підприємства як системи

шляхом узгодження її інтересів з операційним середовищем і враховує ступінь необхідності, наявні варіанти та мету антикризових заходів.

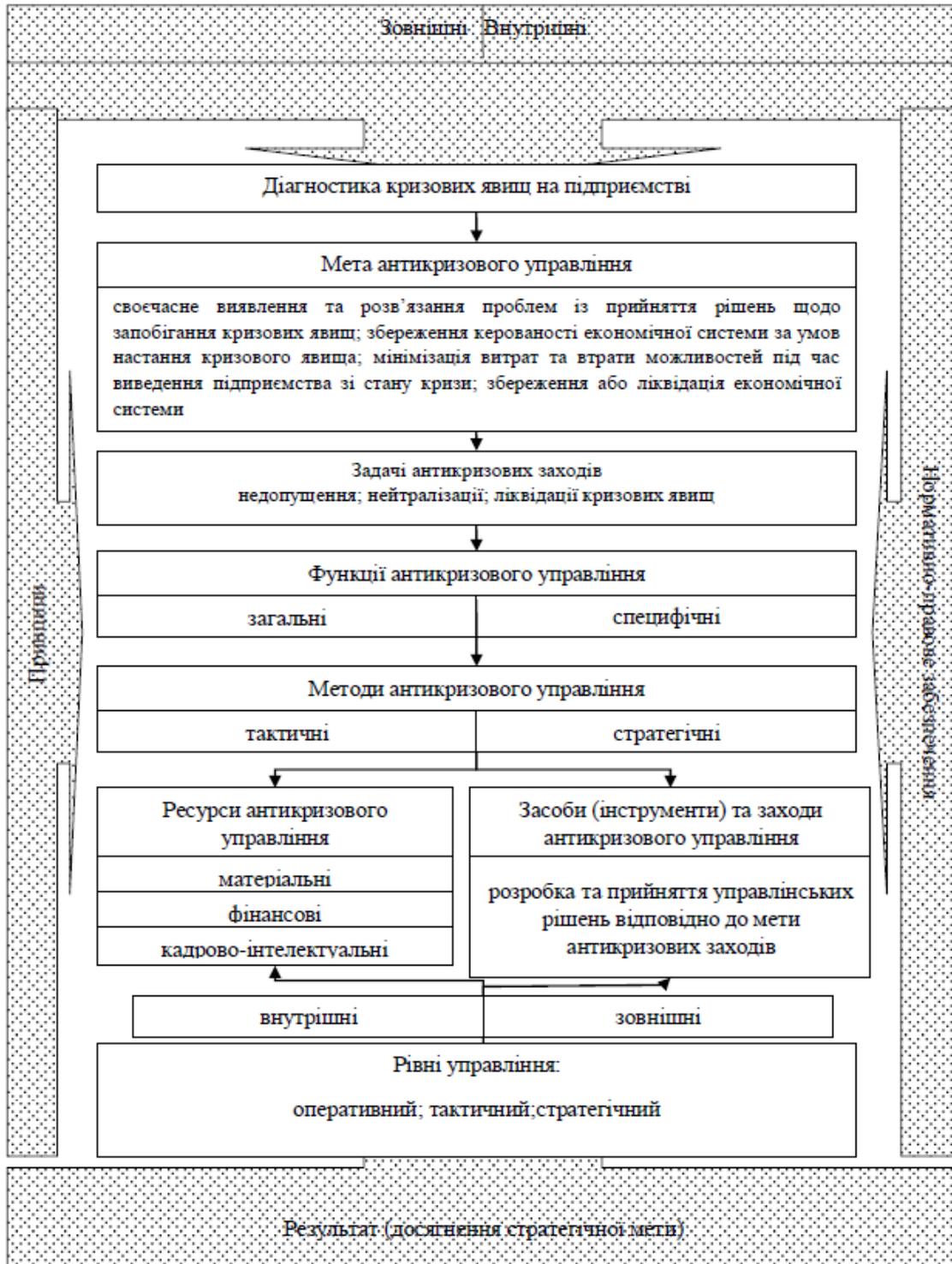


Рис. 4.1. Структурно-логічна схема елементів механізму антикризового управління [63]

Сьогодні доцільно виділяти три основні види механізму антикризового управління (рис. 4.2), комплексне застосування механізму антикризового управління забезпечує конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства [64].

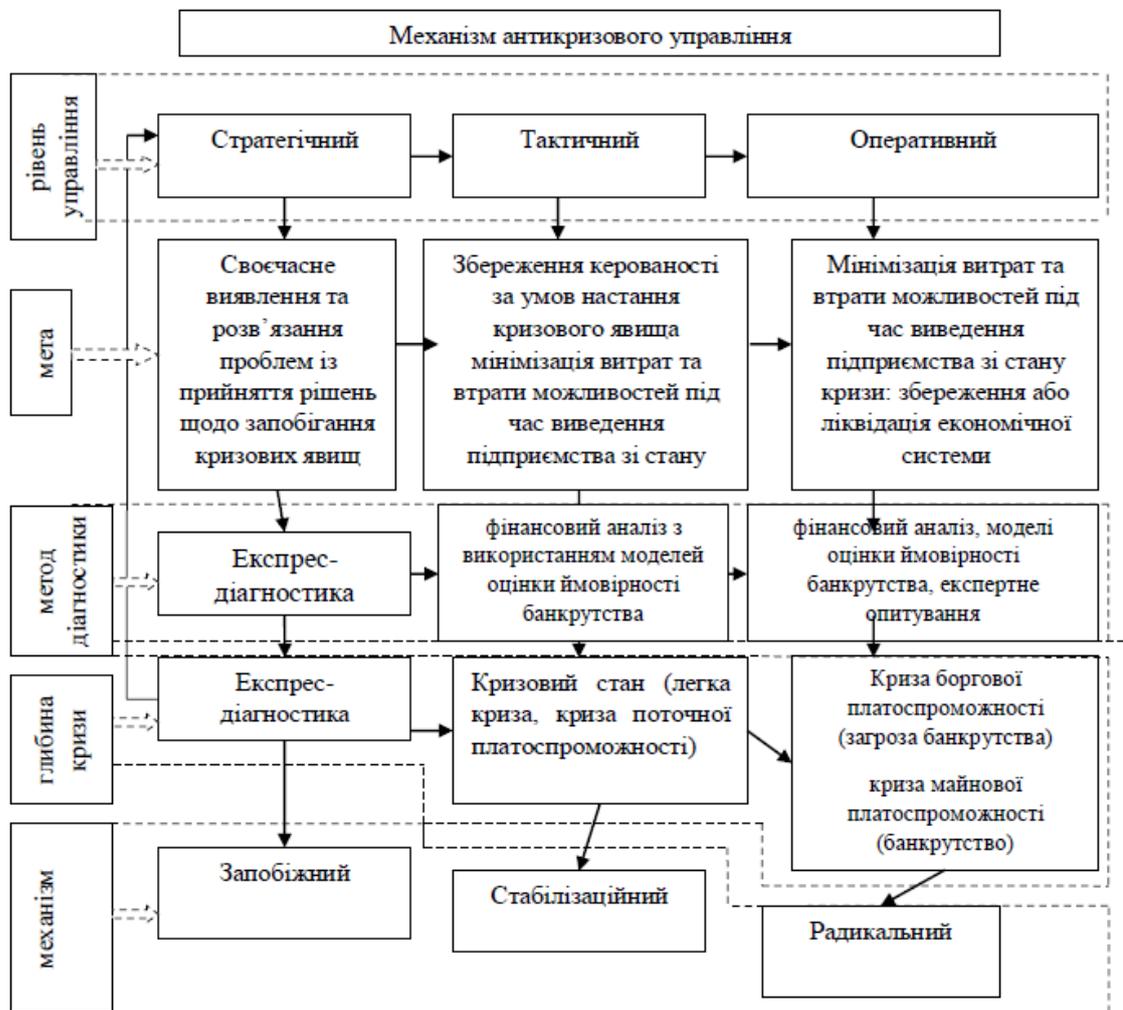


Рис. 4.2. Структурно логічна схема вибору механізму антикризового управління

Механізм антикризового управління – це засіб впливу на узгодженість та взаємозалежність економічних процесів, що забезпечує конструктивну реакцію на зміни, що ставлять під загрозу нормальне функціонування підприємства. Формування таких типів механізмів базується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють зосередити зусилля та ефективніше

використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління. Кожен із типів охоплює певні рівні в ієрархії корпоративного управління. Тому механізм запобігання повинен формуватися як на стратегічному, так і на тактичному й оперативному рівнях. Стабілізаційний – повинен концентруватися на тактичному й оперативному рівнях із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Радикальний – найбільшою мірою має оперативний характер.

Проте варто зауважити, що кожен з видів є невід’ємною складовою загального механізму антикризового управління і залежно від мети його реалізації підприємство може переходити від одного до іншого виду задля досягнення максимальної ефективності антикризових заходів. Ефективність механізму антикризового управління визначається наступними критеріями: швидкість реагування на ймовірні прояви кризи; системне використання заходів антикризового управління; узгодженість антикризових заходів із метою їх здійснення через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний).

Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чітке та однозначне визначення кожного розділу), оскільки вона визначається стадією кризи та суттю заходів, що входять до її складу. План антикризових заходів розроблений на основі антикризової програми і є формою її конкретизації та трансформації. Він повинен містити перелік конкретних заходів, які слід здійснити, дати початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також відповідальних та виконуючих їх осіб [65].

Водночас, основною метою антикризового управління, як і управління економічною безпекою, є захист від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. В процесі управління здійснюється регулювання кризових і ризикових ситуацій, їхнє попередження й подолання негативних соціально-економічних наслідків у випадку їхнього настання.

Таким чином, необхідність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб не допустити або вийти з кризи, яка виникла в певній підсистемі підприємства, чи вжити заходи щодо пом'якшення наслідків кризового стану. При цьому необхідно використати основні механізми антикризового управління, тим самим забезпечивши захист. Одним з таких дієвих заходів пропонується застосування технологій спрямованих на персонал, що дозволяє отримати зниження відтоку кадрів, збереження висококваліфікованого персоналу, підвищення робочого стимулу, скорочення кризового періоду, підвищення авторитету керівника, забезпечення ефективності організації в цілому.

Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства (рис. 4.3). Ці заходи спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу загроз.

Чинники виникнення кризи на підприємстві можуть бути зовнішніми, які не залежать від діяльності підприємства, і внутрішніми, які залежать від діяльності підприємства. Зовнішніми чинниками є зростання інфляції, нестабільність податкової системи, політична нестабільність, нестабільність валютного ринку, зростання безробіття, зниження рівня реальних доходів населення, посилення монополізму на ринку, зниження місткості внутрішнього ринку, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації та ін.

До внутрішніх чинників можна віднести: низьку конкурентоспроможність продукції, залежність від обмеженого кола постачальника і покупця, низьку продуктивність праці, високі енерговитрати, відсутність гнучкості в управлінні, високий рівень комерційного ризику, недієву систему управління витратами, неефективний фінансовий менеджмент, недостатньо якісну систему бухгалтерського обліку і звітності тощо [66].



Рис. 4.3. Механізм антикризового управління в напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства

Ефективна система антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки повинна будуватися на дотриманні наступних принципів:

- своєчасна діагностика кризових ситуацій підприємства;
- швидкість реагування на кризові явища (оперативність прийняття рішень);
- виявлення та використання внутрішніх можливостей недопущення кризи чи виходу підприємств з кризового стану;

– дотримання законодавства та етичних норм при обґрунтуванні антикризових заходів.

В процесі управління важливо виявити чинники, що спричинили кризу на підприємстві. Здійснити це можливо шляхом комплексної діагностики, що виявляє як загрози, так і внутрішні можливості подолання кризи й усунення недоліків роботи підприємства.

Таким чином, послідовність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки має бути наступною:

1. Проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
2. Виявлення причин кризи та рівня загроз.
3. Обґрунтування антикризової стратегії.
4. Розробка системи антикризових планів, проектів, програм.
5. Розробка антикризових заходів.
6. Вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління.
7. Контроль антикризових заходів.
8. Оцінка рівня безпечності функціонування підприємства.

Саме на завершальному етапі важливо оцінити досягнутий в процесі антикризового управління рівень економічної безпеки

Оскільки усі кризи різні, то, відповідно, і методи управління мають свої особливості. Система антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки має наступні властивості. По-перше, рівень кризового стану та рівень економічної безпеки підприємства знаходяться в оберненій залежності (рис. 4.4).

По-друге, заходи протидії розробляються в залежності від рівня кризового стану. Можна виділити чотири стадії кризи і, відповідно, дії з антикризового управління підприємством на цих стадіях для відновлення безпечного розвитку.

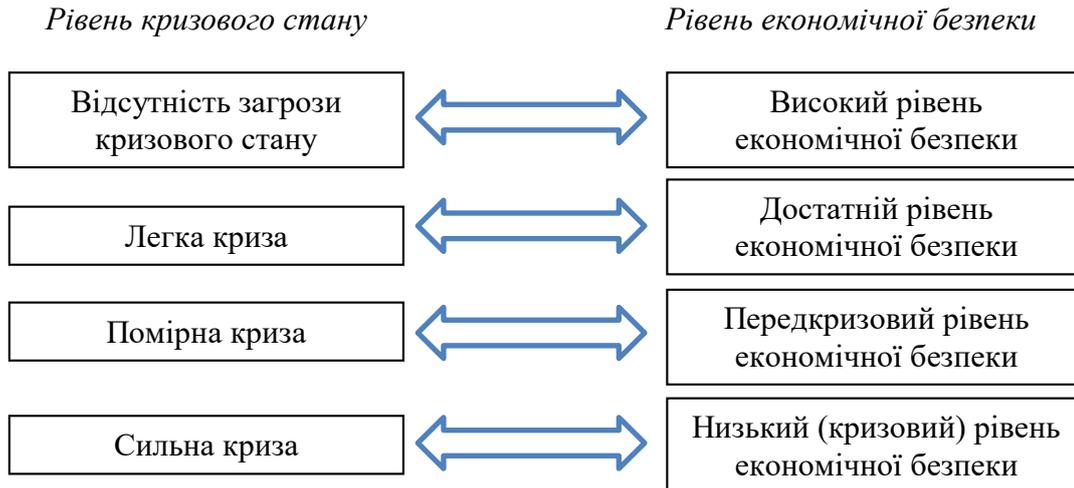


Рис. 4.4. Взаємозв'язок рівнів кризового стану та рівнів економічної безпеки підприємства

Стадія №1 – «Відсутність кризи». На даній стадії здійснюється діагностика можливих загроз та проводяться заходи підтримання безпечного розвитку.

Стадія №2 – «Легка криза». Ця стадія часто буває прихованою. На ній можуть знижуватися рентабельність і обсяги прибутків, падати ефективність вкладеного капіталу. Це означає, що фінансове положення підприємства нестійке, скорочуються його активи і резерви розвитку. Антикризове управління підприємством на стадії №2 – перегляд стратегії фірми; здійснення заходів, спрямованих на зниження витрат і штату управлінського апарату.

Стадія №3 – «Помірна криза». На цій стадії з'являється збитковість діяльності, відсутні або є нестача власних засобів і резервних фондів, зростає плинність кадрів. Антикризове управління підприємством на стадії №3 – стратегічне управління, що реалізовується завдяки добровільній реструктуризації; здійснюється запуск програми стабілізації фінансово-економічного стану.

Стадія №4 – «Сильна криза». На цій стадії спостерігається гостра неплатоспроможність. Антикризове управління підприємством на стадії №4 характеризується фінансовою нестійкістю підприємства, що може привести до

банкрутства, проявами кризових явищ у всіх підсистемах підприємства (фінансовій, виробничій, збутовій, кадровій тощо). Розробляються санаційні заходи, що спроможні вивести підприємство з кризи та відновити платоспроможність [67].

На сучасному етапі розвитку можна використати різні стратегії для антикризового управління, але найголовнішим є попередження кризи, підготовка до її появи; протидія кризі, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; послідовне виведення з кризи. Правильно вибрати ту або іншу стратегію можна виходячи з глибини і характеру кризи, наявного стратегічного потенціалу. В умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним, саме тому процес обґрунтування та реалізації стратегії для кожного з них буде індивідуальним і залежатиме не лише від зовнішнього та внутрішнього середовищ, а й від їхньої взаємодії. Із урахуванням цього ефективність антикризового управління підприємством визначається тим, наскільки ефективно керівники розробляють і реалізують антикризову стратегію. Так, окремі підприємства розробляють достатньо сильні стратегії, але не можуть успішно втілити їх у практику, а інші навпаки – створюють посередні стратегії, але достатньо ефективно реалізують їх на практиці. Саме з цією метою можна рекомендувати наступне: для того, щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери мають ефективно поєднувати процес розроблення стратегії з вдалою її реалізацією.

Отже, чим краще продумана антикризова стратегія і чим реальніше її здійснити, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію. Тому керівникам і менеджерам необхідно, опираючись на теорію циклічного розвитку, не тільки вміти правильно вибрати ту чи іншу стратегію боротьби з кризою, а й володіти технологією її реалізації, прогнозуючи при цьому характер і терміни кризових потрясінь, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Важливим є використання стратегічного планування в процесі реалізації антикризової стратегії. Саме відокремлення стратегії від жорстких меж

планування, дало змогу виокремити процес реалізації стратегії. Вважаємо, що з цієї позиції стратегічне планування є систематизованим і логічним процесом втілення антикризової стратегії в конкретні антикризові плани, проекти, програми.

Згідно зі системним підходом до стратегічного антикризового управління, авторами якої є А. Штангрет та О. Копилук, можна зробити висновок про значення та необхідність процесу не тільки формування, а й реалізації стратегії виходу з кризи в межах системи стратегічного управління виходу із кризового стану. Поряд із цим, автори пропонують наступні основні етапи розроблення стратегії виходу з кризового стану підприємства, на основі проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

1. Аналізування макросередовища, яке умовно можна поділити на чотири сектори (оточення): політичне, економічне, соціальне, технологічне.

2. Аналізування конкурентного середовища за п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

3. Аналізування стану підприємства [68].

Однак ми пропонуємо більшу увагу приділити оцінюванню результатів реалізації стратегії з метою передбачення і недопущення кризових ситуацій на підприємстві.

На основі аналізування позиції авторів пропонуємо до наведених етапів розроблення антикризової стратегії долучити наступні:

1. Перегляд місії та системи цілей підприємства, що передбачає їх коригування:

а) коригування місії, яке охоплює:

- проголошення нових переконань та цінностей;
- нові види продукції (послуги);
- ринки, на яких працюватиме підприємство;
- способи виходу на ринок;

- технології, що їх використовуватиме підприємство;
- політика зростання та фінансування.

б) коригування системи цілей (тих результатів, які сприяють виходу з кризи).

Стратегічними цілями мають стати: активізація інноваційної активності підприємств; формування інтеграційних партнерських відносин; підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [69].

2. Вибір антикризової стратегії. Цей етап здійснюють на основі вибору методів стратегічного аналізу і планування стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи. Також на цьому етапі визначають тактику реалізації вибраної стратегії (оперативне планування).

3. Реалізація стратегії виходу з кризового стану. На цьому етапі здійснюють оцінювання і контроль результатів, отриманих у результаті реалізації даної стратегії.

На основі наукових досліджень, що здійснила З. Юринець, з урахуванням діючих стратегій розвитку функціональних підрозділів підприємства і його загальних цілей, завдань та критеріїв ефективності діяльності автор подала загальну схему вибору стратегії виходу з кризового стану підприємства, котра охоплює наступні етапи: дослідження та діагностування діючої системи управління; встановлення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; розроблення стратегії виходу з кризового стану підприємства; вибір оптимальної стратегії управління підприємством для виходу з кризи і подальшого розвитку підприємства [68].

