

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Економічний механізм формування та реалізації фінансової
стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0720-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Л.В. Спиченко

Керівник к.е.н., доцент Кущик А.П.

Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

«_____» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Спіченко Людмилі Віталіївні

1. Тема роботи: «Економічний механізм формування та реалізації фінансової стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта»
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 30 червня 2021 р. № 967-с.
2. Строк подання студентом роботи: 16 листопада 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути фінансове оздоровлення підприємства як засобу попередження його банкрутства; визначити механізм фінансового оздоровлення підприємства; дослідити методичний інструментарій діагностики неплатоспроможності підприємства; здійснити загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта»; провести аналіз ефективності діяльності підприємства; зробити аналіз ймовірності банкрутства підприємства; удосконалити механізм управління фінансовою санацією ТОВ «Нова Пошта»; розробити політику фінансової стабілізації підприємства; виявити джерела формування резервів запобігання неплатоспроможності підприємства на основі результатів аналізу.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 22 рис., 24 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущик А.П., доцент	5.07.2021 р.	5.07.2021 р.
2	Кущик А.П., доцент	12.09.2021 р.	12.09.2021 р.
3	Кущик А.П., доцент	03.10.2021 р.	03.10.2021 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2021 р. – 30.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2021 р. – 08.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2021 р. – 12.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2021 р. – 1.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2021 р. – 16.10.2021 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	17.10.2021 р. – 1.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2021 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Л.В. Спіченко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.П. Кущик
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

І.Ю. Кисільова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 109 с., 22 рис., 24 табл., 81 джерело, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління фінансами ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є процес реалізації фінансової стратегії підприємства із урахуванням фінансових результатів діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є – дослідження системи управління фінансовими результатами діяльності організації відповідно до цілей та завдань фінансового управління, які зумовлюються фінансовою стратегією та її пріоритетними напрямками на прийнятий горизонт планування.

Завдання: 1) розкрити особливості фінансової стратегії як виду функціональної стратегії; 2) визначити етапи формування фінансової стратегії; 3) дослідити механізм формування системи стратегічного управління розвитком підприємства; 4) проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства; 5) здійснити аналіз стратегії розвитку підприємства; 6) проаналізувати активи підприємства; 7) провести аналіз фінансових результатів; 8) обґрунтувати фінансову стратегію розвитку.

Методи досліджень: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансовоекономічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати та їх новизна: 1) удосконалено механізм управління фінансовою стратегією ТОВ «Нова пошта»; 2) розроблено методологію аналізу фінансових результатів та їх особливості з урахуванням типу фінансової стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо методів економічного механізму формування та реалізації фінансової стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, РЕЗУЛЬТАТИ, РОЗВИТОК, МЕХАНІЗМ

SUMMARY

Qualifying work: 109 p., 22 fig., 25 tab., 81 sources, 4 annex.

The object of the study is the system of strategic financial management of Nova Poshta LLC.

The subject of the research is the process of realization of the financial strategy of the enterprise taking into account the financial results of activity.

The purpose of the work is to study the system of management of financial results of the organization in accordance with the goals and objectives of financial management, which are determined by the financial strategy and its priority areas on the adopted horizon.

Tasks: 1) to reveal the features of financial strategy as a type of functional strategy; 2) determine the stages of formation of the financial strategy of the enterprise; 3) to investigate the mechanism of formation of the system of strategic management of development of the enterprise; 4) to analyze the organizational and economic characteristics of the enterprise; 5) to analyze the development strategy and equity of the enterprise; 6) analyze the assets of the enterprise; 7) to analyze the financial results of the enterprise; 8) substantiate the financial strategy of enterprise development.

Research methods:

The obtained results and their novelty: 1) the mechanism of financial strategy management of Nova Poshta LLC was improved; 2) developed a methodology for analyzing financial results and their features, taking into account the type of financial strategy.

The urgency of the topic is due to the need to improve the management system of economic growth of economic entities based on the concept of enterprise development strategy, compliance with which allows organizations to be successful and competitive. Research in the work of the issues of selection of key performance indicators, substantiation of their target values, as well as approaches to analysis and their evaluation determine the relevance of the research topic. In such conditions,

the role of such an instrument for ensuring effective development as a financial strategy is significantly growing. To better understand the role of financial strategy in improving the efficiency of the enterprise, as well as to build the process of developing a financial strategy, it is necessary to clarify the essence of the concept of "financial strategy".

The practical significance of the obtained results. Proposals on methods of economic mechanism of formation and implementation of financial strategy of Nova Poshta LLC development.

FINANCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE, MANAGEMENT,
FINANCIAL STATUS, RESULTS, DEVELOPMENT, MECHANISM3MICT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства.....	12
1.2 Етапи формування фінансової стратегії підприємства.....	23
1.3 Механізм формування системи стратегічного управління розвитком підприємства.....	29
2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	46
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	46
2.2 Аналіз капіталу та стратегії розвитку підприємства	53
2.3 Аналіз активів підприємства.....	56
2.4 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.....	70
3. ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	75
3.1 Методичний підхід до розробки фінансової стратегії розвитку підприємства.....	75
3.2 Обґрунтування фінансової стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».....	82
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Управління фінансовою діяльністю займає в керівників підприємств чільне місце, оскільки ефективне функціонування підприємства, а також забезпечення високих темпів її розвитку та підвищення конкурентоспроможності не може бути досягнуто без стратегічного управління її фінансовою діяльністю.

Актуальність теми обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління економічним зростанням суб'єктів господарювання на основі концепції стратегії розвитку підприємства, дотримання якої дозволяє організаціям бути успішними та конкурентоспроможними. Дослідження у роботі питань вибору ключових показників результативності, обґрунтування їх цільових значень, а також підходів до аналізу та їх оцінки визначають актуальність теми дослідження. В таких умовах істотно зростає роль такого інструменту забезпечення ефективного розвитку як фінансової стратегії. Для кращого розуміння ролі фінансової стратегії у підвищенні ефективності діяльності підприємства, а також для побудови процесу розробки фінансової стратегії необхідно уточнити сутність самого поняття «фінансова стратегія».

Аналіз стратегічного розвитку підприємства передбачає використання різних моделей і методик, які у явній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування підприємства та контрольованими і неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності.

Актуальність теми пов'язана з зростанням ролі фінансової стратегії розвитку організації та її розробки в сформованих економічних умовах, важливим напрямом якої є прогнозування можливих підсумкових показників діяльності, саме прогнозний аналіз фінансових результатів з виявлення і запобігання можливих негативних результатів діяльності організації у цілому.

Визначенню сутності поняття «фінансова стратегія» та його відповідного формулювання освячено дослідження багатьох учених, зокрема Є.В. Мних [1], П.Г. Білоконний [2], В.О. Василенко [3] та О.В. Бондар [4], Л.І

Донець [5], М. В. Костель [6] та Д. Нортон, Дж. Хангера та Т. Уїлена та багатьох інших [7].

Дослідженню ролі фінансової стратегії приділено увагу таких вчених, як В.І. Аранчій [8], І.А. Бланк [9], С. О. Домбровська [10], Р. Кох, Б.М. Мізюк, Б.Д. Нємцов, Р.А. Фатхутдінов та деякі інші [11-13]. У роботах цих учених загалом чітко, на наш погляд, розглядаються окремі аспекти впливу стратегії (зокрема й фінансової) забезпечення ефективного розвитку підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідження системи управління фінансовими результатами діяльності організації відповідно до цілей та завдань фінансового управління, які зумовлюються фінансовою стратегією та її пріоритетними напрямками на прийнятий горизонт планування.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розкрити особливості фінансової стратегії як виду функціональної стратегії;
- визначити етапи формування фінансової стратегії підприємства;
- дослідити механізм формування системи стратегічного управління розвитком підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз стратегії розвитку та власного капіталу підприємства;
- проаналізувати активи підприємства;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- розглянути методологію аналізу фінансових результатів та їх особливості з урахуванням типу фінансової стратегії.

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління фінансами ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження – процес реалізації фінансової стратегії підприємства із урахуванням фінансових результатів діяльності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі фінансової стратегії підприємства.

У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів антикризового управління; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо у наданні пропозицій щодо методів економічного механізму формування та реалізації фінансової стратегії розвитку; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані ТОВ «Нова пошта», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- удосконалено механізм управління фінансовою стратегією ТОВ «Нова пошта»;

- дістало польшого розвитку методологія аналізу фінансових результатів та їх особливості з урахуванням типу фінансової стратегії.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють фінансовій службі підприємства отримати достовірну якісну інформацію про реальні можливості фінансової стратегії фінансового розвитку підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягають у наданні пропозицій щодо методів економічного механізму формування та реалізації фінансової стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати

дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Наука, освіта, технології, інновації: тенденції, виклики, перспективи», 2021 р. (м. Полтава).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 тези за матеріалами наукової конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства

Необхідність перспективного управління фінансовою діяльністю на базі наукових методик передбачення її напрямків і форм, адаптації до загальних цілей розвитку організації і мінливих факторів зовнішнього фінансового середовища безперервно зростає серед більшості організацій.

Фінансова стратегія стає ефективним інструментом подальшого управління фінансовою діяльністю компанії, пов'язаним із здійсненням цілей його загального розвитку в період значущих змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів і кон'юнктури фінансового ринку.

На ринку українських фірм в сучасному світі відбуваються глобалізаційні та інтеграційні процеси, які збільшують актуальність дослідження фінансової стратегії як необхідного інструменту стратегічного управління фінансовими процесами організації [14].

Загальна стратегія компанії, як підсумок механізму прийняття стратегічних рішень по здійсненню її цілей, обов'язково містить в собі фінансову частину. Тому, багато сучасних вчених в галузі стратегічного управління (К. Боумен, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, І.А. Бланк, А.М. Васильєва, О.С. Виханский, П.В. Забелін, М. І. Круглов, та інші) досліджують фінансову стратегію в якості одного з декількох рівнозначних функціональних складових загальної стратегії фірми. Так, І.А. Бланк в одній зі своїх робіт зазначає: «фінансова стратегія є одним з найважливіших видів функціональних стратегій організації, забезпечуючи всі основні напрямки розвитку її фінансових відносин і фінансової діяльності за допомогою визначення довгострокових фінансових цілей, обрання найбільш

результативних способів їх досягнення, оптимізації та коригування шляхів формування і напрямків використання фінансових коштів при мінливих умовах зовнішнього середовища » [15].

Поряд з цим, інші вчені (І.Д. Абросимов, Ю.А. Афанасьєва, Ю.В. Гусєв, І.П. Хоминич) вважають, що фінансова стратегія є узагальнюючою схемою довгострокових дій компанії, реалізація яких через координацію, розподіл і використання фінансових ресурсів компанії дасть можливість йому досягти цілей перспективного розвитку [16]. Іншими словами, стратегічне планування в такій ситуації реалізується від фінансових ресурсів, які є у компанії, тому фінансова стратегія в даному випадку розглядається як основоположна, ґрунтується вихідна цільова позиція для вироблення стратегічних процесів в рамках інших функціональних стратегій, але при цьому її функціональна природа не виключається .

Таким чином, в контексті цільового підходу двоїсте стратегічне значення фінансової стратегії залишається незмінним. Третій підхід до визначення ролі і місця фінансової стратегії в загальній стратегії організації базується на прояві інтересу його прихильників (Брейлі Р., Майерса С., Брігхем Ю., Ерхардта М., Борисової В.Д., Сичова П.П., Попович А.М., Лісовської І.А., Теплової Т.В., і інших) до змісту фінансової стратегії, виходячи з якого, вона обов'язково відображає два аспекти: ресурсний і цільовий [17].

Ресурсний характер фінансової стратегії ґрунтується на стратегії фінансових інвестицій і фінансування. Ресурсна фінансова стратегія є одним з інструментів управління підприємства і позначає тактику щодо здійснення управлінських функцій планування, прогнозування, пошуку і формування фінансових ресурсів фірми для забезпечення її матеріальними і нематеріальними ресурсами. Цільовий характер фінансової стратегії базується на стратегії досягнення цільових стратегічних фінансових показників: виручки, ринкової вартості компанії, прибутку, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та інших [18].

У сучасній економіці ефективність роботи підприємства в значній мірі

визначається його фінансовою стратегією, яка багато в чому обумовлює інші функціональні стратегії і грає важливу роль в підвищенні конкурентоспроможності, забезпечення ефективного залучення та використання фінансових ресурсів, координації їх потоків, що в кінцевому рахунку забезпечує зростання ринкової вартості підприємства і добробуту його власників.

Важливим інструментом управління підприємством є фінансова стратегія. Це генеральний план дій, що охоплює формування фінансів і їх планування для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Він включає в себе:

- а) планування, облік, аналіз і контроль фінансового стану;
- б) оптимізацію основних та оборотних засобів;
- в) розподіл прибутку [5].

Фінансова стратегія організації являє собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення перспективних фінансових цілей.

Фахівці в області фінансового менеджменту подають фінансову стратегію як компонент загальної стратегії компанії на ряду з продуктової, інвестиційної, маркетингової та іншими видами стратегій – і це їх безпосередньо об'єднує. Але поряд з цим є і суттєві відмінності. Так, Н. Н. Симоненко використовує функціональний методичний підхід при визначенні фінансової стратегії [19]. В. А. Щербаков та Е. А. Приходько розглядають фінансову стратегію як інструмент для досягнення цілей фінансового менеджменту і виконання функції управління [20].

Інший дослідник, Д. А. Оводков, аналізує фінансову стратегію як економічну категорію, підпорядковану законам ринку. Використання фондів фінансових ресурсів із зовнішнього середовища свідчить про існування входів і перетворених виходів існуючої системи [8].

До суб'єктів фінансової стратегії можна віднести підприємство і його менеджмент, фінансовий відділ, уповноважених співробітників; до об'єктів – капітал, витрати, прибуток, джерела і об'єкти фінансування, розрахунки,

взаємини з бюджетом.