Однак вважаємо, що для встановлення та передбачення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві процес моніторингу має бути окремим етапом у процесі вибору антикризової стратегії підприємства. Поряд із цим, для оптимального вибору стратегії необхідно, щоб процес діагностування

охоплював не тільки діючу систему управління, а й реальний стан підприємства в цілому.

Реалізація антикризової стратегії буде найефективнішою за умови, якщо вона поєднуватиметься з діючим набором стратегій і підпорядковуватиметься збалансованій системі цілей. Успіх антикризового управління визначається рівнем готовності підприємства до виходу з кризи, ефективністю безпосереднього протистояння різного роду кризам та рівнем своєчасних профілактичних заходів, а також часовим фактором, тобто тривалістю розроблення стратегії і часом її реалізації.

4.2. Обґрунтування альтернативних антикризових заходів на підприємстві

Антикризова програма та план антикризових заходів на ТОВ «Нова Пошта» повинні задовільняти такі вимоги:

- прийняття комплексних рішень з питань фінансового вдосконалення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- підкорятися стратегічним інтересам підприємства та бути привабливим для власника, керівництва та працівників підприємства;
- привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх реалізації;
- встановити цілі, які можна кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають наявні проблеми та загрози діяльності підприємства;
- визначати завдання, що стосуються структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачити змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів та можливі терміни їх отримання.

Основними вимогами до методичного забезпечення формування антикризової програми ТОВ «Нова Пошта» визнаються такі:

- методичне забезпечення формування антикризової програми має відповідати інтуїції та досвіду особи, що приймає рішення;
- у разі наявності суперечності з так званим «гарячим знанням», вони не отримають поширення та підтримки;
- розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими;
- чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися практиками;
- прийоми обґрунтування рішення мають бути нетрудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль;
- забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції.

Механізм антикризового ТОВ «Нова Пошта» має наступні цілі: усунення причин виникнення та розвитку кризи; ефективне впровадження механізму стабілізації антикризового управління; уникнення необхідності в радикальному механізмі врегулювання криз.

Основними завданнями буде виявлення та вирішення проблем у процесі прийняття рішень для своєчасного запобігання кризам; стабілізація діяльності; запобігання розвитку (поглибленню) кризи.

Інформаційною підтримкою для оцінки ефективності заходів з управління кризовими ситуаціями буде аналіз фінансових результатів діяльності підприємства та застосування методів оцінки ймовірності банкрутства.

При виявленні потреби в антикризовому управлінні встановлюється головна мета заходів антикризового управління – стан майбутнього, який може змінитися від сьогодні і повинен бути бажаним або необхідним для його досягнення. ТОВ «Нова Пошта» хоче покращити свій імідж за кордоном, щоб відкрити нові ринки.

Антикризова стратегія передбачає формування комплексу заходів щодо виходу підприємства з кризи, які діляться на тактичні та стратегічні. Тактичні заходи орієнтовані на отримання додаткового часу для проведення більш дієвих заходів щодо стабілізації. До них відносяться заходи щодо скорочення всіх видів витрат, закриття та розпродаж підрозділів, обладнання, продаж продукції за нижчими цінами, скорочення персоналу, скорочення виробництва і збуту. Дані заходи, хоча і не вимагають значних витрат і зусиль, надають тимчасовий ефект.

Стратегічні ж антикризові заходи передбачають активні довгострокові дії, пов'язані з такими заходами, як модернізація устаткування, впровадження нових технологій, підвищення (зниження) цін, і дають можливість досягти стійкого ефекту фінансового оздоровлення підприємства в майбутньому. Проте стратегічні антикризові заходи можуть бути реалізовані керівництвом підприємства завдяки проведенню тактичних антикризових заходів.

Тобто, оперативні заходи полягають у виявленні внутрішніх резервів, у кадрових змінах, одержанні кредитів та іншому. Стратегічні заходи полягають у вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, а також у розробці загальної концепції виходу підприємства з кризового становища (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Заходи реалізації стратегії антикризового управління на ТОВ «Нова Пошта»

Оперативні заходи покликані впродовж короткого періоду стабілізувати фінансовий стан. Реалізація оперативних заходів повинна бути здійснена впродовж 3-4 місяців. Слід звернути увагу, що на ТОВ «Нова Пошта» резервних фондів немає. У цьому напрямку підприємство повинне підвищити свою ліквідність та фінансову стійкість, забезпечити певний рівень прибутковості насамперед за рахунок власних ресурсів, оскільки за такий короткий час не може очікувати на зовнішні джерела фінансової допомоги. Тож у першу чергу, необхідно по-перше, збільшити надходження коштів (максимально) і, по-друге, зменшити вихідних грошові потоки (економія).

На ТОВ «Нова Пошта» потрібно здійснити такі оперативні антикризові заходи:

- 1) рефінансування дебіторської заборгованості;
- 2) реструктуризація кредиторської заборгованості;
- 3) зменшення витрат.

Вагомим способом збільшення припливу коштів на ТОВ «Нова Пошта» буде скорочення дебіторської заборгованості. Результати аналізу господарської діяльності, проведеного в розділі 3, встановлено, що на ТОВ «Нова Пошта» високий рівень невиправданої дебіторської заборгованості.

Під час прийняття управлінських рішень щодо управління дебіторською заборгованістю слід урахувувати всі чинники та причини, які впливають на виникнення заборгованості на підприємстві. Для виявлення найбільш істотних чинників та причинно-наслідкових зв'язків між ними доцільно використати діаграми, які дають можливість виявити ключові взаємозв'язки між різними чинниками й більш точно розуміти досліджуваний процес [69]. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків дебіторської заборгованості наведена на рисунку 4.6.



Рис. 4.6. Причинно-наслідкова модель К. Ішікави під час управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта»

Так, для ТОВ «Нова Пошта» для поліпшення управління дебіторською заборгованістю доцільно здійснити наступні заходи:

- застосувати ведення реєстру дебіторської заборгованості та окремо прострочену дебіторську заборгованість;
- здійснювати оцінку вартості та швидкості оборотності дебіторської заборгованості;
- додавати інформацію по заплановану суму сплати дебіторської заборгованості до фінансового плану підприємства та здійснювати постійний моніторинг над його виконанням;
- запроваджувати новітні методи управління дебіторською заборгованістю, а саме: факторинг, форфейтинг, страхування фінансових ризиків тощо;
- здійснювати моніторинг співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості для збільшення ліквідності.

Однак застосування вищеперерахованих заходів для ефективного управління дебіторською заборгованістю залежить від поведінки дебіторів, а саме:

1. Порядність та пунктуальність. Боржник планує своєчасно погасити заборгованість, відверто попереджає про затримку платежу, у його наміри входить подальше співробітництво з кредитором.

2. Байдужість. Як правило, така поведінка боржника характеризується апатією, байдужістю, порушенням термінів сплати, серйозними внутрішньо корпоративними проблемами.

3. Непорядність. Боржник не виконує свої зобов'язання, впевнений у безкарності своєї поведінки, явно не зацікавлений у подальшому партнерстві з кредитором, впевнений у відсутності майбутніх відносин із ним [67].

Якщо керівництво підприємства буде дотримуватись вище перерахованих заходів, щодо удосконалення дебіторською та кредиторською заборгованістю, це буде позитивно впливати на діяльність підприємства в цілому.

Таким чином, механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Визначена послідовність етапів антикризового управління, що сприятиме забезпеченню високого рівня економічної безпеки: 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загроз; 3) обґрунтування антикризової стратегії; 4) розробка системи антикризових планів, проектів, програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління; 7) контроль антикризових заходів; 8) оцінка рівня безпечності функціонування підприємства. Дотримання принципів та послідовності антикризового

управління сприятиме досягненню безпечного розвитку та подоланню різних видів кризи на підприємстві.

Висновки до розділу 4

Встановлено, що механізм антикризового управління – це засіб впливу на узгодженість та взаємозалежність економічних процесів, що забезпечує конструктивну реакцію на зміни, що ставлять під загрозу нормальне функціонування підприємства. Формування таких типів механізмів базується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють зосередити зусилля та ефективніше використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління. Кожен із типів охоплює певні рівні в ієрархії корпоративного управління. Тому механізм запобігання повинен формуватися як на стратегічному, так і на тактичному й оперативному рівнях. Стабілізаційний – повинен концентруватися на тактичному й оперативному рівнях із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Радикальний – найбільшою мірою має оперативний характер.

Проте варто зауважити, що кожен з видів є невід’ємною складовою загального механізму антикризового управління і залежно від мети його реалізації підприємство може переходити від одного до іншого виду задля досягнення максимальної ефективності антикризових заходів. Ефективність механізму антикризового управління визначається наступними критеріями: швидкість реагування на ймовірні прояви кризи; системне використання заходів антикризового управління; узгодженість антикризових заходів із метою їх здійснення через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний).

Виокремлені заходи антикризового управління в напрямку забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» передбачають, в першу чергу, зниження рівня дебіторської заборгованості на підприємстві.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що антикризове управління в сучасних умовах характеризується наступним:

– воно має бути постійним для кожного підприємства, тобто бути елементом управління підприємством, оскільки потреба у виявленні, передбаченні та мінімізації ризиків є постійною зважаючи на нестабільність середовища;

– має входити в систему управління економічною безпекою, оскільки ці поняття взаємозалежні.

Доведено взаємозв'язок економічної стійкості, економічної безпеки підприємства та антикризового управління та їх взаємозалежність. Підприємство є тим стійкішим до деструктивних впливів середовища, чим вищим є рівень його економічної безпеки; поряд з тим здійснення антикризового управління, у тому числі превентивного, дає змогу зберігати необхідний рівень економічної безпеки.

Для надійного захисту економічної безпеки підприємства необхідно мати комплексний і систематичний підхід до її організації. Таким чином виділяють таке поняття, як система економічної безпеки підприємства. Вона дає можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробити тактику і стратегію його розвитку.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства та реалізацію захисту його інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Визначено, що концептуальним положенням антикризового управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Програмно-цільовий метод дає можливість задовольнити необхідність у здійсненні інтеграційних

процесів у різних галузях господарювання. Такий метод дає досягти таких цілей, які передбачають докорінні зміни у соціальній, екологічній та економічній сферах.