Сутність фінансової стратегії розкривається в її специфічних функціях, обумовлених функціями фінансів підприємств і його стратегічним управлінням.

Головною стратегічною метою фінансів є забезпечення підприємства необхідними і достатніми фінансовими ресурсами. Фінансова стратегія відповідно до головної стратегічної мети забезпечує:

- формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними;
- виявлення вирішальних напрямків і зосередження зусиль на їх виконанні, маневреність у використанні резервів фінансовим керівництвом підприємства;
- ранжування та поетапне досягнення завдань;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- об'єктивний облік фінансово-економічної обстановки і реального фінансового становища підприємства протягом року, кварталу, місяця;
- створення і підготовку стратегічних резервів;
- облік економічних і фінансових можливостей підприємства та його конкурентів;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, мобілізацію сил на її усунення та вмілий вибір напрямків фінансових дій;
- маневрування і боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами [21].

Для досягнення головної стратегічної мети відповідно до вимог ринку і можливостями підприємства розробляється генеральна фінансова стратегія підприємства. У ній визначаються і розподіляються завдання формування фінансів про виконання і напрямками роботи.

Завдання фінансової стратегії:

- дослідження характеру і закономірностей формування фінансів в ринкових умовах господарювання;
- розробка та підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва в разі нестійкого або кризового фінансового стану підприємства;
- визначення фінансових взаємин з постачальниками і покупцями, бюджетами всіх рівнів, банками та іншими фінансовими інститутами;
- виявлення резервів і мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів;
- забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності;
- забезпечення ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;
- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції і всебічної підготовки кадрів підприємства до роботи в ринкових умовах господарювання, їх організаційної структури і технічного оснащення;
- вивчення фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їх економічних і фінансових можливостей, розробка і здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів підготовки виходу з кризової ситуації;
- розробка методів управління кадрами підприємства в умовах нестійкого або кризового фінансового стану;
- координація зусиль всього колективу на подолання кризового фінансового стану [22].

Особливу увагу при розробці фінансової стратегії приділяється:

- виявлення грошових доходів;
- мобілізації внутрішніх ресурсів;

- максимальному зниженню собівартості продукції;
- правильному розподілу і використанню прибутку;
- визначення потреби в оборотних коштах;
- раціонального використання капіталу підприємства [23].

Фінансова стратегія, головним завданням якої є досягнення повної самоокупності та незалежності підприємства, будується на певних принципах організації і включає в себе:

- поточне і перспективне фінансове планування, що визначає всі надходження грошових коштів підприємства та основні напрямки їх витрачання;
- централізацію фінансових ресурсів, що забезпечує маневреність фінансовими ресурсами, їх концентрацію на основних напрямках виробничо-господарської діяльності;
- формування фінансових резервів, що забезпечують сталу роботу підприємства в умовах можливих коливань ринкової кон'юнктури;
- безумовне виконання фінансових зобов'язань перед партнерами;
- розробку обліково-фінансової та амортизаційної політики підприємства;
- організацію і ведення фінансового обліку підприємства і сегментів діяльності на основі діючих стандартів;
- складання фінансової звітності по підприємству в цілому і сегментам його п в роботи відповідно до діючих норм і правил, з дотриманням вимог стандартів;
- фінансовий аналіз діяльності підприємства та його сегментів (пріоритетних господарських і географічних сегментів, інших сегментів в складі нерозподілених статей);
- фінансовий контроль діяльності підприємства і всіх його сегментів [24].

Охоплюючи всі форми фінансової діяльності підприємства (оптимізацію

основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику), фінансова стратегія досліджує об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов.

Фінансова стратегія включає в себе методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх і внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку, і передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності, вибір найбільш ефективних способів їх досягнення.

Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства [25].

Всю сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування фінансової стратегії, можна умовно розділити на чотири основні групи:

- фактори, що впливають на соціальну складову фінансової стратегії (наприклад, прогнозований розвиток економіки країни і зміни кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих його сегментів);

- фактори, що впливають на екологічну складову фінансової стратегії;

- фактори, що впливають на фінансово-економічну складову фінансової стратегії (наприклад, технологічність обраних для реалізації інвестиційних проектів; перелік фінансових інструментів, що забезпечують формування ефективного інвестиційного портфеля, рівень ризиків для фінансової діяльності);

- фактори, що впливають на інституційну складову фінансової стратегії (наприклад, ділова репутація підприємства, рівень керованості

фінансовою діяльністю структурних підрозділів, рівень матеріальної і соціальної задоволеності фінансових менеджерів) [26].

Розробка основних елементів стратегічного набору в сфері фінансової діяльності підприємства базується на результатах стратегічного фінансового аналізу. Кінцевим його продуктом є модель стратегічної фінансової позиції підприємства, яка всебічно і комплексно характеризує передумови і можливості фінансового розвитку в розрізі кожної із стратегічних домінуючих сфер фінансової діяльності.

Таким чином, фінансова стратегія підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення перспективних фінансових цілей.

Сутність фінансової стратегії полягає в її функціях, апарат яких сформований на підставі функцій, які виконуються фінансами, і функцій стратегічного управління підприємством.

Розробка фінансової стратегії є найважливішим аспектом управлінської діяльності, так як ефективна і раціональна стратегія дозволяє підприємству розвиватися та успішно функціонувати в умовах жорсткої зовнішнього середовища.

Організаційна функція полягає в забезпеченні процесу розробки і реалізації фінансової стратегії необхідними трудовими, інтелектуальними ресурсами, засобами праці; в координації дій зацікавлених підрозділів і осіб, мотивації, заохочення і покарання персоналу, контроль за його діяльністю.

Ресурсозабезпечуюча функція полягає в своєчасному забезпеченні підприємства необхідними для роботи фінансовими ресурсами, прогнозування та планування їх надходжень, пошуку оптимального поєднання джерел їх залучення.

Розподільна функція полягає в прогнозуванні та плануванні термінів і обсягів інвестицій, інших витрат, завчасне пошуку об'єктів вкладення капіталу [27].

Інформаційна функція полягає в централізації, систематизації та обробці інформації, що надходить і формуванні на її основі рекомендацій по

організації фінансової, виробничої, збутової діяльності підприємства, а також вироблення пропозицій щодо напрямів стратегічної діяльності.

Антикризова функція полягає в завчасному виявленні, прогнозуванні, попередженні різних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, максимально ефективного виведення організації з фінансових криз.

Функція оптимізації полягає в забезпеченні ефективності вкладень і залучення фінансових ресурсів, досягнення синергетичного ефекту

Адаптивна функція полягає в безперервному пристосуванні фінансової стратегії до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища з метою використання нових можливостей і захисту підприємства від нововиявлених загроз.

Контрольна функція полягає у вивченні тенденцій розробки та реалізації фінансової стратегії, виявленні зовнішніх і внутрішніх факторів, що негативно впливають на процес стратегічного управління і вироблення пропозицій щодо їх усунення або нівелювання їх впливу [28].

Таким чином, третій підхід об'єднує перший і другий. Іншими словами, фінансова стратегія може мати ресурсний і цільовий аспект реалізації. При ресурсному аспекті вона відбивається як будь-яка інша функціональна стратегічна складова, яка покликана внести свій вклад в досягнення довгострокових цілей організації. Цільовий аспект – фінансові цілі є головними стратегічними для організації, виходячи з цього фінансова стратегія носить цільовий характер і розробляється як базова.

Виходячи з вищесказаного можна дати свій висновок про те, що фінансова стратегія є частиною економічної стратегії, тому принципи, завдання, закони та механізми, що відносяться до загальної стратегії, підкоряються і фінансовій стратегії.

Узагальнюючи вищесказане, можна сформулювати такі проміжні висновки:

– по-перше, немає одностайної визначення, все автори з різних позицій

трактують зміст поняття «фінансова стратегія»;

– по-друге, все автори в тій чи іншій мірі вважають, що фінансова стратегія є і інструментарій, і спосіб управління фінансовими та іншими ресурсами підприємства;

– по-третє, основне завдання фінансового управління – це максимізація економічних вигод господарюючого суб'єкта за допомогою ефективної експлуатації активів і капіталу.

Аналіз сутності фінансової стратегії дозволив автору підтвердити висновок, що фінансова стратегія – це область перетину і спеціалізованої інтеграції фінансового та стратегічного менеджменту. На думку автора, фінансова стратегія має подвійну природу: є базовою і функціональною. Як базова, лежить в основі реалізації інших функціональних стратегій і її подвійність виражається у верховенстві над іншими функціональними стратегіями, але саме вона залишається все ж функціональною. І на основі цього висновку можна виділити наступні особливості фінансової стратегії:

1) фінансовий фактор – це найважливіший критичний чинник будь-якого бізнесу як в його тактичному, так і в стратегічному аспекті;

2) фінансовий вимірник – єдиний, вимірник всіх ключових моментів будь-якого бізнесу; фінансовий аспект притаманний кожній функціональній стратегії і для всіх них є суттєвим, отже, фінансові аспекти всіх функціональних стратегій і загальної стратегії в цілому – це внутрішні моменти системи єдиної фінансової стратегії. Таким чином, фінансова стратегія в зазначеному сенсі – це універсальна стратегія;

3) через фінансову стратегію відбувається особливе – за допомогою фінансів – інтегрування всіх функціональних стратегій і всіх окремих стратегічних позицій в єдину, цілісну і органічну корпоративну стратегію;

4) діяльність з розробки стратегії та контролю за її реалізацією – і в теорії, і на практиці – є однією з найбільш централізованих.

Таким чином, на сучасному етапі в фінансовому менеджменті поняття

фінансової стратегії різними авторами дається в різних аспектах: як елемент стратегічного або фінансового менеджменту, як система дій по досягненню цілей, або як механізм прийняття та реалізації управлінських рішень щодо фінансування та ін. Виходячи з вище сказаного, сформулюємо в узагальненому вигляді визначення фінансової стратегії.

Фінансова стратегія – це один з найважливіших видів функціональних стратегій, це система дій по досягненню поставлених довгострокових цілей фінансової діяльності, на основі якої детально опрацьовується політика при потягу і використанні фінансових ресурсів корпорації. Ця політика включає конкретний механізм формування необхідного обсягу фінансування за рахунок різних джерел і форм, а також механізм ефективного вкладення цих ресурсів в активи організації, орієнтуючись при цьому на стан зовнішнього середовища і підтримання стабільного фінансового стану організації.

Таким чином, є завдання авторської формулювання дефініції фінансова стратегія (стосовно промислових корпорацій). Однак, з огляду на, що в рамках фінансової стратегії основним об'єктом управління виступають фінансові ресурси, необхідно розглянути сутність цієї категорії. Оскільки метою фінансової стратегії є максимізація економічних вигод промислової корпорації, іншими словами, формування позитивного сальдо потоку фінансових ресурсів і отримання прибутку з усіх видів діяльності, при цьому фінансова стратегія носить підлеглий характер корпоративної стратегії, то відповідно фінансову стратегію можна розглядати як інтегровану область управління (фінансовий і стратегічний менеджмент).

Отже, фінансова стратегія повинна забезпечувати політику і тактику управління фінансовими ресурсами, сприяти досягненню довгострокових корпоративних цілей, в яких фінансова складова є переважаючою. Звідси – фінансову стратегію необхідно розглядати системно і як функціональну стратегію, і як базову стратегію промислової корпорації.

Це дозволяє нам дати авторське визначення дефініції «фінансова стратегія». На нашу думку фінансова стратегія – це один з найважливіших

видів функціональних стратегій, система дій по досягненню поставлених довгострокових цілей фінансової діяльності, на основі якої детально опрацьовується політика залучення і використання фінансових ресурсів корпорації. Ця політика включає конкретний механізм формування необхідного обсягу фінансування за рахунок різних джерел і форм, а також механізм ефективного вкладення цих ресурсів в активи промислової корпорації, орієнтуючись при цьому на підтримку її стійкого фінансового положення і середовищні характеристики діяльності.

1.2 Етапи формування фінансової стратегії підприємства

Фінансову стратегію підприємства прийнято поділяти на два види:

1. Генеральна (тобто загальна) фінансова стратегія.
2. Фінансова стратегія окремих завдань [29].

Однією зі складових загальної економічної стратегії фірми є генеральна фінансова стратегія, пов'язана із здійсненням всіх фінансових завдань її місії. Залежно від мети фінансової стратегії формується перелік її завдань. Більшість комерційних компаній мають на меті по максимізації добробуту власників. Така мета допомагає визначити конкретні спільні завдання, також властиві фінансової стратегії. Виділимо деякі з них:

- оцінка фінансового стану підприємства на основі аналізу;
- оптимізація оборотних коштів підприємства;
- визначення частки і структури позикових коштів і їх ефективність;
- оптимізація інвестицій і джерел коштів для розвитку виробництва;
- прогноз прибутку організації;
- оптимізація розподілу прибутку;
- оптимізація податкової політики з максимальним урахуванням можливих пільг і недопущення штрафів і переплат;
- вибір напрямів вкладення вивільнюються грошових коштів для

отримання максимального прибутку;

- аналіз застосування і вибір найбільш ефективних форм безготівкових розрахунків;

- розробка цінової політики, стосовно як до продукції, що випускається, так і до продукції, що купується з урахуванням фінансового стану організації;

- визначення політики зовнішньоекономічної діяльності [30].

Важливо відзначити, що завдання фінансової стратегії повинні бути порівнянні з можливостями організації. Фінансова стратегія компанії повинна реалізовуватися на базі комбінування жорсткого централізованого фінансового стратегічного управління і швидкого реагування на зміну умов.

На фінансову стратегію впливають різноманітні умови.

Розробляючи фінансову стратегію, необхідно звернути увагу на наступні чинники:

- діючий фінансово-інвестиційний механізм, існуючі умови фінансового ринку, ринкової економіки в цілому;

- виробничі, маркетингові і фінансові можливості організації.