Розглянуто порядок формування механізму антикризового управління економічної безпеки підприємства. Для встановлення та передбачення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві процес моніторингу виокремлюється як окремий етап. Також для оптимального вибору стратегії вибору механізму антикризового управління економічної безпеки підприємства важливо, щоб процес діагностування брав до уваги не лише діючу систему управління, а й реальний стан підприємства в цілому.

Реалізація антикризової стратегії матиме найкращі результати, якщо вона поєднуватиметься з діючим набором стратегій і підпорядковуватиметься збалансованій системі цілей. Рівень готовності підприємства до виходу з кризи, ефективність безпосереднього протистояння різного роду небезпекам та рівень своєчасних профілактичних заходів, визначають успішність антикризового управління.

Окреслено можливі три варіанти управління підприємством в кризовому стані: активне управління, реактивне управління, інтерактивне управління.

Для активного антикризового управління характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлене до незвичних стратегічних загроз, але замість того, щоб застосовувати послідовний ряд відповідних заходів, воно аналізує дані, обирає і здійснює комбінації контрзаходів, які видаються оптимальними. Коли їх низька результативність стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління.

При реактивному антикризовому управлінні початок реакції на кризові ситуації відбувається із запізненням по відношенню до моменту раціонального початку дії. Даний тип поведінки характерний для великих підприємств, які мають значний досвід успішної діяльності, коли початкових даних (факторів)

кризових явищ на практиці виявляється недостатньо для здійснення відповідних заходів антикризового управління спрямованих на запобігання кризовим явищам.

Підприємства, котрі дотримуються інтерактивного управління, використовують неекстраполятивне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії тощо, які спрямовані на знаходження можливих змін, котрі з'являються у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані даним способом прогнози є інформацією, яка у загальному вигляді дозволяє підприємству завершити відповідну дію до моменту, коли загроза настання кризи встигне завдати певних збитків.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є «Нова Пошта» — це не просто провідна компанія логістичного ринку, що безпосередньо забезпечує експрес-доставку посилок у відділення, поштомати, чи кур'єром, але й чудова можливість для багатьох підприємців у створенні та розвитку власного бізнесу як на теренах нашої країни, так і за її кордонами.

Аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства у динаміці за 2019–2021 роки свідчить про покращення фінансової стійкості, та все ж більшість показників не рівні нормативним значенням. За трикомпонентним показником встановлено, що на підприємстві спостерігається кризовий фінансовий стан.

Згідно першої моделі, а саме модель Альтмана, досліджуване підприємство не має ризиків збанкрутувати в перші два роки аналізованого періоду, але має середній ризик в 2021 році. Відповідно до отриманих даних другої розрахованої моделі автором якої є Спрінгейт, за весь аналізований період загроза банкрутства присутня для ТОВ «Нова Пошта». Третя модель створена Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова має протилежні результати відносно моделі Е. Альтмана. Так згідно неї в 2019 та 2020 роках присутній ризик банкрутства, а в 2021 році дана загроза відсутня.

Порівнявши отримані результати з аналізу фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» та отримані результати від оцінки ймовірності банкрутства на підприємстві можемо говорити, що в даному випадку більш точними були друга та третя моделі, оскільки за 2019-2021 роки підприємство покращувало свої результати по таким параметрам як: класифікація типу фінансової стійкості підприємства, його показників фінансового стану та рентабельності.

Встановлено, що механізм антикризового управління – це засіб впливу на узгодженість та взаємозалежність економічних процесів, що забезпечує конструктивну реакцію на зміни, що ставлять під загрозу нормальне функціонування підприємства. Формування таких типів механізмів базується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють зосередити зусилля та ефективніше використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління. Кожен із типів охоплює певні рівні в ієрархії корпоративного управління. Тому механізм запобігання повинен формуватися як на стратегічному, так і на тактичному й оперативному рівнях. Стабілізаційний – повинен концентруватися на тактичному й оперативному рівнях із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Радикальний – найбільшою мірою має оперативний характер.

Ефективність механізму антикризового управління визначається наступними критеріями: швидкість реагування на ймовірні прояви кризи; системне використання заходів антикризового управління; узгодженість антикризових заходів із метою їх здійснення через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний).

Виокремлені заходи антикризового управління в напрямку забезпечення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» передбачають, в першу чергу, зниження рівня дебіторської заборгованості на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рач В.А. «Небезпека/ризик/криза» як триадна сутність процесів розвитку в сучасній економіці. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. 2013. №1(45). С. 155-160
2. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б. Сутність економічної кризи у контексті антикризового менеджменту. Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України: зб.наук.праць. Донецьк: ДонДУУ. 2011. Вип. 176. С. 24-32.
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
4. Нікольчук, Ю. М.; Лопатовська, О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. ВІСНИК, 2021, 199
5. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2. С. 17.
6. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 187-192.
7. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О. Й. Шевцова. // Ефективна економіка. – 2013.
8. Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Г.Островська, О.Квасовський // Галицький економічний вісник. – 2011. – №2(31). – С. 99-111
9. www.ukrstat.gov.ua — офіційний сайт «Державна служба статистики України»

10. Пілецька С.Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 320 с.
11. Надьон Г.О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. 384 с.
12. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 456 с.
13. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 264-268
14. Словник української мови: в 11 томах. — Том 1, 1970. — Стор. 137.
15. Паньков В. Економічна безпека: світогосподарський та внутрішній аспект // Зовнішньоекономічні зв'язки. — 1992. — № 8. — С. 5—18.
16. Камлик, М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект [Текст] : навч. посіб. / М. І. Камлик. — К. : Атіка, 2005. — 432 с
17. Ніколаюк, С. І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності [Текст] : курс лекцій / С. І. Ніколаюк, Д. Й. Никифорчук. — К. : КНТ, 2005. — 320с
18. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.
19. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства / Ковальов Д., Сухорукова Т. // Економіка України. — 1998. №10. — С. 48—52.
20. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : [монографія] / Н.Й. Реверчук. — Львів : ЛБІ НБУ. — 2004. — 195 с.
Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : [монографія] / Н.Й. Реверчук. — Львів : ЛБІ НБУ. — 2004. — 195 с.

21. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; інститут економіки промисловості / Н. О. Подлужна. – Донецьк, 2003. – 20 с.
22. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Либра, 2003. 280 с.
23. С.М. Банах, В.Р. Булачек, Ю.Р. Винярчук, В.М. Йосипів та ін. Тактико-спеціальна підготовка працівників ОВС України: навчальний посібник. – Львів: ЛДУВС, 2011 – 300 с
24. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с
25. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3-х т. Т. 1 / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний та ін.; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, 2010. 282 с.
26. Ілляшенко О. В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: принципові положення [Електронне наукове фахове видання] / О. В. Ілляшенко // Ефективна економіка. – 2015.
27. Чубукова О. Ю. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства / О. Ю. Чубукова, О. В. Хіміч // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (11 квітня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 156-158.
28. Davis L. Institutional Change and American Economic Growth / L. Davis, D. North. — Cambridge: Cambridge Press. 1971. — 340 p
29. Бюджетний кодекс України Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI
30. Фісун К. А. Методологія програмування розвитку регіонів України : [монографія] / К. А. Фісун. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 401 с.

31. Третяк, В. В.; Гордієнко, Т. М. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки регіону. Регіональна економіка, 2012, 3: 34-42
32. Наказ "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення аудиту ефективності виконання бюджетної програми" від 02.04.2003 N 75
33. Словник української мови : [в 11 т.] ... Т. 8 : Природа - Ряхтливий / ред. тому : В.О. Винник, В.В. Жайворонок, Л.О. Родніна та ін. – 1977. – 927 с.
34. Кармазіна М. «Інститут» та «інституція»: проблема розрізнення понять [Електронний ресурс] / М. Кармазіна, О. Шурбована // Політичний менеджмент.– 2006. – № 4(19). – Режим доступу: <http://politik.org.ua/vid/magcoment.php3?m=1&N=59&C=1308>
35. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки : пер. з англ. / Д. Норт. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
36. Програмно-цільове управління підприємством машинобудівної галузі / А. В. Малахова // Бізнес-навігатор. - 2013. - № 1. - С. 239-243.
37. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Сак, Л. О. Ющишина / Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки . - 2019 . - Т. 2 - № 18 - С. 66-74
38. Левицька С. А. Теоретичний аналіз поняття економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 19. Ч. 2. С. 52–53.
39. Ладико Л. Н. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: суть та структура / Л. Н. Ладико // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 123-126.
40. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект / С. В. Салоїд // Економічний вісник

Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 250-254

41. Приходько В. П. Управління економічною безпекою підприємства / В. П. Приходько // Економіка та держава. – 2013. – № 10. – С. 10-12

42. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. Економічний вісник університету. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182

43. Фролова Л. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства / Л. В. Фролова, О. В. Роженко // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 3. - С. 199-209

44. Гнилицька Л.В. Аналіз методологічних підходів до оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2011. Вип. 2. С. 46–57

45. Клопов, І. О. Управління економічною безпекою промислового підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: \www/URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/043-52.pdf

46. Воропай В.А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2013. № 257. С. 190–195

47. Пірятінська, І. В. Систематизація підходів до оцінки економічної безпеки будівельних підприємств [Текст]: наук.-техн. зб. / І. В. Пірятінська // Комунальне господарство міст. —2013. — № 106. — С. 266–271.

48. Антонян О.А. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств: порівняльний аналіз. Східно-Європейський журнал передових технологій. 2013. № 6/3(66). С. 30–34.

49. Іпполітова І.Я., Сичова А.О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 28. С. 96-101.

50. Фролова Л. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства / Л. В. Фролова, О. В. Роженко // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 3. - С. 199-209

51. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія/ Під ред. проф.. С.К. Рамазанова. – Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 480 с

52. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. 10 трав. (№ 19).

53. Про банкрутство : Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. 4 серп. (№ 31).

54. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с

55. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с.

56. Нагорский В. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/>.

57. «Нова пошта» впровадила послугу прискореного обслуговування клієнтів на вулиці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/656480.html>.

58. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>.

59. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7—16

60. Сидоренко В. К. Мельник Г. О. Контроль ділової активності за ключовими показниками ефективності / В.К. Сидоренко // Економіка та держава: Міжнар. наук.практ. журнал. — К.: РПВПС НАНУ, 2013. — № 10. — С. 74–75.
61. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2.
62. Ліснічук О. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства / О. А. Ліснічук, Є. В. Виноградова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2018. - Вип. 33. - С. 111-116.
63. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454-465.
64. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.04.2019).
65. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 604-611.
66. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
67. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 335 с.
68. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182.
69. Юринець З., Байда Б. Економічна безпека підприємництва України: теорія, практика, напрями зміцнення : монографія; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2014. 184 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

| Дата (рік, місяць, число) | Коди | | |
|--|-----------|------------|----|
| | 2020 | 01 | 01 |
| Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" | за ЄДРПОУ | 31316718 | |
| Територія: Київська | за КОАТУУ | 8036100000 | |
| Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 | |
| Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту | за КВЕД | 52.29 | |

Середня кількість працівників: 27334

Адреса, телефон: 03131, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

| |
|---|
| v |
|---|

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| Актив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|----------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 16 | 1000 | 113 538 | 104 485 |
| первісна вартість | | 1001 | 182 683 | 195 854 |
| накопичена амортизація | | 1002 | (69 145) | (91 369) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 17 | 1005 | 330 256 | 437 370 |
| Основні засоби | 15 | 1010 | 546 694 | 2 108 977 |
| первісна вартість | | 1011 | 906 067 | 3 101 898 |
| знос | | 1012 | (359 373) | (992 921) |
| Інвестиційна нерухомість | | 1015 | - | - |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | | 1016 | - | - |
| знос інвестиційної нерухомості | | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | | 1020 | - | - |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів | | 1021 | - | - |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 18 | 1035 | 100 639 | 100 639 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 19 | 1045 | 57 406 | 89 651 |

| Актив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Гудвіл | | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | | 1060 | - | - |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | | 1065 | - | - |
| Інші необоротні активи | 20 | 1090 | 36 668 | 38 995 |
| Усього за розділом I | | 1095 | 1 185 201 | 2 880 117 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 21 | 1100 | 113 628 | 96 635 |
| Виробничі запаси | | 1101 | 112 609 | 96 635 |
| Незавершене виробництво | | 1102 | - | - |
| Готова продукція | | 1103 | - | - |
| Товари | | 1104 | 1 019 | - |
| Поточні біологічні активи | | 1110 | - | - |
| Депозити перестраховання | | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 22 | 1125 | 534 697 | 445 265 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами | 23 | 1130 | 142 669 | 172 415 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток | 24 | 1135 | 40 891 | 21 600 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | | 1140 | 14 015 | 29 833 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 23 | 1155 | 840 437 | 587 721 |
| Поточні фінансові інвестиції | | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 25 | 1165 | 213 380 | 921 223 |
| Готівка | | 1166 | 3 166 | 4 144 |
| Рахунки в банках | | 1167 | 49 745 | 680 375 |
| Витрати майбутніх періодів | 23 | 1170 | 12 771 | 13 270 |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: | | 1180 | - | - |
| резервах довгострокових зобов'язань | | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | | 1182 | - | - |
| резервах незароблених премій | | 1183 | - | - |
| інших страхових резервах | | 1184 | - | - |
| Інші оборотні активи | | 1190 | - | - |
| Усього за розділом II | | 1195 | 1 912 488 | 2 287 962 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | 1200 | - | - |
| Баланс | | 1300 | 3 097 689 | 5 168 079 |

| Пасив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 26 | 1400 | 453 | 453 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | | 1405 | - | - |
| Додатковий капітал | 27 | 1410 | 27 300 | 27 300 |
| Емісійний дохід | | 1411 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | | 1420 | 460 703 | 1 243 657 |
| Неоплачений капітал | | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | | 1430 | - | - |
| Інші резерви | | 1435 | - | - |
| Усього за розділом I | | 1495 | 488 456 | 1 271 410 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 28 | 1510 | 165 581 | 160 020 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 28 | 1515 | 597 762 | 907 094 |
| Довгострокові забезпечення | | 1520 | - | - |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | | 1521 | - | - |
| Цільове фінансування | | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | | 1530 | - | - |
| у тому числі: | | 1531 | - | - |
| резерв довгострокових зобов'язань | | 1531 | - | - |
| резерв збитків або резерв належних виплат | | 1532 | - | - |
| резерв незароблених премій | | 1533 | - | - |
| інші страхові резерви | | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | | 1595 | 763 343 | 1 067 114 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 28 | 1600 | 20 234 | - |
| Векселі видані | | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 28 | 1610 | 189 767 | 1 179 572 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 29 | 1615 | 508 728 | 612 206 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 30 | 1620 | 285 853 | 343 819 |
| у тому числі з податку на прибуток | 30 | 1621 | 50 049 | 50 458 |
| розрахунками зі страхування | | 1625 | 22 451 | 38 619 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | | 1630 | 297 406 | 285 201 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | | 1635 | 49 916 | 42 888 |

| Пасив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|----------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 32 | 1640 | 182 000 | 39 440 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 31 | 1660 | 284 071 | 282 302 |
| Доходи майбутніх періодів | | 1665 | 660 | 1 150 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | | 1690 | 4 804 | 4 358 |
| Усього за розділом III | | 1695 | 1 845 890 | 2 829 555 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття | | 1700 | - | - |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | | 1800 | - | - |
| Баланс | | 1900 | 3 097 689 | 5 168 079 |

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 23 березня 2020 року.


Булба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2020 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2019 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 5 | 2000 | 13 453 318 | 10 515 739 |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i> | | 2010 | - | - |
| <i>премії підписані, валова сума</i> | | 2011 | - | - |
| <i>премії, передані у перестраховання</i> | | 2012 | - | - |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i> | | 2013 | - | - |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i> | | 2014 | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 6 | 2050 | (10 504 342) | (8 550 741) |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i> | | 2070 | - | - |
| Валовий: | | | | |
| прибуток | | 2090 | 2 948 976 | 1 964 998 |
| збиток | | 2095 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i> | | 2105 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i> | | 2110 | - | - |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i> | | 2111 | - | - |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i> | | 2112 | - | - |
| Інші операційні доходи | 7 | 2120 | 145 518 | 124 853 |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | 2121 | - | - |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | | 2122 | - | - |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i> | | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 8 | 2130 | (1 244 681) | (1 087 128) |
| Витрати на збут | 9 | 2150 | (337 356) | (247 477) |
| Інші операційні витрати | 10 | 2180 | (488 313) | (261 500) |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | 2181 | - | - |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | | 2190 | 1 024 144 | 493 746 |

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|----------|-----------|-------------------|---|
| збиток | | 2195 | - | - |
| Дохід від участі в капіталі | | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 11 | 2220 | 493 080 | 251 504 |
| Інші доходи | | 2240 | - | 16 |
| у тому числі: | | | | |
| дохід від благодійної допомоги | | 2241 | - | - |
| Фінансові витрати | 12 | 2250 | (429 857) | (180 216) |
| Втрати від участі в капіталі | | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 13 | 2270 | (219 010) | (54 399) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | | 2275 | - | - |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | | |
| прибуток | | 2290 | 868 357 | 510 651 |
| збиток | | 2295 | - | - |
| (Витрати)/дохід з податку на прибуток | 14 | 2300 | (85 403) | (58 002) |
| Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| прибуток | | 2350 | 782 954 | 452 649 |
| збиток | | 2355 | - | - |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|----------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Дооцінка/(уцінка) необоротних активів | | 2400 | - | - |
| Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів | | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | | 2465 | 782 954 | 452 649 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальні затрати | | 2500 | 1 328 450 | 1 183 904 |
| Витрати на оплату праці | | 2505 | 4 202 519 | 3 527 543 |
| Відрахування на соціальні заходи | | 2510 | 824 113 | 686 604 |

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------|----------|--------------|----------------------|---|
| Амортизація | | 2515 | 675 301 | 131 360 |
| Інші операційні витрати | | 2520 | 5 544 309 | 4 617 435 |
| Разом | | 2550 | 12 574 692 | 10 146 846 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|--------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна кількість простих акцій | | 2600 | - | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | | 2605 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | | 2650 | - | - |


 Бульба Олександр Миколайович
 Директор


 Козак Вікторія Василівна
 Головний бухгалтер



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2020 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

За 2019 рік

Форма НЗ-н Код за ДКУД

1801006

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-----------|-------------------|---------|---|---------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності | | | | | |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 3500 | 868 357 | - | 510 651 | - |
| Коригування на: | | | | | |
| амортизацію необоротних активів | 3505 | 675 301 | - | 131 360 | - |
| збільшення (зменшення) забезпечень | 3510 | - | 1 769 | 134 681 | - |
| збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць | 3515 | - | - | - | - |
| збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій | 3520 | 179 546 | - | 3 493 | - |
| Прибуток (збиток) від участі в капіталі | 3521 | - | - | - | - |
| Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання | 3522 | - | - | - | - |
| Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття | 3523 | - | - | - | - |
| Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій | 3524 | - | - | - | - |
| Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів | 3526 | - | - | - | - |
| Фінансові витрати | 3540 | - | 63 223 | - | 71 288 |
| Зменшення (збільшення) оборотних активів | 3550 | - | - | - | - |
| Збільшення (зменшення) запасів | 3551 | - | 12 773 | - | 28 079 |
| Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів | 3552 | - | - | - | - |
| Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги | 3553 | 59 949 | - | - | 129 243 |
| Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості | 3554 | 232 759 | - | 103 113 | - |
| Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів | 3556 | - | - | - | - |