Виділимо основні етапи розробки фінансової стратегії організації:

1. Встановлення періоду здійснення стратегії. Основний фактор його визначення є тривалість періоду, взятого для розробки загальної стратегії розвитку.

2. Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища організації.

3. Визначення стратегічної мети фінансової діяльності.

4. Формування фінансової політики організації.

5. Створення комплексу заходів по здійсненню реалізації фінансової стратегії.

6. Оцінка сформованої стратегії і її ефективності відповідно до фінансовим станом організації [31].

Застосування фінансової стратегії, яка відповідає загальній стратегії організації, дає перевагу здійснювати ефективні управлінські рішення, взаємопов'язані з фінансовим розвитком компанії.

Таким чином, в обставинах мінливого зовнішнього середовища фінансова стратегія стає невід'ємною частиною і необхідним елементом в стратегічному управлінні організації, сильним інструментом забезпечення фінансової діяльності організації, яка повинна відповідати цілям, напрямам, завданням розробки загальної стратегії розвитку організації. Головною перевагою фінансової стратегії є можливість збільшити ефективність управління фінансовими ресурсами і оптимізувати ризики, виділити перспективну стратегію розвитку компанії.

Базуючись на проведеному дослідженні щодо послідовності впровадження фінансової стратегії на підприємстві, етапи формування фінансової стратегії можна згрупувати у три блоки, такі як:

- 1) розроблення фінансової стратегії;
- 2) реалізація фінансової стратегії;
- 3) коригування фінансової стратегії.

Усі ці три блоки за своєю важливістю не можна вважати рівноцінними, оскільки обґрунтоване розроблення фінансової стратегії може значно спростувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не вимагатиме постійного коригування. Своєю чергою, ефективна реалізація фінансової стратегії є основою для пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства загалом. Фінансові рішення щодо коригування фінансової стратегії можуть забезпечувати підприємству стійкий розвиток у довготерміновому періоді.

Отже, встановлено, що найбільш відповідальним етапом формування фінансової стратегії є етап її розроблення.

Більш детально етапи впровадження фінансової стратегії на підприємстві згідно із власними дослідженнями представлено на рис. 1.1.

Удосконалення методичного підходу до формування фінансової стратегії на підприємстві виконуємо за рахунок:

- 1) збільшення вагомості блоку розроблення фінансової стратегії у переліку послідовності етапів впровадження такої стратегії;

2) застосування методики розрахунку фінансової конкурентоспроможності підприємства на етапі розроблення як основи для вибору конкретної фінансової стратегії.

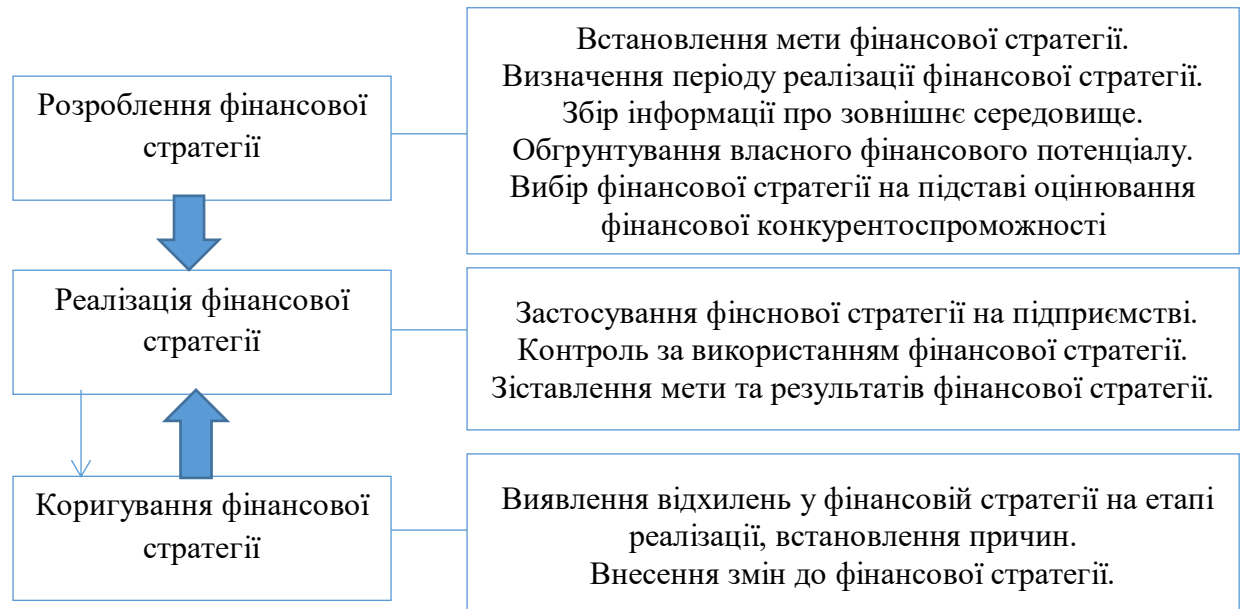


Рисунок 1.1 – Етапи формування фінансової стратегії підприємства, де жирним шрифтом виділено складник, який удосконалює процес вибору такої стратегії (сформовано на підставі власних досліджень)

Розроблення фінансової стратегії на підприємстві варто розпочинати із встановлення мети. Саме від мети буде залежати період, на який розробляється фінансова стратегія, обсяги інформації, необхідні для прийняття рішення про вибір конкретної стратегії.

Ставлячи перед собою мету фінансової стратегії, варто проаналізувати обсяги обсяг капіталу та активів, ефективність їх використання та встановити допустимий ступінь фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії. Керівництву підприємства та фінансовим менеджерам важливо встановити період, протягом якого буде актуальною реалізація фінансової стратегії. На відповідні рішення будуть впливати деякі чинники, які описані, зокрема, у праці І. Химич [32]. До таких чинників віднесено:

– тривалість терміну реалізації загальної стратегії підприємства, у межах

якого має бути реалізована конкретна фінансова стратегія (або декілька фінансових стратегій);

- динаміку кон'юнктури фінансового ринку та економіки країни загалом;
- галузеві особливості та масштаби діяльності підприємства;
- етап життєвого циклу підприємства.

Планування фінансової стратегії обов'язково має включати у себе збір та обробку інформації про зовнішнє середовище. На цьому етапі потрібно ретельно проаналізувати дії конкурентів на ринку, надійність постачальників, потреби клієнтів, вимоги посередників, діяльність державних органів та служб, умови надання кредитів банківськими установами тощо. Обґрунтування зовнішніх факторів, які здійснюватимуть вплив на розроблення фінансової стратегії, дасть змогу встановити, чи приведе фінансова стратегія до досягнення поставленої мети.

Паралельно із аналізуванням зовнішнього середовища підприємства можна здійснювати оцінювання внутрішнього середовища. Оцінка внутрішнього середовища може бути зведена до аналізу грошових потоків від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та виявлення чинників, які привели до того чи іншого результату. Окрім цього, можна аналізувати такі аспекти внутрішнього середовища, як:

- потенціал фахівців підприємства вищої і середньої ланки;
- продукція підприємства за обсягами продажу, рентабельністю, якістю сервісного обслуговування тощо;
- маркетингова діяльність, зокрема, у сфері комунікацій;
- цінова політика (обґрунтування цінової еластичності попиту, методу ціноутворення, надання знижок і т. п.);
- система збуту підприємства, що проявляється, зокрема, через відносини зі споживачами тощо [33].

Обґрунтування власного фінансового потенціалу передбачає аналізування сукупності фінансових ресурсів, що перебувають у

розпорядженні підприємства, а також пошук способів до простого або розширеного відтворення для того, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства. На фінансовий потенціал підприємства безпосередньо здійснюють вплив обсяги власного капіталу (у т. ч. наявність нерозподіленого прибутку), виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, показники рентабельності та ліквідності [34].

Етап розроблення фінансової стратегії завершується прийняттям рішення про реалізацію конкретної стратегії. Обрана фінансова стратегія повинна більшою мірою відповідати інтересам підприємства, сприяти його розвитку, підвищенню рентабельності та платоспроможності. Фінансову стратегію пропонуємо обирати на основі фінансової конкурентоспроможності підприємства. Фінансова конкурентоспроможність підприємства показує здатність підприємства до раціонального та ефективного використання наявних фінансових ресурсів, а також відображає спроможність створювати, акумулювати, примножувати і відновлювати внутрішній фінансовий потенціал [35].

Обґрунтована фінансова стратегія є основою ефективної фінансової діяльності підприємства та важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності у перспективі.

Фінансова стратегія повинна мінімізувати наслідки появи можливих ризиків і сприяти забезпеченню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Досліджено етапи побудови фінансової стратегії на підприємстві та встановлено, що не існує єдиного підходу до їхнього змісту, кількості та послідовності. Протиріччя здебільшого стосуються початкового та заключного етапів. Етапи формування фінансової стратегії згруповано у три блоки (розроблення, реалізація, коригування) та конкретизовано наповнення їхніх складників.

Встановлено, що найбільш важливим є етап розроблення фінансової стратегії, оскільки він містить найбільше складників, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від етапу розроблення

залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах. Запропоновано обирати фінансову стратегію на підставі розрахунку показника фінансової конкурентоспроможності, який обчислюється на підставі чотирьох інтегральних показників. Встановлено, що етапи реалізації та коригування повинні йти паралельно з метою вчасного внесення коректив, що сприятиме швидкій та ефективній реалізації фінансової стратегії.

1.3 Механізм формування системи стратегічного управління розвитком підприємства

Проблема механізмів формування систем, розробки механізмів управління розвитком викликає зацікавленість багатьох вітчизняних дослідників, науковців ближнього і дальнього зарубіжжя [36].

Вагомим є внесок у вирішення окремих аспектів даної проблеми таких учених, як А.О. Алабугін, В.Б. Артур, Д. Барні, Г.К. Губерна, Л.А. Костирко, А. Кульман, О.В. Раєвнева, В.С. Пономаренко, О.Ю. Попова, О.М. Тридід, І.В. Філіпішин, Н.В. Цопа, О.М. Ястремська, Ю.П. Яценко.

З аналізу наукових публікацій в економічній галузі знань випливає, що механізм управління здебільшого розглядається як сукупність: способів взаємодії суб'єктів господарювання; форм, структур, методів і засобів управління; програми управління, техніки управління, технічних засобів; цілей, стратегій, функцій, методів; процедур прийняття управлінських рішень, упорядкованих дій.

Грунтовними є дослідження механізму управління розвитком підприємства, у тому числі такими видами розвитку, як стратегічний, соціальний, сталий [37]; механізму формування стратегії розвитку [38, 39] та механізму формування фінансової стратегії [40].

Механізм управління розвитком підприємства розглядається О.В. Раєвневою як найбільш активна частина системи управління, здатна

забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства [41].

На думку дослідника, такий механізм є сукупністю: засобів управління (інструменти і важелі процесу розвитку), організаційних і економічних методів управління (способи, прийоми і технології щодо засобів управління). Глибина вивчення даного питання підтверджується обґрунтуванням компонентів механізму (мета і критерії її досягнення, фактори і методи управління, ресурси підприємства) і сукупності локальних механізмів – складових загального механізму (механізм управління цілями розвитку, механізм діагностики, механізм прийняття рішень з управління розвитком підприємства), що в цілому утворюють прикладний рівень формування механізму управління розвитком підприємства [42].

І.В. Філіпішин досліджує механізм управління розвитком [43] як такий, що приводить у дію систему управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Схематично науковець представляє механізм у вигляді трьох блоків:

1) моніторинг, діагностика і оцінка розвитку (увага зосереджується на аналізі ділового оточення, ресурсів, ризиків, конкурентоспроможності, динаміки рівня розвитку, вартості підприємства);

2) планування (включає визначення цілей, координацію процесів, розробку стратегій тощо);

3) реалізація.

Механізм управління розвитком на основі процесних інновацій розглядається як система методів (способів і прийомів) і моделей, які забезпечують високу ефективність бізнес-процесів [44]. Для формування такого механізму доцільно використовувати методи аналізу, моделювання і прогнозування. Механізм управління стратегічним розвитком у трактовці В.М. Сердюк [45] – це сукупність інструментів і методів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, що узгоджують інтереси взаємодіючих сторін. І.І. Смачило виділяє такі складові механізму управління сталим розвитком, як суб'єкт, об'єкт, процес управління (методи і важелі управління) [46].

Відносно механізмів формування у проаналізованих наукових роботах визначається, що механізм формування стратегії розвитку є сукупністю цілей, потенціалу, ресурсів, напрямів, правил розвитку [47], об'єднує цілепокладання, операційні процеси та організаційне проектування – організаційна структура, система управління і людські ресурси) [48].

Механізм формування фінансової стратегії – це процес досягнення фінансових цілей через дії, стан, інструменти і правила [49].

Отримані наукові доробки є цінними, проте слід зауважити, що в нинішній час гострою є проблема побудови ефективної управлінської системи, яка б забезпечувала розвиток промислового підприємства. У цьому аспекті потребує обґрунтування механізм формування такої системи. Мета статті полягає у розкритті змісту механізмів формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Взагалі у поняття «механізм» вкладається різний зміст. Так, механізмом вважають внутрішній пристрій; систему, спосіб певного виду діяльності; сукупність станів і процесів, із яких складається будь-яке явище. Механізм управління розвитком як один із чисельних видів механізмів вважається зв'язуючою ланкою між теоретичними дослідженнями і їх практичним втіленням у діяльність підприємств, а також одним із концептуальних (методологічних) положень дослідження [50].

Як довів критичний аналіз результатів досліджень щодо розв'язання економічних проблем суб'єктів господарювання, існує велике розмаїття різних осмислень поняття «механізм» [51]. Механізми управління процесами, явищами, станами систем можна умовно поділити за двома ознаками: за призначенням і за впливом на стан систем.