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-------------|-------------------|----------------|---|----------------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| Зменшення (збільшення) інших оборотних активів | 3557 | - | 2 327 | 67 912 | - |
| Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань | 3560 | - | 7 028 | 32 590 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 3561 | 116 071 | - | 52 472 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом | 3562 | 57 557 | - | 109 682 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування | 3563 | 16 168 | - | 8 969 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці | 3564 | - | 12 205 | 68 891 | - |
| Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів | 3566 | 490 | - | - | 189 |
| Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань | 3567 | - | 446 | - | 825 |
| Грошові кошти від операційної діяльності | 3570 | 2 106 427 | | 994 190 | - |
| Сплачений податок на прибуток | 3580 | - | 117 239 | - | 59 061 |
| Сплачені відсотки | 3585 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 1 989 188 | | 935 129 | - |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності | | | | | |
| Надходження від реалізації: | | | | | |
| фінансових інвестицій | 3200 | - | - | - | - |
| необоротних активів | 3205 | 406 | - | 3 056 | - |
| Надходження від отриманих: | | | | | |
| відсотків | 3215 | 74 166 | - | 14 393 | - |
| дивідендів | 3220 | 423 000 | - | 196 963 | - |
| Надходження від деривативів | 3225 | - | - | - | - |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 226 063 | - | - | - |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | - | - | - | - |
| Інші надходження | 3250 | - | - | - | - |
| Витрачання на придбання: | | | | | |
| фінансових інвестицій | 3255 | - | - | - | - |
| необоротних активів | 3260 | - | 997 651 | - | 544 739 |
| Виплати за деривативами | 3270 | - | - | - | - |
| Витрачання на надання позик | 3275 | - | 397 120 | - | 586 010 |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | - | - | - | - |
| Інші платежі | 3290 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | | 671 136 | - | 916 337 |

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-------------|-------------------|----------------|---|----------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності | | | | | |
| Надходження від: | | | | | |
| Власного капіталу | 3300 | | | | |
| Отримання позик | 3305 | 1 020 000 | - | 689 610 | - |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | - | - | - | - |
| Інші надходження | 3340 | - | - | - | - |
| Витрачання на: | 3345 | - | - | - | - |
| Викуп власних акцій | | | | | |
| Погашення позик | 3350 | - | 625 817 | - | 419 618 |
| Сплату дивідендів | 3355 | - | 142 560 | - | 37 056 |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | - | 244 061 | - | 118 540 |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | - | 617 771 | - | 13 401 |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | - | - | - | - |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | - | - | - | - |
| Інші платежі | 3390 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | | 610 209 | 100 995 | - |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | 707 843 | - | 119 787 | - |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 213 380 | - | 93 593 | - |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | - | - | - | - |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 921 223 | - | 213 380 | - |


Бул'ба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер



| | |
|----------|-------|
| Коди | |
| 2019 | 01 01 |
| 31316718 | |

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
(найменування)

**Звіт про власний капітал
За 2018 рік**

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (паівовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--|-------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 453 | - | 27 300 | - | 222 054 | - | - | 249 807 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виправлення помилок | 4010 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни | 4090 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 453 | - | 27 300 | - | 222 054 | - | - | 249 807 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | - | - | - | - | 452 649 | - | - | 452 649 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | - | - | - | - | (214 000) | - | - | (214 000) |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення капіталу: Вкуп акцій (часток) | 4260 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | - | - | - | - | - | - | - | - |



| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|-----------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|---------|
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом змін у капіталі | 4295 | - | - | - | - | 238 649 | - | - | 238 649 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 453 | - | 27 300 | - | 460 703 | - | - | 488 456 |


Будьба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер



| | |
|----------|-------|
| Коди | |
| 2020 | 01 01 |
| 31316718 | |

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
(найменування)

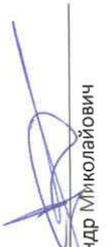
Звіт про власний капітал
За 2019 рік

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований капітал (пайовий) | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Виучений капітал | Всього |
|--|-------------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 453 | - | 27 300 | - | 460 703 | - | - | 488 456 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виправлення помилок | 4010 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни | 4090 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 453 | - | 27 300 | - | 460 703 | - | - | 488 456 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | - | - | - | - | 782 954 | - | - | 782 954 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виучення капіталу: Викуп акцій (часток) | 4260 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | - | - | - | - | - | - | - | - |



| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|-----------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом змін у капіталі | 4295 | - | - | - | - | 782 954 | - | - | 782 954 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 453 | - | 27 300 | - | 1 243 657 | - | - | 1 271 410 |


 Бульба Олександр Миколайович
 Директор




 Козак Вікторія Василівна
 Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

| Дата (рік, місяць, число) | Коди | | |
|--|----------------------|----|----|
| | 2021 | 01 | 01 |
| Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" | за ЄДРПОУ 31316718 | | |
| Територія: Київська | за КОАТУУ 8036100000 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ 240 | | |
| Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту | за КВЕД 52.29 | | |

Середня кількість працівників: 27176

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| |
| v |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| Актив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|----------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 16 | 1000 | 104 485 | 108 324 |
| первісна вартість | | 1001 | 195 854 | 199 978 |
| накопичена амортизація | | 1002 | (91 369) | (91 654) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 17 | 1005 | 437 370 | 701 136 |
| Основні засоби | 15 | 1010 | 2 108 977 | 3 351 500 |
| первісна вартість | | 1011 | 3 101 898 | 5 182 319 |
| знос | | 1012 | (992 921) | (1 830 819) |
| Інвестиційна нерухомість | | 1015 | - | - |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | | 1016 | - | - |
| знос інвестиційної нерухомості | | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | | 1020 | - | - |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів | | 1021 | - | - |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 18 | 1035 | 100 639 | 100 639 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 19 | 1045 | 89 651 | 131 634 |

| Актив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Гудвіл | | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | | 1060 | - | - |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | | 1065 | - | - |
| Інші необоротні активи | 20 | 1090 | 38 995 | 190 460 |
| Усього за розділом I | | 1095 | 2 880 117 | 4 583 693 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 21 | 1100 | 96 635 | 188 871 |
| Виробничі запаси | | 1101 | 96 635 | 188 221 |
| Незавершене виробництво | | 1102 | - | - |
| Готова продукція | | 1103 | - | - |
| Товари | | 1104 | - | 650 |
| Поточні біологічні активи | | 1110 | - | - |
| Депозити перестраховання | | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 22 | 1125 | 445 265 | 678 593 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами | 23 | 1130 | 172 415 | 53 432 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток | 24 | 1135 | 21 600 | 10 741 |
| | | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | | 1140 | 29 833 | 5 722 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 23 | 1155 | 587 721 | 848 238 |
| Поточні фінансові інвестиції | | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 25 | 1165 | 921 223 | 917 065 |
| Готівка | | 1166 | 4 144 | 47 |
| Рахунки в банках | | 1167 | 680 375 | 790 419 |
| Витрати майбутніх періодів | 23 | 1170 | 13 270 | 14 028 |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: | | 1180 | - | - |
| резервах довгострокових зобов'язань | | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | | 1182 | - | - |
| резервах незароблених премій | | 1183 | - | - |
| інших страхових резервах | | 1184 | - | - |
| Інші оборотні активи | | 1190 | - | - |
| Усього за розділом II | | 1195 | 2 287 962 | 2 716 690 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | | |
| | | 1200 | - | - |
| Баланс | | 1300 | 5 168 079 | 7 300 383 |

| Пасив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 26 | 1400 | 453 | 4 654 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | | 1405 | - | - |
| Додатковий капітал | 27 | 1410 | 27 300 | 27 301 |
| Емісійний дохід | | 1411 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | | 1420 | 1 243 657 | 2 154 949 |
| Неоплачений капітал | | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | | 1430 | - | - |
| Інші резерви | | 1435 | - | - |
| Усього за розділом I | | 1495 | 1 271 410 | 2 186 904 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 28 | 1510 | 160 020 | 397 182 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 28 | 1515 | 907 094 | 1 241 240 |
| Довгострокові забезпечення | | 1520 | - | - |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | | 1521 | - | - |
| Цільове фінансування | | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | | 1530 | - | - |
| у тому числі: | | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | | 1531 | - | - |
| резерв збитків або резерв належних виплат | | 1532 | - | - |
| резерв незароблених премій | | 1533 | - | - |
| інші страхові резерви | | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | | 1595 | 1 067 114 | 1 638 422 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 28 | 1600 | - | - |
| Векселі видані | | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 28 | 1610 | 1 179 572 | 1 447 572 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 29 | 1615 | 612 206 | 802 700 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 30 | 1620 | 343 819 | 408 141 |
| у тому числі з податку на прибуток | 30 | 1621 | 50 458 | 62 466 |
| розрахунками зі страхування | | 1625 | 38 619 | 57 009 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | | 1630 | 285 201 | 336 162 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | | 1635 | 42 888 | 39 173 |

| Пасив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 32 | 1640 | 39 440 | 43 500 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 31 | 1660 | 282 302 | 333 356 |
| Доходи майбутніх періодів | | 1665 | 1 150 | 1 193 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | | 1690 | 4 358 | 6 251 |
| Усього за розділом III | | 1695 | 2 829 555 | 3 475 057 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття | | 1700 | - | - |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | | 1800 | - | - |
| Баланс | | 1900 | 5 168 079 | 7 300 383 |

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 26 березня 2021 року.


 Бульбуля Олександр Миколайович
 Директор




 Козак Вікторія Василівна
 Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2021 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2020 рік**

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 5 | 2000 | 16 902 857 | 13 453 318 |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i> | | 2010 | - | - |
| <i>премії підписані, валова сума</i> | | 2011 | - | - |
| <i>премії, передані у перестраховання</i> | | 2012 | - | - |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i> | | 2013 | - | - |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i> | | 2014 | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 6 | 2050 | (12 877 086) | (10 504 342) |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i> | | 2070 | - | - |
| Валовий: | | | | |
| прибуток | | 2090 | 4 025 771 | 2 948 976 |
| збиток | | 2095 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i> | | 2105 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i> | | 2110 | - | - |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i> | | 2111 | - | - |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i> | | 2112 | - | - |
| Інші операційні доходи | 7 | 2120 | 166 643 | 145 518 |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | 2121 | - | - |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | | 2122 | - | - |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i> | | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 8 | 2130 | (1 469 141) | (1 244 681) |
| Витрати на збут | 9 | 2150 | (416 263) | (337 356) |
| Інші операційні витрати | 10 | 2180 | (768 703) | (488 313) |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | 2181 | - | - |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | | 2190 | 1 538 307 | 1 024 144 |

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|----------|-----------|-------------------|---|
| збиток | | 2195 | - | - |
| Дохід від участі в капіталі | | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 11 | 2220 | 687 882 | 493 080 |
| Інші доходи | | 2240 | | - |
| у тому числі: | | | | |
| дохід від благодійної допомоги | | 2241 | - | - |
| Фінансові витрати | 12 | 2250 | (533 590) | (429 857) |
| Втрати від участі в капіталі | | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 13 | 2270 | (602 457) | (219 010) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | | 2275 | - | - |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | | |
| прибуток | | 2290 | 1 090 142 | 868 357 |
| збиток | | 2295 | - | - |
| (Витрати)/дохід з податку на прибуток | 14 | 2300 | (98 850) | (85 403) |
| Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| прибуток | | 2350 | 991 292 | 782 954 |
| збиток | | 2355 | - | - |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|----------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Дооцінка/(уцінка) необоротних активів | | 2400 | - | - |
| Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів | | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | | 2465 | 991 292 | 782 954 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальні затрати | | 2500 | 1 439 947 | 1 328 450 |
| Витрати на оплату праці | | 2505 | 4 529 467 | 4 202 519 |
| Відрахування на соціальні заходи | | 2510 | 951 549 | 824 113 |

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------|----------|-------------|-------------------|---|
| Амортизація | | 2515 | 930 615 | 675 301 |
| Інші операційні витрати | | 2520 | 7 679 615 | 5 544 309 |
| Разом | | 2550 | 15 531 193 | 12 574 692 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна кількість простих акцій | | 2600 | - | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | | 2605 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | | 2650 | - | - |


Будьба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-------------|-------------------|------------------|---|----------------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| Зменшення (збільшення) інших оборотних активів | 3557 | - | - | - | 2 327 |
| Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань | 3560 | - | 3 715 | - | 7 028 |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 3561 | 195 440 | - | 116 071 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом | 3562 | 52 314 | - | 57 557 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування | 3563 | 18 390 | - | 16 168 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці | 3564 | 50 961 | - | - | 12 205 |
| Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів | 3566 | 43 | - | 490 | - |
| Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань | 3567 | 2 392 | - | - | 446 |
| Грошові кошти від операційної діяльності | 3570 | 2 336 734 | | 2 106 427 | |
| Сплачений податок на прибуток | 3580 | - | 128 825 | - | 117 239 |
| Сплачені відсотки | 3585 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 2 207 909 | | 1 989 188 | |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності | | | | | |
| Надходження від реалізації: | | | | | |
| фінансових інвестицій | 3200 | - | - | - | - |
| необоротних активів | 3205 | 4 898 | - | 406 | - |
| Надходження від отриманих: | | | | | |
| відсотків | 3215 | 47 928 | - | 74 166 | - |
| дивідендів | 3220 | 642 465 | - | 423 000 | - |
| Надходження від деривативів | 3225 | - | - | - | - |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 68 800 | - | 226 063 | - |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | - | - | - | - |
| Інші надходження | 3250 | - | - | - | - |
| Витрачання на придбання: | | | | | |
| фінансових інвестицій | 3255 | - | - | - | - |
| необоротних активів | 3260 | - | 1 400 447 | - | 997 651 |
| Виплати за деривативами | 3270 | - | - | - | - |
| Витрачання на надання позик | 3275 | - | 583 324 | - | 397 120 |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | - | - | - | - |
| Інші платежі | 3290 | - | 151 465 | - | - |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | | 1 371 145 | | 671 136 |

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-------------|-------------------|----------------|---|----------------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності | | | | | |
| Надходження від: | | | | | |
| Власного капіталу | 3300 | 4 202 | | | |
| Отримання позик | 3305 | 1 929 000 | - | 1 020 000 | - |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | - | - | - | - |
| Інші надходження | 3340 | - | - | - | - |
| Витрачання на: | 3345 | - | - | - | - |
| Викуп власних акцій | | | | | |
| Погашення позик | 3350 | - | 1 437 236 | - | 625 817 |
| Сплату дивідендів | 3355 | - | 75 940 | - | 142 560 |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | - | 388 305 | - | 244 061 |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | - | 872 643 | - | 617 771 |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | - | - | - | - |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | - | - | - | - |
| Інші платежі | 3390 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | | 840 922 | | 610 209 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | (4 158) | - | 707 843 | - |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 921 223 | - | 213 380 | - |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | - | - | - | - |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 917 065 | - | 921 223 | - |


Булба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01
за ЄДРПОУ 31316718

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2020 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про власний капітал
За 2019 рік

Форма №4 Код за ДКУД

1801005

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 453 | - | 27 300 | - | 460 703 | - | - | 488 456 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виправлення помилок | 4010 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни | 4090 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 453 | - | 27 300 | - | 460 703 | - | - | 488 456 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | - | - | - | - | 782 954 | - | - | 782 954 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток) | 4260 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | - | - | - | - | - | - | - | - |

19

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|-----------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом змін у капіталі | 4295 | - | - | - | - | 782 954 | - | - | 782 954 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 453 | - | 27 300 | - | 1 243 657 | - | - | 1 271 410 |

Бульба Олександр Михайлович
Директор



Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

20

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2021 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про власний капітал
За 2020 рік

Форма №4 Код за ДКУД

1801005

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 453 | - | 27 300 | - | 1 243 657 | - | - | 1 271 410 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виправлення помилок | 4010 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни | 4090 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 453 | - | 27 300 | - | 1 243 657 | - | - | 1 271 410 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | - | - | - | - | 991 292 | - | - | 991 292 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | - | - | - | - | (80 000) | - | - | (80 000) |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | 4 201 | - | 1 | - | - | - | - | 4 202 |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток) | 4260 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | - | - | - | - | - | - | - | - |

21

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом змін у капіталі | 4295 | 4 201 | - | 1 | - | 911 292 | - | - | 915 494 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 4 654 | - | 27 301 | - | 2 154 949 | - | - | 2 186 904 |


Будьра Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

22

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

| Дата (рік, місяць, число) | Коди | |
|--|-----------|------------|
| | 2022 | 01 01 |
| Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" | за ЄДРПОУ | 31316718 |
| Територія: Київська | за КОАТУУ | 8036100000 |
| Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту | за КВЕД | 52.29 |

Середня кількість працівників: 29790

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| v |
|---|

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| Актив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 16 | 1000 | 108 324 | 104 440 |
| первісна вартість | | 1001 | 199 978 | 223 320 |
| накопичена амортизація | | 1002 | (91 654) | (118 880) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 17 | 1005 | 701 136 | 1 544 921 |
| Основні засоби | 15 | 1010 | 3 351 500 | 6 171 683 |
| первісна вартість | | 1011 | 5 182 319 | 8 426 565 |
| знос | | 1012 | (1 830 819) | (2 254 882) |
| Інвестиційна нерухомість | | 1015 | - | - |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | | 1016 | - | - |
| знос інвестиційної нерухомості | | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | | 1020 | - | - |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів | | 1021 | - | - |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 18 | 1035 | 100 639 | 314 176 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 19 | 1045 | 131 634 | 142 680 |
| Гудвіл | | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | | 1060 | - | - |

| Актив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | | 1065 | - | - |
| Інші необоротні активи | 20 | 1090 | 190 460 | 27 591 |
| Усього за розділом I | | 1095 | 4 583 693 | 8 305 491 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 21 | 1100 | 188 871 | 236 988 |
| Виробничі запаси | | 1101 | 188 221 | 224 395 |
| Незавершене виробництво | | 1102 | - | - |
| Готова продукція | | 1103 | - | - |
| Товари | | 1104 | 650 | 12 593 |
| Поточні біологічні активи | | 1110 | - | - |
| Депозити перестрахування | | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 22 | 1125 | 678 593 | 704 235 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами | 23 | 1130 | 53 432 | 100 979 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток | 24 | 1135 | 10 741 | 24 360 |
| | | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | | 1140 | 5 722 | 809 390 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 23 | 1155 | 848 238 | 2 473 319 |
| Поточні фінансові інвестиції | | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 25 | 1165 | 917 065 | 827 839 |
| Готівка | | 1166 | 47 | 72 |
| Рахунки в банках | | 1167 | 790 419 | 666 911 |
| Витрати майбутніх періодів | | 1170 | 14 028 | 15 526 |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: | | 1180 | - | - |
| резервах довгострокових зобов'язань | | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | | 1182 | - | - |
| резервах незароблених премій | | 1183 | - | - |
| інших страхових резервах | | 1184 | - | - |
| Інші оборотні активи | | 1190 | - | - |
| Усього за розділом II | | 1195 | 2 716 690 | 5 192 636 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | | |
| | | 1200 | - | - |
| Баланс | | 1300 | 7 300 383 | 13 498 127 |

| Пасив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|----------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 26 | 1400 | 4 654 | 4 654 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | | 1405 | - | - |
| Додатковий капітал | 27 | 1410 | 27 301 | 27 301 |
| Емісійний дохід | | 1411 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | | 1420 | 2 154 949 | 4 459 269 |
| Неоплачений капітал | | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | | 1430 | - | - |
| Інші резерви | | 1435 | - | - |
| Усього за розділом I | | 1495 | 2 186 904 | 4 491 224 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 28 | 1510 | 397 182 | 1 456 288 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 28 | 1515 | 1 241 240 | 2 441 012 |
| Довгострокові забезпечення | | 1520 | - | - |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | | 1521 | - | - |
| Цільове фінансування | | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | | 1530 | - | - |
| у тому числі: | | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | | 1531 | - | - |
| резерв збитків або резерв належних виплат | | 1532 | - | - |
| резерв незароблених премій | | 1533 | - | - |
| інші страхові резерви | | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | | 1595 | 1 638 422 | 3 897 300 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | | 1600 | - | - |
| Векселі видані | | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 28 | 1610 | 1 447 572 | 2 554 797 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 29 | 1615 | 802 700 | 1 037 757 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 30 | 1620 | 408 141 | 484 647 |
| у тому числі з податку на прибуток | 30 | 1621 | 62 466 | 61 519 |
| розрахунками зі страхування | | 1625 | 57 009 | 77 886 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | | 1630 | 336 162 | 380 300 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | | 1635 | 39 173 | 46 774 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 32 | 1640 | 43 500 | 10 000 |

| Пасив | Примітки | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|----------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 31 | 1660 | 333 356 | 390 237 |
| Доходи майбутніх періодів | | 1665 | 1 193 | - |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 33 | 1690 | 6 251 | 127 205 |
| Усього за розділом III | | 1695 | 3 475 057 | 5 109 603 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття | | 1700 | - | - |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | | 1800 | - | - |
| Баланс | | 1900 | 7 300 383 | 13 498 127 |