Отже, за призначенням найчастіше розрізняють такі види механізмів управління, як організаційний, економічний, організаційно-економічний, господарський, адаптаційний, фінансовий, інноваційний, самозміцнюючий та ефективний. За впливом на стан систем здебільшого досліджуються механізми забезпечення, підтримки, формування, реалізації, стимулювання, взаємодії,

інтеграції, функціонування, розвитку, розгортання (поширення), регулювання, виникнення, залучення, підвищення ефективності та оцінки (контролю, оптимізації тощо).

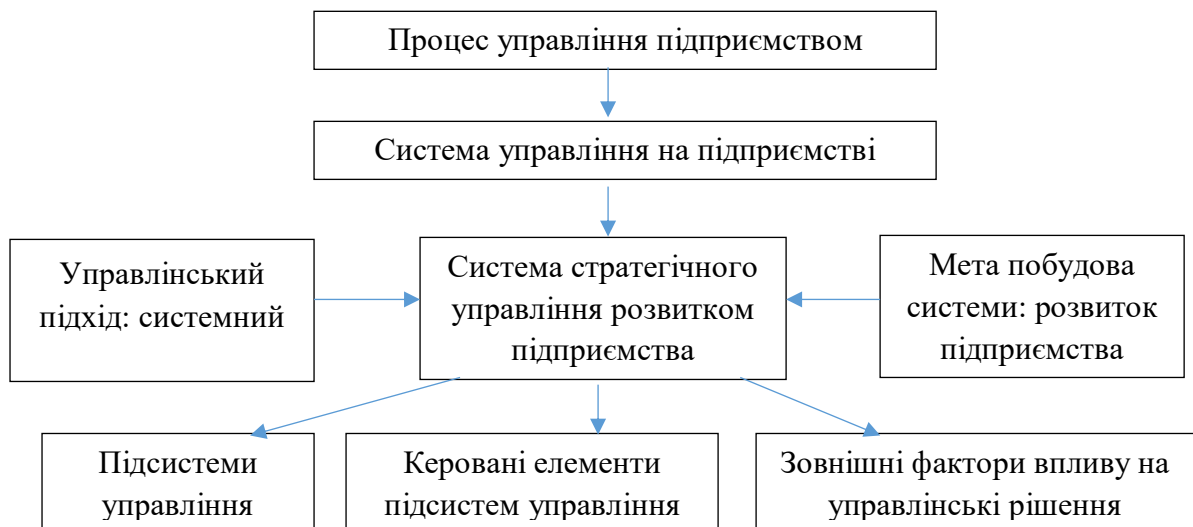
Також не залишаються поза увагою дослідників такі актуальні проблеми сьогодення, як формування механізму інноваційного та інших процесів, формування механізму виникнення ризикових ситуацій, механізму управління розвитком тощо. Крім формування, над механізмами можуть здійснюватися такі дії, як розробка, реалізація, регулювання, оцінка і т.п. Досліджуваний у даній роботі механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів стратегічного управління розвитком, фінансово-економічних і виробничотехнічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання.

Основне призначення механізму формування системи полягає: у мінливому зовнішньому просторі: у вчасній перебудові і пристосуванні до нових правил бізнес-поведінки усіх складових частин системи зі збереженням зв'язків, важелів взаємодії, координаційних узгоджень; при відносно стійкому оточуючому середовищі: у підтримці в робочому стані елементів і підсистем системи стратегічного управління розвитком, реалізуючи завдання і функції формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління.

Під робочим станом системи розуміється забезпечення виконання: по-перше (головне), цілей розвитку промислового підприємства з урахуванням зовнішніх стимулів і перешкод; по-друге, цілей управління виробництвом продукції, реалізацією продукції, ресурсним і фінансовим станом, тобто основними складовими внутрішньої підсистеми; по-третє, цілей управління керованими елементами підсистем (приклад елементів: платоспроможність, фінансова стійкість, окремі види ресурсів тощо).

Така система безперечно має бути адаптована в управлінський процес на

підприємстві. Так, місце системи стратегічного управління розвитком наведено на рис. 1.2.



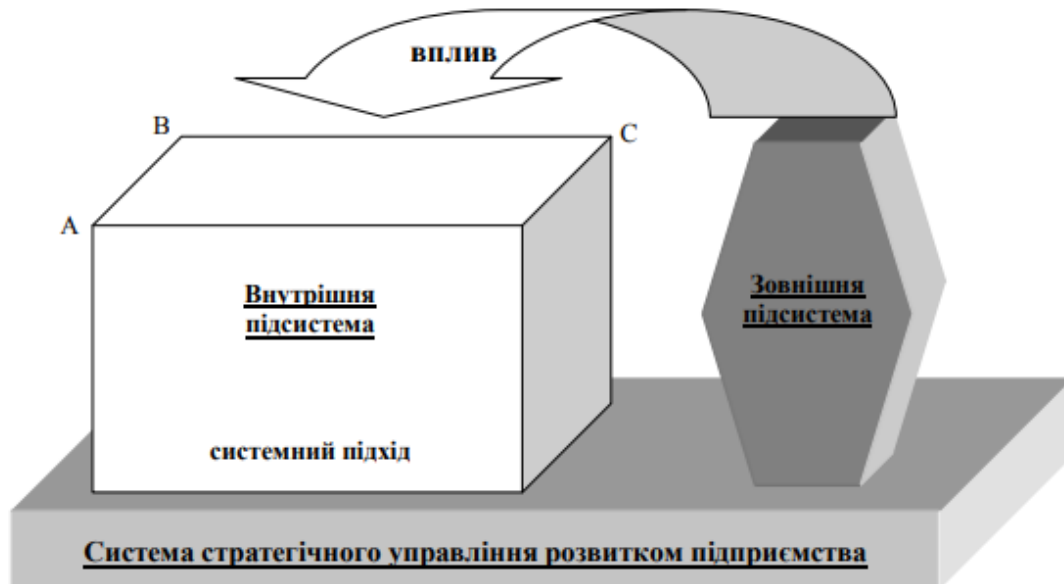
Риунок 1.2 – Зв’язок процесу управління і системи управління розвитком

Як впливає із рис. 1.2, система стратегічного управління розвитком підприємства, що заснована на системному управлінському підході, має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Отже, необхідність формування на підприємстві стратегічної системи управління розвитком пояснюється: відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства; недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства; неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть беззбитково функціонувати.

Оскільки механізм формування системи пояснює відносини всередині

системи за її складовими частинами, виникає необхідність з'ясування змісту цих складових частин. Схематичне відображення системи наведено на рис. 1.3.



$S_1S_2S_3S_4$ – грань внутрішньої підсистеми, яка відповідає за системний підхід до управління; ABCD – грань внутрішньої підсистеми; $F_1F_2F_3F_4F_5$ – фактори, що складають зовнішню підсистему (економічні, політичні, ринкові, соціальні та екологічні)

Рисунок 1.3 – Відбиття системи стратегічного управління розвитком на підприємстві

Відповідно зі схематичного подання системи, має місце зображення двох підсистем: внутрішньої підсистеми у вигляді кубу і зовнішньої підсистеми у вигляді об'ємного п'ятикутника, основою яких є системний підхід. Формування управлінських рішень за складовими внутрішньої підсистеми неможливе без урахування п'яти основних факторів впливу із зовнішнього середовища (F1-F5).

Внутрішню підсистему складають чотири підсистеми: підсистема виробництва продукції, підсистема реалізації продукції, підсистема фінансового стану і підсистема ресурсного стану, які зображуються на рис. 1.2 у вигляді точок (відповідно A, B, C, D), ребер (відповідно AS1, BS2, CS3, DS4) і грані ABCD, яку названо гранню розвитку підприємства.

Можна зробити висновок, що у процесі стратегічного управління розвитком на основі використання системного підходу потрібно досягти рівноваги між реальними спроможностями підприємства, які обмежуються фінансовим і ресурсним станом, і ринковими очікуваннями стосовно господарювання, що визначаються обсягами виробництва і реалізації продукції.

Слід підкреслити, що мета системи управління розвитком і мета побудови механізму її формування мають відповідати основному призначенню системи – реалізації цілей розвитку.

Так, метою розглядуваної системи управління визначено протидію негативному впливу оточуючого середовища для забезпечення стратегічної спрямованості розвитку промислового підприємства та ведення ефективного господарювання.

За мету побудови механізму формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства прийнято розробку дієвих засобів і методів стратегічного управління розвитком підприємства, що відповідають принципам і меті формування системи управління та забезпечують ефективне функціонування системи в цілому.

Як показали результати проведеного дослідження, пропонується розглядати механізм формування системи за такими аспектами: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми (рис. 1.4).

Надалі необхідно встановити інструменти досягнення цілей і завдань за кожним механізмом формування системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Неоднозначність природи походження результативності, складність змісту цього процесу та багатоаспектний характер оцінювання його підсумків закономірно обумовлює необхідність узагальнення критеріїв, за якими відбувається відбір позитивних і негативних ефектів, що у комплексі визначають підсумки функціонування та розвитку підприємства. Критеріями

встановлення результативності при цьому слід вважати найбільш значущі характеристики (ознаки, властивості), відповідно до визначеного стану яких має здійснюватися оцінка отриманих наслідків функціонування та розвитку суб'єкту господарювання.

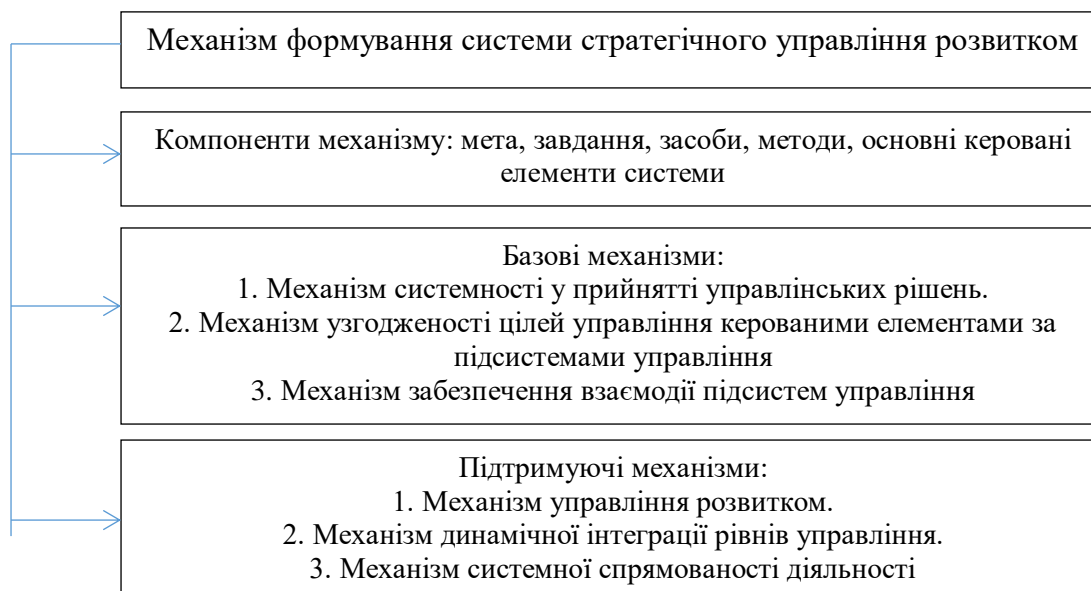


Рисунок 1.4 – Аспекти дослідження механізму формування системи стратегічного управління розвитком

До складу основних критеріїв визначення результативності науковців [52] пропонують відносити такі параметри:

- прибутковість,
- економічність,
- продуктивність,
- якість продукції,
- інноваційність, якість трудового життя.

Вважаємо за доцільне доповнити зазначену систему критеріїв ознаками ринкової позиції та екологічності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Критерії оцінки результативності діяльності підприємства

Критерій	Зміст критерію	Методика визначення	Показники, які характеризують
----------	----------------	---------------------	-------------------------------

		результативності	результативність
1	2	3	4
Прибутковість	Максимізація обсягу доданої вартості, створеної в процесі виробничо-господарської діяльності	Різниця між отриманими фінансовими результатами господарської діяльності та вартістю спожитих при цьому ресурсів	Прибуток від операційної діяльності Прибуток від звичайної діяльності Прибуток до оподаткування Чистий прибуток Темпи зростання ринкової вартості активів підприємства
Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі створення нової вартості	Різниця між обсягами споживання ресурсів за альтернативними варіантами утворення нової вартості	Обсяги витрат виробничих ресурсів (за видами) Економія відносних витрат виробничих ресурсів на виробництво товарів і послуг Ресурсоємність операційної діяльності
Якість продукції	Максимізація корисного ефекту у споживача при використанні створених для цього підприємством об'єктів нової вартості	Співвідношення між параметрами продукції або послуг (економічними, технічними, естетичними та ін.) та відповідними характеристиками споживчих вимог покупців	Економічні, технічні та конструктивні, ергономічні та естетичні параметри продукції або послуг Нормативно-патентна чистота продукції або послуг Обсяги витрат на перевірку та контроль якості продукції Обсяги витрат, пов'язаних з усуненням браку Глибина, насиченість, широта асортименту
Ринкова позиція	Мінімізація витрат на маркетинг і збут товарів і послуг	Різниця між обсягами витрат на просування і збут товарів і послуг підприємства відносно аналогічних витрат інших учасників ринку	Частка ринку збуту, що належить товарам і послугам підприємства Обсяги витрат підприємства на маркетинг і збут товарів Капіталосємність ринкових операцій
Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного роду інновацій (нововведень)	Різниця між отриманими фінансовими результатами від впровадження інновацій та відповідними показниками діяльності підприємства з використанням традиційних підходів і технологій роботи	Обсяги витрат на розробку та впровадження інновацій Обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій Кількість реалізованих інноваційних заходів Кількість працівників та обсяги витрат на оплату праці персоналу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
---	---	---	---

Продуктивність	Максимізація обсягу створення нової вартості (за умови обмеженості використовуваної ресурсної бази)	Різниця між обсягами виготовлення нової вартості за альтернативними варіантами споживання обмежених (за кількісними, якісними і структурними параметрами) виробничих ресурсів	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг) Темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) Ритмічність випуску продукції (надання послуг) Показники виконання планів випуску (за асортиментом, обсягом) продукції та послуг Рівень використання виробничої потужності
Екологічність	Мінімізація антропогенного впливу діяльності підприємства на стан навколишнього природного середовища	Загальні обсяги непродуктивних витрат підприємства, пов'язаних із знешкодженням екодеструктивних наслідків господарської діяльності	Обсяги витрат на відшкодування екодеструктивних наслідків господарської діяльності (штрафи, санкції, додатковий контроль) Обсяги утворення екологічнонебезпечних відходів Обсяги витрат (інвестиційних і поточних) на зберігання, утилізацію та знешкодження екологічнонебезпечних відходів
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Співвідношення між параметрами фактично створених умов праці персоналу та відповідними характеристиками вимог працівників (нормативними, за вимогами колективної угоди та ін.)	Обсяги витрат на оплату праці персоналу Обсяги витрат на преміювання та стимулювання персоналу Продуктивність праці персоналу Фонд робочого часу, використаного персоналом Середня заробітна плата

Ринкова позиція відображає досягнуті конкурентні переваги як підсумкову характеристику ступеня реалізації можливостей, що надаються ринковим середовищем і стають відображенням, з одного боку, ємності, якості, потенціалу зростання та рівня конкурентності цільового ринку (або його окремих сегментів), а з іншого – здатності надання впливу підприємства на інших учасників відповідно до володіння ним часткою ринкової влади.