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульбунітський Андрій Миколайович
Директор

Тимофеева Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додається, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2022 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 5 | 2000 | 20 843 502 | 16 902 857 |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i> | | 2010 | - | - |
| <i>премії підписані, валова сума</i> | | 2011 | - | - |
| <i>премії, передані у перестрахування</i> | | 2012 | - | - |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i> | | 2013 | - | - |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i> | | 2014 | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 6 | 2050 | (16 441 004) | (12 877 086) |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i> | | 2070 | - | - |
| Валовий: | | | | |
| прибуток | | 2090 | 4 402 498 | 4 025 771 |
| збиток | | 2095 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i> | | 2105 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i> | | 2110 | - | - |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i> | | 2111 | - | - |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i> | | 2112 | - | - |
| Інші операційні доходи | 7 | 2120 | 202 834 | 166 643 |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | 2121 | - | - |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | | 2122 | - | - |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i> | | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 8 | 2130 | (1 923 703) | (1 469 141) |
| Витрати на збут | 9 | 2150 | (561 844) | (416 263) |
| Інші операційні витрати | 10 | 2180 | (508 590) | (768 703) |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | 2181 | - | - |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | | 2190 | 1 611 195 | 1 538 307 |

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|-----------|-------------------|---|
| збиток | | 2195 | - | - |
| Дохід від участі в капіталі | | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 11 | 2220 | 1 814 806 | 687 882 |
| Інші доходи | | 2240 | | |
| <i>у тому числі:</i> | | | | |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i> | | 2241 | - | - |
| Фінансові витрати | 12 | 2250 | (630 813) | (533 590) |
| Втрати від участі в капіталі | | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 13 | 2270 | (255) | (602 457) |
| <i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i> | | 2275 | - | - |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | | |
| прибуток | | 2290 | 2 794 933 | 1 090 142 |
| збиток | | 2295 | - | - |
| (Витрати)/дохід з податку на прибуток | 14 | 2300 | (194 613) | (98 850) |
| Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | | |
| прибуток | | 2350 | 2 600 320 | 991 292 |
| збиток | | 2355 | - | - |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Дооцінка/(уцінка) необоротних активів | | 2400 | - | - |
| Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів | | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | | 2445 | - | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | | 2450 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | | 2465 | 2 600 320 | 991 292 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальні затрати | | 2500 | 2 133 966 | 1 439 947 |
| Витрати на оплату праці | | 2505 | 5 742 731 | 4 529 467 |
| Відрахування на соціальні заходи | | 2510 | 1 213 180 | 951 549 |

| Стаття | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------|----------|-----------|-------------------|---|
| Амортизація | | 2515 | 1 406 127 | 930 615 |
| Інші операційні витрати | | 2520 | 8 939 137 | 7 679 615 |
| Разом | | 2550 | 19 435 141 | 15 531 193 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|----------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна кількість простих акцій | | 2600 | - | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | | 2605 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | | 2650 | - | - |

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Тимофєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди

2022 01 01

31316718

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

За 2021 рік

Форма НЗ-н Код за ДКУД

1801006

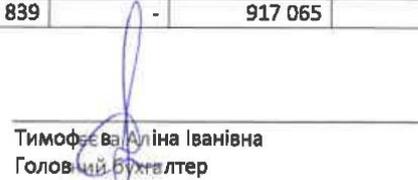
| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-----------|-------------------|-----------|---|---------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності | | | | | |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 3500 | 2 794 933 | - | 1 090 142 | - |
| Коригування на: | | | | | |
| амортизацію необоротних активів | 3505 | 1 406 127 | - | 930 615 | - |
| збільшення (зменшення) забезпечень | 3510 | 56 881 | - | 51 054 | - |
| збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць | 3515 | 5 746 | - | - | - |
| збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій | 3520 | 630 813 | 1 814 551 | 533 590 | 85 425 |
| Прибуток (збиток) від участі в капіталі | 3521 | - | - | - | - |
| Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання | 3522 | - | - | - | - |
| Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття | 3523 | - | - | - | - |
| Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій | 3524 | - | - | - | - |
| Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів | 3526 | - | - | - | - |
| Фінансові витрати | 3540 | - | - | - | - |
| Зменшення (збільшення) оборотних активів: | 3550 | - | 175 593 | - | 499 067 |
| Збільшення (зменшення) запасів | 3551 | - | 48 117 | - | 96 918 |
| Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів | 3552 | - | - | - | - |
| Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги | 3553 | - | 37 686 | - | 233 328 |
| Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості | 3554 | - | 89 790 | - | 168 821 |
| Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів | 3556 | - | - | - | - |

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-----------|-------------------|-----------|---|-----------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| Зменшення (збільшення) інших оборотних активів | 3557 | - | - | - | - |
| Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань: | 3560 | 372 162 | - | 315 825 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 3561 | 221 332 | - | 191 725 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом | 3562 | 77 453 | - | 52 314 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування | 3563 | 20 877 | - | 18 390 | - |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці | 3564 | 44 138 | - | 50 961 | - |
| Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів | 3566 | - | 1 193 | 43 | - |
| Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань | 3567 | 9 555 | - | 2 392 | - |
| Грошові кошти від операційної діяльності | 3570 | 3 276 518 | - | 2 336 734 | - |
| Сплачений податок на прибуток | 3580 | - | 206 606 | - | 128 825 |
| Сплачені відсотки | 3585 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 3 069 912 | - | 2 207 909 | - |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності | | | | | |
| Надходження від реалізації: | | | | | |
| фінансових інвестицій | 3200 | - | - | - | - |
| необоротних активів | 3205 | 65 753 | - | 4 898 | - |
| Надходження від отриманих: | | | | | |
| відсотків | 3215 | 21 452 | - | 47 928 | - |
| дивідендів | 3220 | 990 066 | - | 642 465 | - |
| Надходження від деривативів | 3225 | - | - | - | - |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 311 500 | - | 68 800 | - |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | - | - | - | - |
| Інші надходження | 3250 | - | - | - | - |
| Витрачання на придбання: | | | | | |
| фінансових інвестицій | 3255 | - | 213 537 | - | - |
| необоротних активів | 3260 | - | 2 724 790 | - | 1 400 447 |
| Виплати за деривативами | 3270 | - | - | - | - |
| Витрачання на надання позик | 3275 | - | 1 965 963 | - | 583 324 |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | - | - | - | - |
| Інші платежі | 3290 | - | 48 015 | - | 151 465 |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | - | 3 563 534 | - | 1 371 145 |

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|-----------|-------------------|-----------|---|-----------|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності | | | | | |
| Надходження від: | | | | | |
| Власного капіталу | 3300 | - | - | 4 202 | - |
| Отримання позик | 3305 | 2 910 901 | - | 1 929 000 | - |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | - | - | - | - |
| Інші надходження | 3340 | - | - | - | - |
| Витрачання на: | 3345 | - | - | - | - |
| Викуп власних акцій | | | | | |
| Погашення позик | 3350 | - | 777 792 | - | 1 437 236 |
| Сплату дивідендів | 3355 | - | 329 500 | - | 75 940 |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | - | 332 438 | - | 388 305 |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | - | 1 064 756 | - | 872 643 |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | - | - | - | - |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | - | - | - | - |
| Інші платежі | 3390 | - | - | - | - |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | 406 415 | - | | 840 922 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | - | 87 207 | | 4 158 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 917 065 | - | 921 223 | - |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | | 2 019 | - | - |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 827 839 | - | 917 065 | - |



Бульба Олександр Михайлович
Директор



Тимофєєва Олена Іванівна
Головний бухгалтер

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2021 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про власний капітал
За 2020 рік

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 453 | - | 27 300 | - | 1 243 657 | - | - | 1 271 410 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виправлення помилок | 4010 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни | 4090 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 453 | - | 27 300 | - | 1 243 657 | - | - | 1 271 410 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | - | - | - | - | 991 292 | - | - | 991 292 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | - | - | - | - | (80 000) | - | - | (80 000) |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | 4 201 | - | 1 | - | - | - | - | 4 202 |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток) | 4260 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | - | - | - | - | - | - | - | - |

17

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом зміни в капіталі | 4295 | 4 201 | - | 1 | - | 911 292 | - | - | 915 494 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 4 654 | - | 27 301 | - | 2 154 949 | - | - | 2 186 904 |

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Тимфева Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

18

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2022 | 01 | 01 |
| 31316718 | | |

Звіт про власний капітал
За 2021 рік

Форма №4 Код за ДКУД

1801005

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 4 654 | - | 27 301 | - | 2 154 949 | - | - | 2 186 904 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Виправлення помилок | 4010 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни | 4090 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 4 654 | - | 27 301 | - | 2 154 949 | - | - | 2 186 904 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | - | - | - | - | 2 600 320 | - | - | 2 600 320 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | - | - | - | - | (296 000) | - | - | (296 000) |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток) | 4260 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | - | - | - | - | - | - | - | - |

19

| Стаття | Код рядка | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|-----------|
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом змін у капіталі | 4295 | - | - | - | - | 2 304 320 | - | - | 2 304 320 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 4 654 | - | 27 301 | - | 4 459 269 | - | - | 4 491 224 |

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Тимофєєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



20