Екологічність являє собою результат комплексної оцінки екодеструктивного антропогенного тиску на стан навколишнього природного

середовища, джерелом походження якого (тобто, впливу) стає виробничо-збутова діяльність та прямо пов'язані з нею операції видобутку й споживання ресурсів).

Доцільність виокремлення описаних критеріїв ринкової позиції та екологічності насамперед визначається неухильним зростанням впливу змін зовнішнього господарського оточення на функціонування й розвиток підприємств, визначення цілей, формування і реалізацію планів і т. ін.

Практична реалізація наведеного підходу має здійснюватися на основі використання розробленої системи показників, узагальнення яких дозволить сформулювати комплексну оцінку результативності за кожним окремим критерієм.

Існує велика різноманітність стратегічних матриць, які призначені для того, щоб провести стандартний стратегічний аналіз у різних його аспектах [53]. У залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства. Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на: встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства; на вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій; розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища; відкриття нових способів створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів. До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації. На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища: складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати; рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства; невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища. Чим вище невизначеність, тим з більшою кількістю

проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства; звичність подій – новизна виникаючих змін. Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз і PEST-аналіз. Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози).

Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Причому ці чинники розглядаються у двох розрізах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні. Відповідно, коли мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [54].

Ринкові можливості – сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги: погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівнів доходів населення. Слід відзначити, що можливостями, з точки зору SWOT-аналізу, є не всі можливості, існуючі на ринку, а тільки ті, які можна використати. Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо. Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, який торгує дорогими продуктами, зростання доходів населення може бути можливістю, тому що призведе до збільшення числа покупців. У той же час для магазину-дискаунтера цей чинник може стати загрозою, бо його покупці із зростанням заробітної плати можуть перейти до конкурентів, які пропонують більш високий рівень сервісу [55].

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і

слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища і буде розглянутий далі. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості: 1... 2...	Загрози: 1... 2...
Сильні сторони: 1... 2...	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони: 1... 2...	Поле «СЛМ»	Поле «СЛМ»

Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішніх сил підприємства, використовують методіку SWOT-анлізу. SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства – це визначення його сильних і слабких сторін.

Сильні сторони – переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки.

Слабкі сторони підприємства – це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення. У якості прикладу слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускаються, погану репутацію підприємства на ринку, недостатнє фінансування, низький рівень сервісу [56].

Слід відзначити, що сильні і слабкі сторони підприємства – поняття не абсолютні, а відносні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються

переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів. Зрозуміло, що у підприємства немає повної інформації про стан своїх конкурентів. Проте при визначенні чинників внутрішнього середовища, які істотно впливають на бізнес, необхідно класифікувати їх на сильні і слабкі сторони, порівнюючи своє підприємство з конкурентами.

Виходячи з вищесказаного можна дати свій висновок про те, що фінансова стратегія є частиною економічної стратегії, тому принципи, завдання, закони та механізми, що відносяться до загальної стратегії, підкоряються і фінансовій стратегії.

Узагальнюючи вищесказане, можна сформулювати такі проміжні висновки:

– по-перше, немає одностайної визначення, все автори з різних позицій трактують зміст поняття «фінансова стратегія»;

– по-друге, все автори в тій чи іншій мірі вважають, що фінансова стратегія є і інструментарій, і спосіб управління фінансовими та іншими ресурсами підприємства;

– по-третє, основне завдання фінансового управління - це максимізація економічних вигод господарюючого суб'єкта за допомогою ефективної експлуатації активів і капіталу.

Аналіз сутності фінансової стратегії дозволив автору підтвердити висновок, що фінансова стратегія – це область перетину і спеціалізованої інтеграції фінансового та стратегічного менеджменту. На думку автора, фінансова стратегія має подвійну природу: є базовою і функціональною. Як базова, лежить в основі реалізації інших функціональних стратегій і її подвійність виражається у верховенстві над іншими функціональними стратегіями, але саме вона залишається все ж функціональною. І на основі цього висновку можна виділити наступні особливості фінансової стратегії:

1) фінансовий фактор – це найважливіший критичний чинник будь-якого бізнесу як в його тактичному, так і в стратегічному аспекті;

2) фінансовий вимірювач – єдиний, вимірювач всіх ключових моментів

будь-якого бізнесу; фінансовий аспект притаманний кожній функціональній стратегії і для всіх них є суттєвим, отже, фінансові аспекти всіх функціональних стратегій і загальної стратегії в цілому – це внутрішні моменти системи єдиної фінансової стратегії. Таким чином, фінансова стратегія в зазначеному сенсі - це універсальна стратегія;

3) через фінансову стратегію відбувається особливе – за допомогою фінансів – інтегрування всіх функціональних стратегій і всіх окремих стратегічних позицій в єдину, цілісну і органічну корпоративну стратегію;

4) діяльність з розробки стратегії та контролю за її реалізацією – і в теорії, і на практиці – є однією з найбільш централізованих.

Базуючись на проведеному дослідженні щодо послідовності впровадження фінансової стратегії на підприємстві, етапи формування фінансової стратегії можна згрупувати у три блоки, такі як:

- 1) розроблення фінансової стратегії;
- 2) реалізація фінансової стратегії;
- 3) коригування фінансової стратегії.

Удосконалення методичного підходу до формування фінансової стратегії на підприємстві виконуємо за рахунок:

- 1) збільшення вагомості блоку розроблення фінансової стратегії у переліку послідовності етапів упровадження такої стратегії;
- 2) застосування методики розрахунку фінансової конкурентоспроможності підприємства на етапі розроблення як основи для вибору конкретної фінансової стратегії.

Встановлено, що найбільш важливим є етап розроблення фінансової стратегії, оскільки він містить найбільше складників, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від етапу розроблення залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах. Запропоновано обирати фінансову стратегію на підставі розрахунку показника фінансової конкурентоспроможності, який обчислюється на підставі чотирьох

інтегральних показників. Встановлено, що етапи реалізації та коригування повинні йти паралельно з метою вчасного внесення коректив, що сприятиме швидкій та ефективній реалізації фінансової стратегії.

Висновки до розділу 1

Отже, необхідність формування на підприємстві стратегічної системи управління розвитком пояснюється: відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства; недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства; неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть безбитково функціонувати.

До складу основних критеріїв визначення результативності науковців [57] пропонують відносити такі параметри: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя. Вважаємо за доцільне доповнити зазначену систему критеріїв ознаками ринкової позиції та екологічності

Результативність діяльності підприємства являє собою узагальнюючу характеристику одержаних (відповідно до свідомо й заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку. До складу основних критеріїв визначення результативності належать такі параметри: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя; ринкова позиція; екологічність.

Встановлено, що на вибір методики проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства впливають наступні чинники: недостатня опрацьованість методологічного підґрунтя стратегічного аналізу на

підприємстві; брак необхідної достовірної інформації; практична складність і трудомісткість застосування методик і моделей (складні математичні, прогностичні процедури); обмежене застосування і використання інформаційних технологій при проведенні стратегічних аналітичних процедур; неможливість оцінки ефективності методик і моделей стратегічного аналізу. Кращим свідомством того, наскільки ефективна обрана методика аналізу стратегії, є стратегічний і фінансовий стан підприємства за останній час. Чим кращий дійсний стан підприємства в цілому, тим менше йому потрібні радикальні зміни стратегії. Чим слабкіший дійсний стан підприємства, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана його стратегія.

На практиці методики стратегічного аналізу не можуть бути безпосередньо використані для створення стратегії, проте вони дозволяють забезпечити стратегічний процес істотною інформацією.

Таким чином, значення стратегічного аналізу розвитку підприємства та методик його проведення зводиться до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень.

Отже, подальші дослідження і розробки методик аналізу стратегічного розвитку підприємства повинні бути спрямовані на вибір з системи тих методик, які дозволять найбільш ефективно реалізувати стратегію розвитку підприємства в залежності від його розмірів, виду і галузі діяльності.

2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» – великий поштовий оператор зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні [58]. ТОВ «Нова Пошта» було створено у 2001 р.

Компанія вже довгий час пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку вантажів й кореспонденції по території України та за її межами. Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад [29].

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес-перевезень – повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів. Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 1052 відділень поштового зв'язку у 646 населених пунктах України.



Рисунок 2.1 – Структура Групи «Нова Пошта»

Група «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського законодавства. У сукупності, Група перерахувала в бюджет країни близько 1,5 млрд грн податків і зборів за останні роки.

Загальний штат працівників компанії перевищує 30 000 осіб. Місія підприємства – спрощувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити, додаткові послуги, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів. На рис. 2.2 зображено кількість відділень розташованих у всіх куточках України. Отже, як показує історія динамічного розвитку, вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

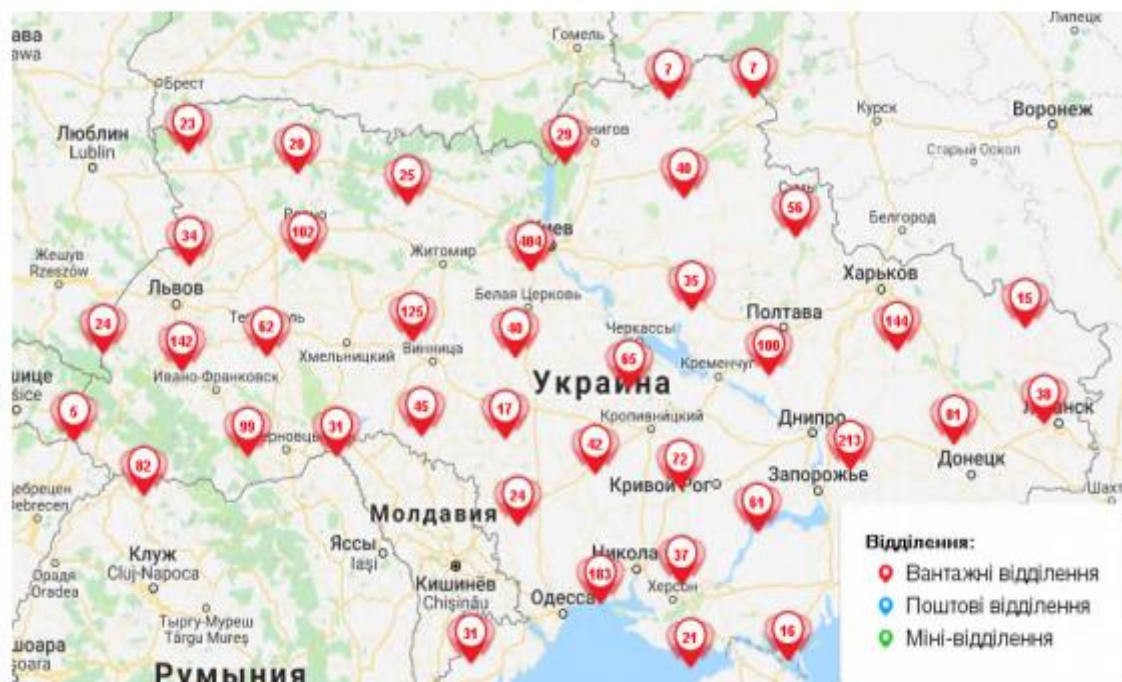


Рисунок 2.2 – Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Компанія запроваджує нову концепцію відділень, які будуть надавати повний спектр послуг для бізнес-клієнтів і фактично замінять існуючі

вантажні відділення Нової пошти.

З кожним роком оператор збільшує кількість відділень в Україні. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.3.

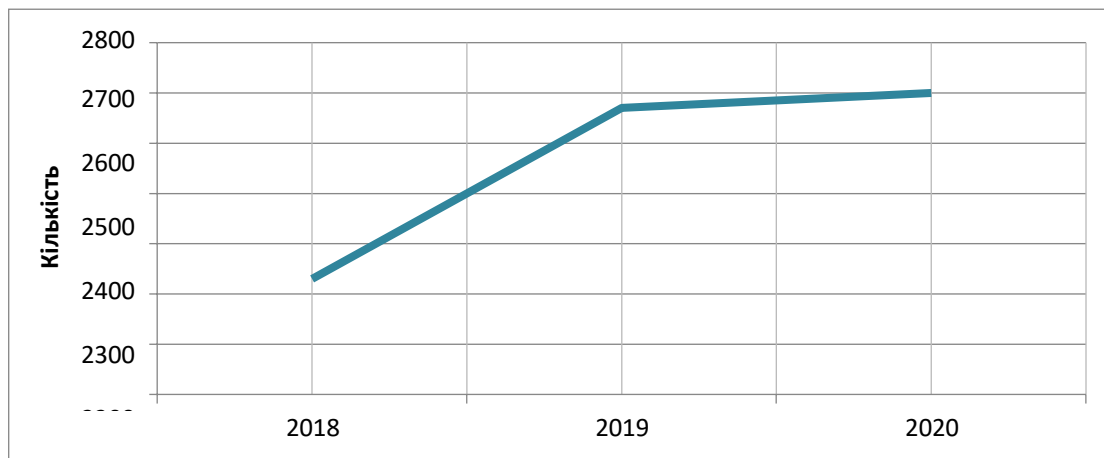


Рисунок 2.3 –Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2018 – 2020 рр.

*Складено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

У планах Нової пошти відкрити 40 таких бізнес-відділень у 2021 р. у містах-мільйонниках, обласних центрах та деяких великих районних центрах.

Нові бізнес-відділення розташовуватимуться у локаціях з найвищою концентрацією підприємств та розвинутою інфраструктурою: наявність під'їзних шляхів, парковка для клієнтів тощо.

Приміщення відділення поділятиметься на фронт-офіс та бек-офіс. Перший розподілятиметься на дві зони для оформлення відправлень: до 30 кг та понад 30 кг. У свою чергу в бек-офісі будуть знаходитися зони обробки посилок та вантажів, відділ пакування та зона комфорту працівників.

У відділеннях надаватиметься повний спектр послуг для бізнесу: відправка та отримання посилок і вантажів, пакування відправлень, фінансові послуги. Також у відділеннях будуть діяти зони самообслуговування, де клієнти зможуть самі швидко оформити своє відправлення. Крім того, там буде працювати експрес-драйв, коли у клієнтів буде змога отримувати послуги Нової пошти безпосередньо на парковці, навіть без відвідування відділення.

Біля самих відділень буде проведено озеленення території.

Для будівництва бізнес-відділень Нова пошта шукає надійних партнерів, з якими ми зможемо розвивати довгострокові стосунки. Це може бути юридична особа чи фізособа-підприємець, які мають землю під будівництво, досвід зведення подібних об'єктів та фінансову спроможність для самостійного будівництва.

Організаційна структура управління підприємством є основою системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів тощо [59]. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена на рис. 2.4.

Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу. Отже, ланцюжок інформування має такий вигляд: «керівник відділення/керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів». Наявний ланцюг має дуже складний та довгий шлях інформування вищих органів влади компанії. Для того щоби звичайний фахівець (оператор відділення) мав змогу донести до керівництва пропозиції щодо покращення роботи компанії або проінформувати керівництво про недосконалості, наприклад, програмного забезпечення чи певні недоліки стосовно транспортування вантажів, йому необхідно пройти довгий та незручний шлях за вищезазначеною схемою.

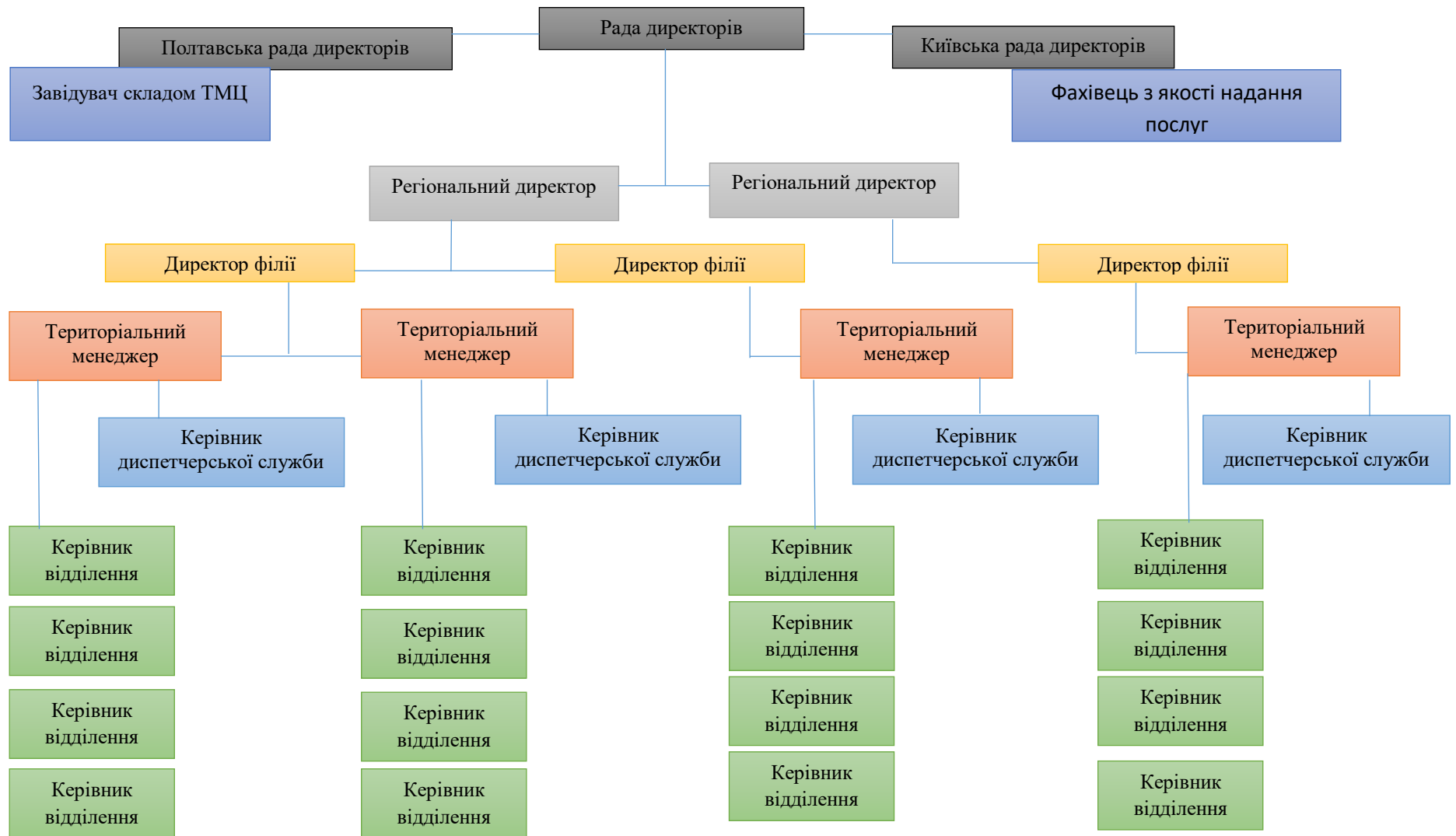


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» входить до групи компаній «Нова Пошта», яка надає клієнтам, бізнесу та приватним фізичним особам, повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До цієї групи входять як українські, так і зарубіжні компанії, а саме «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Глобал». Сама група «Нова Пошта» входить у ТОП-100 крупніших платників податків в Україні. Тільки за 2019 р. компанія перерахувала до бюджетів всіх рівнів країн більше ніж 4,3 млрд грн податків та зборів [60]. На даному етапі компанія має найсучасніші сортувальні термінали, розташовані у місті Києві, а також у містах Львів та Хмельницький. Такі термінали здатні обробляти від 14-20 тисяч посилок усього за одну годину.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018-2020 рр. (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018–2020 рр., тис.грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2020/2019	2020/2018	2020/2019	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	4746	4778	5833	755	787	22,1	22,9
Собівартість реалізованої продукції	3409	3441	4231	790	822	22,9	24,1
Валовий прибуток	1337	1337	1602	265	265	19,8	19,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	626	790	1039	249	413	31,5	65,9
Чистий прибуток (збиток)	513	648	852	204	339	31,5	66,1

Даний аналіз дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку.

З наведених даних бачимо, що протягом 2018 – 2020 рр. дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався. Найбільший за останні роки чистий дохід від реалізації продукції був у 2020 р.і становив 5,833 млн. грн, що на 22,1% більше, ніж у минулому році і на 22,9 % більше ніж у 2018 р. У 2018 р. відбулось підвищення собівартості виробленої продукції – на 790 тис.грн, що становить 22,9% в порівнянні з 2019 р., та на 822 тис.грн. (24,1%) в порівнянні з 2018 р., це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

Протягом аналізованого періоду часу ТОВ «Нова Пошта» має позитивний результат діяльності, спостерігається тенденція до підвищення: 2020 р. чистий прибуток збільшився на 339 тис. грн, тобто на 66,1% в порівнянні з 2018 р., порівняно з 2019 р. чистий фінансовий результат збільшився на 204 тис. грн. (31,5%).



Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., тис. грн

З метою аналізу щодо використання наявного фінансового, виробничого та інтелектуального потенціалу компанії, треба проаналізували основні показники виробничо-господарської діяльності компанії. Економічний аналіз діяльності підприємства надає актуальну інформацію щодо ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів на підприємстві [61].

2.2 Аналіз капіталу та стратегії розвитку підприємства

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ «Нова пошта» складає 4 654 074 грн. Та не змінювався з 2017 р.

З метою вивчення причин зміни величини та складу власного капіталу складемо і розглянемо аналітичні табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка структури власного капіталу товариства

Показник	Сума, тис.грн.		Абсолютне відхилення (+, -), тис.грн. 31.12.2019р.– 01.01.2021р.	Темп росту у %	Питома вага у %	
	01.01. 2021 р.	31.12. 2019 р.			01.01.2021р.	31.12.2019р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	453	453				
Додатковий капітал	27300	27300	0	100	2,15	4,59
Нерозподілений прибуток (збиток)	1243657	460703	784954	37,04	97,82	94,32
Усього за розділом I	1271410	488456	782954	38,41	99,97	98,91

Дані, наведені в табл. 2.2, відображують зміни в розмірі та структурі власного капіталу ТОВ «Нова Пошта», а саме відбулося збільшення власного капіталу у 2020 р. на 782954 тис.грн., порівняно з 2019 р.

Нерозподілений прибуток збільшився в порівнянні з початком року на. Цей факт, безумовно, є позитивним фактором у розвитку організації. У зв'язку зі зміною величини нерозподіленого прибутку також розглянемо її більш детально.

Що стосується структури власного капіталу, то найбільшу питому вагу в його структурі займає нерозподілений прибуток. Висока частка прибутку

підприємства характеризує високу ділову стійкість компанії і її успішне функціонування. Крім того, питома вага нерозподіленого прибутку організації збільшилася, що також є позитивним чинником.



Рисунок 2.7 – Основні критерії клієнтів при виборі Нової Пошти [29]

Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизації інтеграцією різних сервісів (рис. 2.7) [62].

Переваги використання послуг експрес-доставки компанії Нова Пошта проаналізовані на рис. 2.8 [63].



Рисунок 2.8 – Переваги послуг експрес-доставки компанії Нова Пошта [64].

Сформулювавши цілі розвитку поштового оператора необхідно запропонувати стратегію для досягнення поставленої мети. Для аналізу проаналізуємо внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, для цього проведемо SWOT-аналіз компанії «Нова пошта» (рис. 2.9) [29].

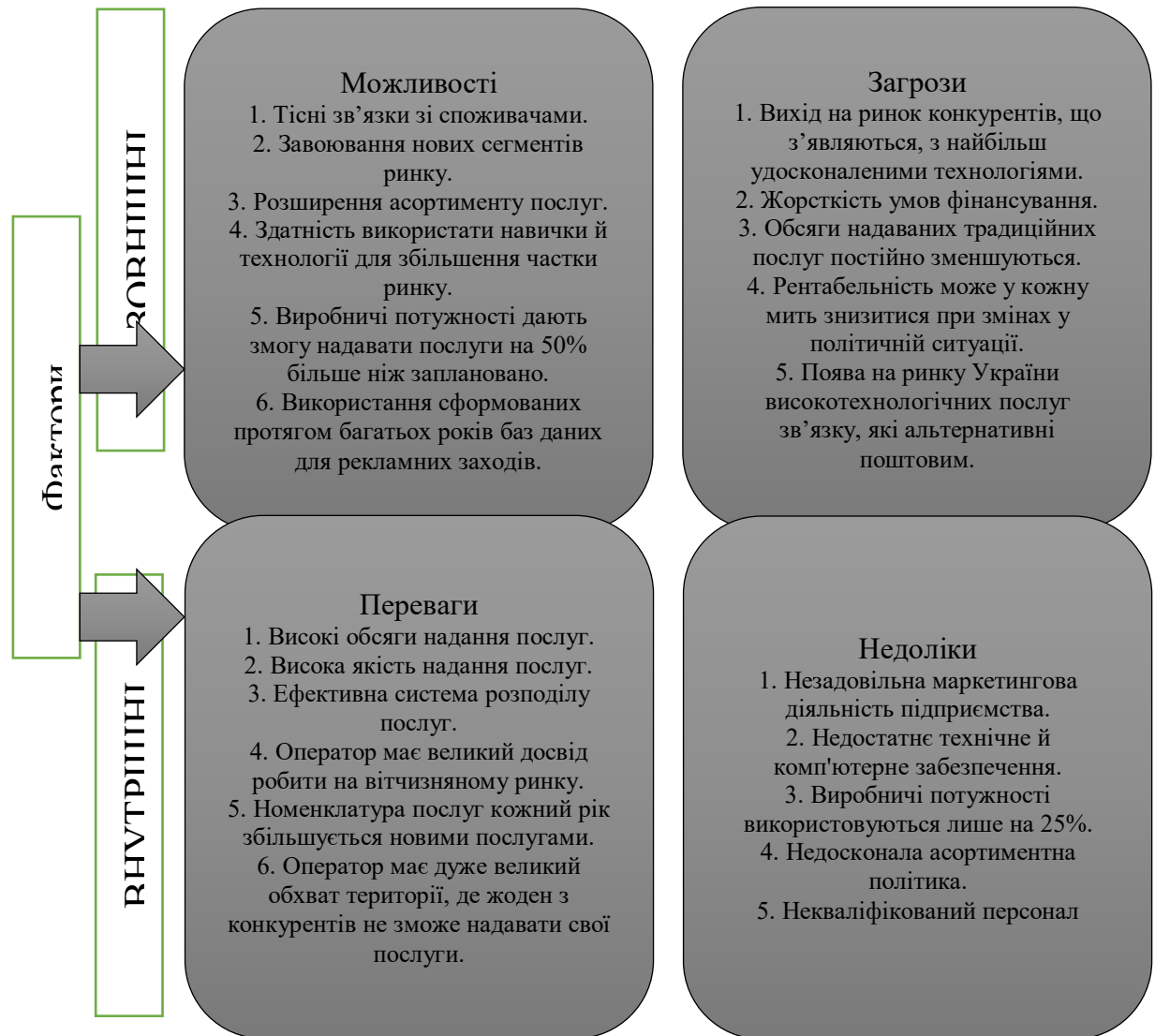


Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта» [64]

Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. Важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» – це досвідчений поштовий оператор.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології).

Недоліками для ТОВ «Нова Пошта» є фірми-конкуренти з сучасними технологіями.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» показав, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів. ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

2.3 Аналіз активів підприємства

Показники вартості оборотних активів значно збільшилися у звітному 2020 р. в порівнянні із звітними 2019 та 2018 р., що свідчить про розширення обсягів виробництва. Зниження показника рівня фондівіддачі було обумовлене значним зростанням вартості основних виробничих фондів у 2020 р. у порівнянні із звітними 2019 та 2018 рр. Зниження показника фондівіддачі у 2020 р. у порівнянні із 2019 та 2018 рр. скоріш за все було спричинено вводом нової техніки, вартість якої на одиницю продукцію вище, але експлуатаційні витрати значно нижче і в цілому така техніка буде ефективніша, ніж стара, тому у цьому випадку падіння показника фондівіддачі зовсім оправдано та не несе негативну інформацію щодо динаміки успішної роботи підприємства. Показник рентабельності активів дає змогу зрозуміти – наскільки ефективно керівництво компанії розподіляє наявні активи для отримання максимального прибутку. Показник рентабельності оборотних активів достатньо високий та впевнено тримає своє середнє значення останні три роки роботи компанії. Це свідчить про те, що компанія дуже успішно генерує свої наявні оборотні активи для отримання прибутку.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп зростання 2019/2018, %	Темп зростання, 2020/2019, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млрд. грн	355	475	1328	133,8	279,5
Середньорічна величина оборотних активів, млрд. грн	975	1650	2100	169,2	127,3
Фондовіддача	22,25	22,10	10,13	99,3	45,8
Рентабельність активів, %	22,6	18,1	15,1	80,1	83,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,1	6,36	6,40	78,5	100,6
Рентабельність оборотних активів, %	35,0	29,0	34,2	82,6	117,9

Оцінку інтенсивності та ефективності діяльності підприємства необхідно проводити не лише за показниками прибутку, але й за показниками рентабельності [65].

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує рівень ефективності, тобто доходності діяльності підприємства або її окремої складової.

Показники рентабельності повніше, аніж прибуток, характеризують кінцеві результати роботи підприємства, оскільки їх величина показує співвідношення прибутку з наявними або використаними ресурсами.

Показники рентабельності розраховуються на основі валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, загальної суми прибутку або чистого прибутку. Формули для розрахунку показників рентабельності наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Система показників рентабельності [66]

Назва показника рентабельності	Методика розрахунку показника
Валова рентабельність продаж	Відношення величини валового прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Операційна рентабельність продаж	Відношення величини операційного прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність продаж	Відношення величини чистого прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Рентабельність продукції за валовим прибутком	Відношення величини валового прибутку до собівартості реалізованої продукції
Рентабельність власного капіталу	Відношення величини чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу підприємства

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнимо дані розрахунків у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Валова рентабельність продаж	28,2	28,0	27,5	-0,5	-0,7
Операційна рентабельність продаж	13,2	16,6	17,8	1,2	4,6
Чиста рентабельність продаж	10,8	13,5	14,6	1,1	3,8
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	39,2	38,9	37,9	-1,0	-1,3
Рентабельність власного капіталу	30,2	32,6	38,5	5,9	8,3

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. спостерігається збільшення загальної рентабельності. Але треба відмітити, що показник валової рентабельності продаж знизився, у 2018 р. він становив 28,2%, а у 2020 р. 27,5%, це пов'язано з тим, що була проведена неефективна політика ціноутворення.

У результаті зростання у 2018-2020 рр. фінансових результатів від операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції – операційна

рентабельність продаж зростала з кожним роком, у 2020 р. вона становила 27,5%, це на 4,6% більше ніж у 2018 р.

Чиста рентабельність продаж, також зростала з кожним роком, у 2018 р. вона дорівнювала 10,8 %, а вже у 2020 р. – 14,6 %, а рентабельність власного капіталу зросла на 8,3 % за 3 роки та склала 38,5 % у 2020 р.

За аналізуємий період, зменшився показник рентабельності продукції (послуг) на 1% та склав у 2020 р. 37,9 %, це також пов'язано з не дуже ефективною політикою ціноутворення.

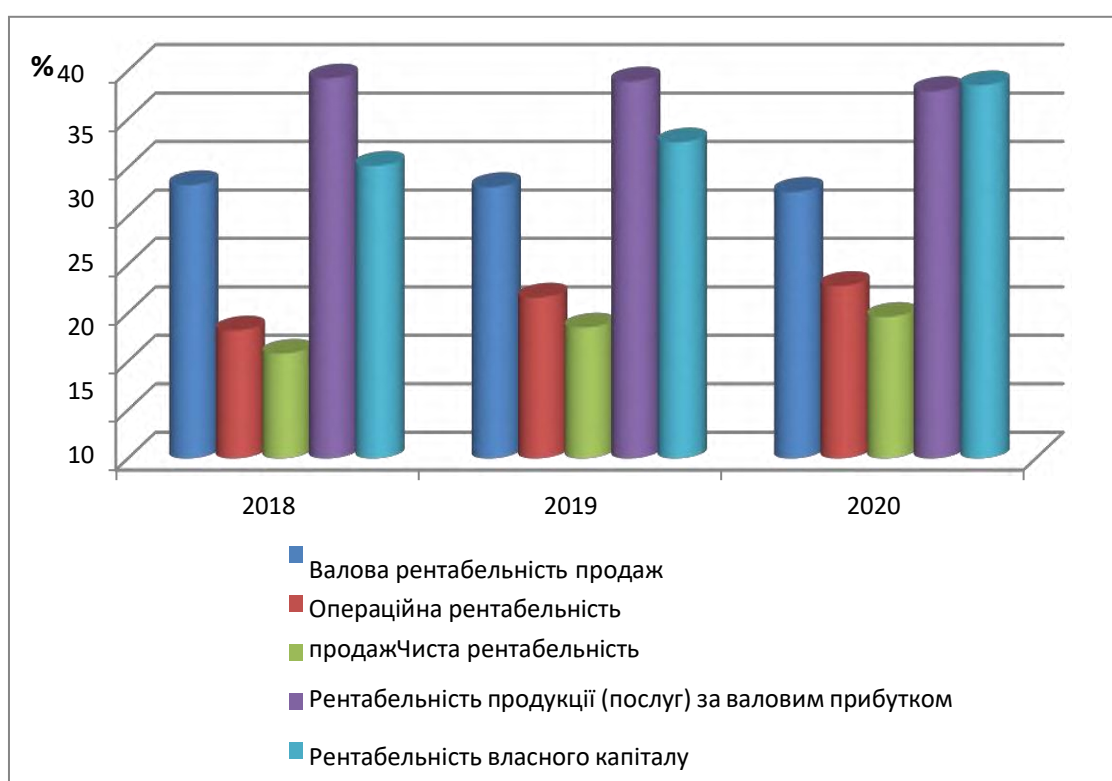


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., %

*складено на основі табл. 2.5

Отже, далі детальніше проаналізуємо діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2017– 2020 рр.

В табл. 2.6 представлені показники статті доходів. Так, аналізуючи дані з таблиці можна помітити щорічне збільшення загальних доходів [67].

Таблиця 2.6 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2017-2020 рр., тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

*складено на основі даних підприємства

За проаналізований період – 2017-2020 рр., прибуток одержаний від основної діяльності постійно збільшується.

Динаміка доходів в розрізі послуг представлена також на рис. 2.8.

Аналіз доходу ізольований від інших показників, не дає чіткого уявлення про те, якою «ціною» досягнутий цей результат, які фактори і у якому ступені вплинули на його величину.

Фінансово-господарська діяльність підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності. Ліквідність підприємства – це здатність та швидкість перетворення оборотних активів у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань як у міру надходження термінів їх сплати, так і прострочених боргів [68].

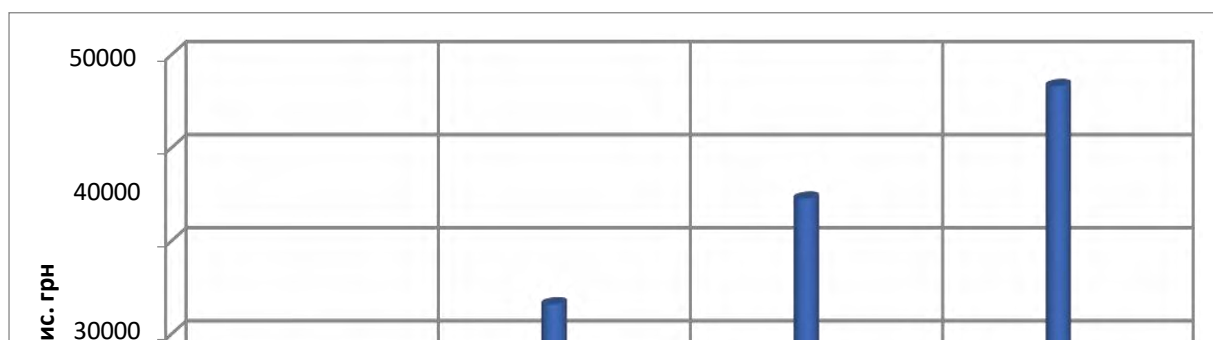


Рисунок 2.11 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2017-2020 рр., тис. грн.

*складено автором на основі даних табл. 2.6

Аналіз ліквідності балансу підприємства якраз дозволяє виявити найважливіші аспекти і слабкі позиції в діяльності суб'єкта господарювання та показує, за якими напрямками потрібно проводити таку роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану підприємства.

Для аналізу ліквідності підприємства розраховуються коефіцієнти ліквідності (табл. 2.7).

Аналіз показників ліквідності необхідний не лише для керівників підприємства, але й для інших користувачів інформації:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини і матеріалів;
- коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків;
- коефіцієнт поточної ліквідності – для покупців і власників акцій підприємства.

Таблиця 2.7 – Система показників оцінки ліквідності підприємства [12]

Назва коефіцієнта	Порядок розрахунку коефіцієнта	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та еквіваленти + Короткострокові фінансові	0,15-0,25
	Поточні зобов'язання	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Поточні активи – Запаси / Поточні зобов'язання	0,6-0,8
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	Поточні активи Поточні зобов'язання	1,5- 2,0, але не менш ніж 1

Використовуючи формули наведені у таблиці 2.7 проаналізуємо ліквідність ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 –Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Коефіцієнт покриття	1,2	1,25	1,25	-	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,63	0,75	0,12	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,3	0,34	0,04	0,07

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ліквідності (рис. 2.12).

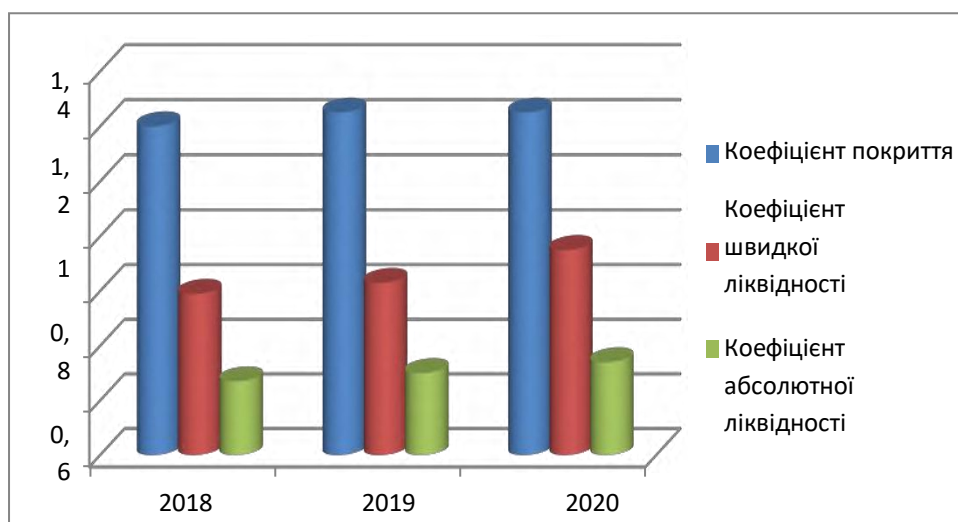


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності за 2018-2020 р. ТОВ «Нова Пошта»

*складено автором на основі даних табл. 2.8

Можна зробити висновок, що всі розраховані показники ліквідності зростають протягом трьох років. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2020 р. становить 0,34, що на 0,04 більше за значення показника на кінець попереднього року. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2019-2020 рр. залишався незмінним, але збільшився на 0,05 від показника, який був на кінець 2018 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2020 р. має значення, яке перевищує аналогічний показник кінця 2019 р. – на 0,12. Зростання ліквідності підприємства в динаміці свідчить про покращення ситуації із забезпеченістю оборотними засобами. Але важливо розглянути можливі напрямки покращення ліквідності і платоспроможності підприємства.

Загалом оптимізацію ліквідності підприємства можна здійснити за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації, а саме системи заходів, котрі спрямовані: на зменшення фінансових зобов'язань та на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Підприємство може здійснювати спокійно та планомірно свою фінансову-господарську діяльність тільки тоді, коли має стійкий фінансовий стан. Стійкість фінансового стану підприємства залежить від структури

активів та джерел капіталу, а також від рівноваги активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою [68]. Коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість підприємства та їх характеристика наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Система показників оцінки фінансової стійкості [68]

Назва коефіцієнта	Характеристика коефіцієнта	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу та характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень	> 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Відображає ту частину оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу	> 0,1
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	Коефіцієнт характеризує залежність підприємства від залучених коштів	≤ 1

На підставі даних таблиці 2.9 здійснено аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» в динаміці за 2018–2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020/2019 рр.	2020/2018 рр.
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,99	0,99	0,98	-0,01	-0,01
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,9	0,86	0,92	0,06	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,5	0,33	0,61	0,28	0,11

*розраховано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) в

динаміці за даними табл. 2.10 майже не змінюється, коливаючись з 2018 р. по 2020 р. в межах 0,98 – 0,99. Він не змінився у порівнянні даних 2019 і 2018 рр. На кінець 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зменшилась на 0,01 (рис.2.12).

Рівень залежності підприємства від повернутих засобів, згідно розрахованого коефіцієнта структури капіталу, мінімальний, у 2020 р. порівняно з 2019 р., цей показник виріс на 0,06. Значення наближається до одиниці, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, але все ж таки треба оптимізувати структуру капіталу, що може здійснюватись за такими критеріями: зменшення середньозваженої вартості сукупного капіталу; зростання рівня прибутковості (рентабельності) власного капіталу; мінімізація рівня фінансових ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом 2018-2020 р., збільшився на 0,11; це вказує на фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії (рис. 2.13).

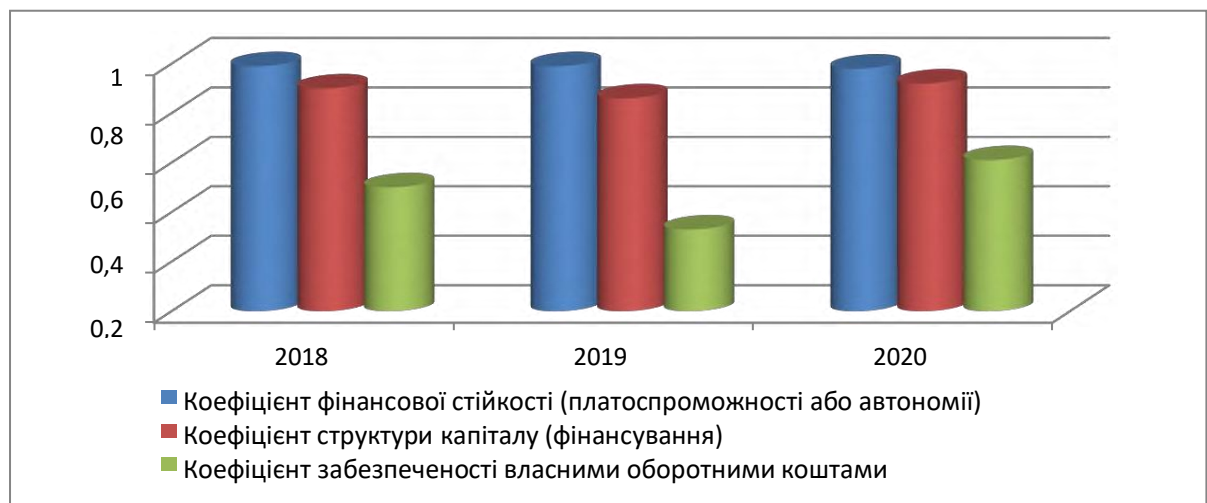


Рисунок 2.13 – Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Система показників оцінки ділової активності [68].

Назва коефіцієнта	Характеристика коефіцієнта	Формула для розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	Оборотність активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів. Однозначно позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнту у динаміці.	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів підприємства}}$
Період обороту активів	Вказує на те, скільки триває один оборот активів підприємства. Позитивним є скорочення цього періоду	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності активів}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	Вказує на ефективність поточної політики управління запаси. Висока оборотність свідчить про продуманість тактики формування виробничих запасів, запасів готової продукції.	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів підприємства}}$
Період одного обороту запасів	Вказує на те, скільки триває один оборот запасів. Позитивним є скорочення цього періоду.	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками.	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}}$
Період погашення дебіторської заборгованості	Нормативним є скорочення тенденції.	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Вказує на інтенсивність обертання заборгованості підприємства перед своїми кредиторами	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}}$
Період погашення кредиторської заборгованості	Свідчить про ефективність залучення кредиторської заборгованості. Збільшення значення показника є позитивною тенденцією, адже підприємство фінансує власну діяльність за рахунок кредиторів – постачальників, бюджету і т.д	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$

Використовуючи формули вказані у табл. 2.11 здійсимо аналіз ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Коефіцієнт оборотності активів, об.	5,88	5,85	5,97	0,06	0,09
Період обороту активів, дн.	439,93	445,15	301,10	-144,05	-138,83
Коефіцієнт оборотності запасів, об	11,02	7,17	8,70	1,53	-2,32
Період одного обороту запасів, дн.	32,66	50,19	41,36	-8,83	8,70
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	3,33	3,32	3,74	0,42	0,42
Період погашення дебіторської заборгованості, дн.	108,16	108,45	96,17	-12,28	-11,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	2,77	2,62	3,95	1,33	1,18
Період погашення кредиторської заборгованості, дн.	130,17	137,52	91,23	-46,29	-38,95

*Розраховано автором на основі звітності підприємства

Ділова активність ТОВ «Нова Пошта» за період з 2018 р. по 2020 рік дещо зросла, що свідчить про зростання коефіцієнтів оборотності.

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. (рис. 2.14).

Так коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 роки збільшився на 0,09 оборотів та склав у 2020 році 5,97 обороти. Але, необхідно ще працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину незавантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується), вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості і т.д. Заходи по збільшенню виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

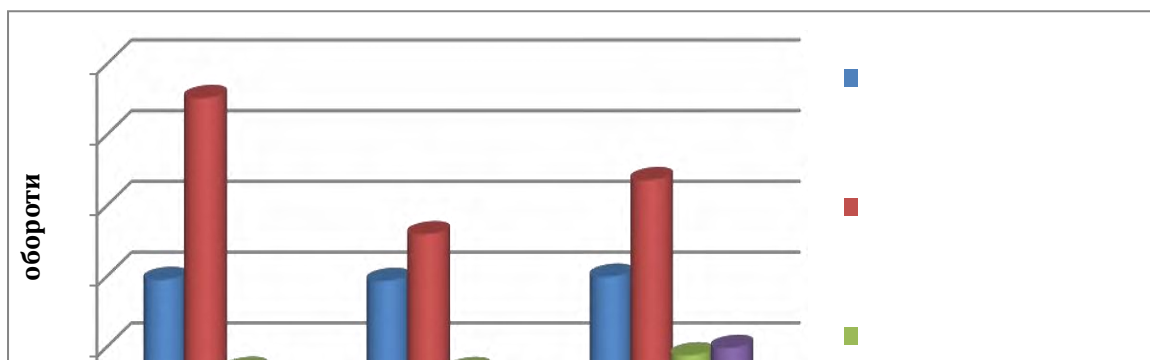


Рисунок 2.14 – Динаміка показників ділової активності ТОВ
«Нова Пошта», за 2018 - 2020 рр., обороти

*Складено автором на основі даних табл.2.12

Коефіцієнт оборотності запасів скоротився за 2018-2020 рр. на 2,32 обороти та склав у 2020 р. 8,7 оборотів. Це означає, що за рік запаси повністю обертаються практично 9 разів, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

У якості негативного моменту, необхідно відмітити перевищення швидкості оборотності кредиторської заборгованості над дебіторською у 2020 р. Так у 2020 р. швидкість оборотності дебіторської заборгованості складала 3,74 обороти, а швидкість оборотності кредиторської заборгованості 3,95 оборотів. При цьому коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився за аналізований період на 0,42 обороти, а кредиторської заборгованості - на 1,18 обороти.

Отже проаналізував фінансово-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., можна констатувати, що підприємство, стабільно розвивається та ефективно здійснює свою фінансово-економічну діяльність.

Результати соціологічного дослідження у 2020 р. показали наступну структуру та частку [60], що представлено на рис. 2.15.

Аналізуючи основних споживачів поштових послуг, можна виділити наступні:

- фізичні особи (населення);

- юридичні особи (комерційні організації, промислові об’єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії);
- суспільні організації: товариство – земляцтво, профспілки, партійні організації тощо;
- організації законодавчої та виконавчої влади;
- преса;
- телекомунікаційні організації;
- органи суду та прокуратури.

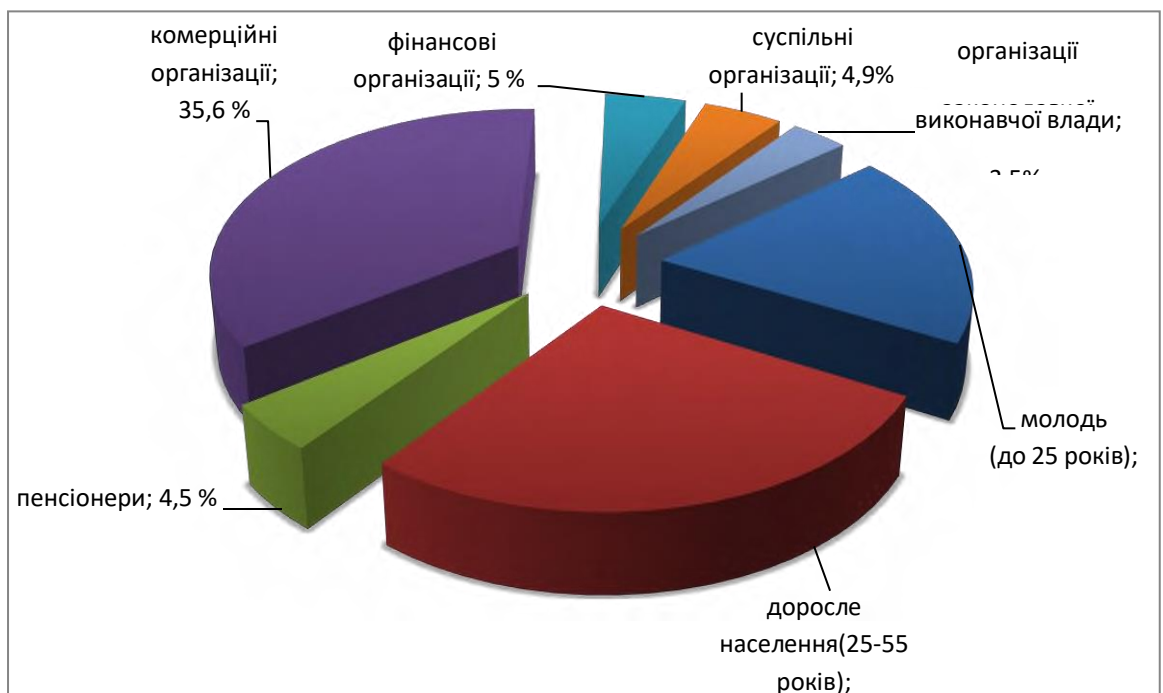


Рисунок 2.15 – Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

* складено автором на основі соціологічного дослідження

Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що пенсіонери найменш користуються послугами традиційної пошти. Молодь становить майже 20%. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Це зумовлено впровадженням таких послуг, як електронні переводы, а також різноманітних фінансових послуг. Саме впровадження новітніх послуг дало

змогу поштовому оператору підвищити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2017 р.

Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства.

У структурі основних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це зумовлено тим, що підприємства ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють грошові перекази. З їхніми обсягами споживання дуже важко зрівнятися населенню. Співвідношення цієї групи більш стабільне, однак в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це зумовлено появою на ринку альтернативних операторів, які мають більш досконалу систему доставки та кур'єрської служби. Тому ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втрачання клієнтів серед цієї групи.

2.4 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

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

Прибутковість компанії показує результативність діяльності з надання послуг з експрес-доставки товарів. Показники доходності ТОВ «Нова Пошта» послуг за період 2016-2019 рр. проаналізуємо в табл. 2.13 [59].

Таблиця 2.13 – Показники доходності ТОВ «Нова Пошта» послуг за 2017-2020 рр.

Назва показника	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Письмова кореспонденція	13408,07	3674,68	15754,65	14593,10

Грошові перекази	4126,25	5525,72	5596,99	5397,32
Посилки	4538,77	4305,72	2477,01	1994,96
Періодичні видання	5088,81	6399,12	5757,73	4697,23
Доставка з Інтернет - магазинів	11888,21	23169,33	34554,40	36696,48
Торгівельна діяльність	24280,23	10042,94	5435,24	4326,99
Зберігання вантажу	3378,96	3452,00	3834,82	4189,99
Послуги електров'язку	207,27	302,60	1838,04	1637,08
Інші послуги	2072,63	2229,89	4713,41	1935,35
Загальна сума	68764,20	69549,00	79881,30	75424,50

Джерело: проаналізовано на основі [59].

Дослідження показало, що з 2017-2020 рр. показники прибутку компанії «Нова Пошта» збільшуються з кожним роком [59].

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2019 рр. показав збільшення економічних показників.

Фінансові показники (доходи) ТОВ «Нова Пошта» у 2019 р. збільшилися на 32,8%.

Поряд з доходом підприємству ТОВ «Нова Пошта» важливо проаналізувати і витрати.

Загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 рр. наведені в табл. 2.14 та представлені графічно на рис. 2.16.

Найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, далі впливають витрати по купівельній вартості, також мають велику вагу такі витрати як витрати на утримання транспорту, податки, амортизація та інші.

Таблиця 2.14 – Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Заробітна плата і нарахування	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23

3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

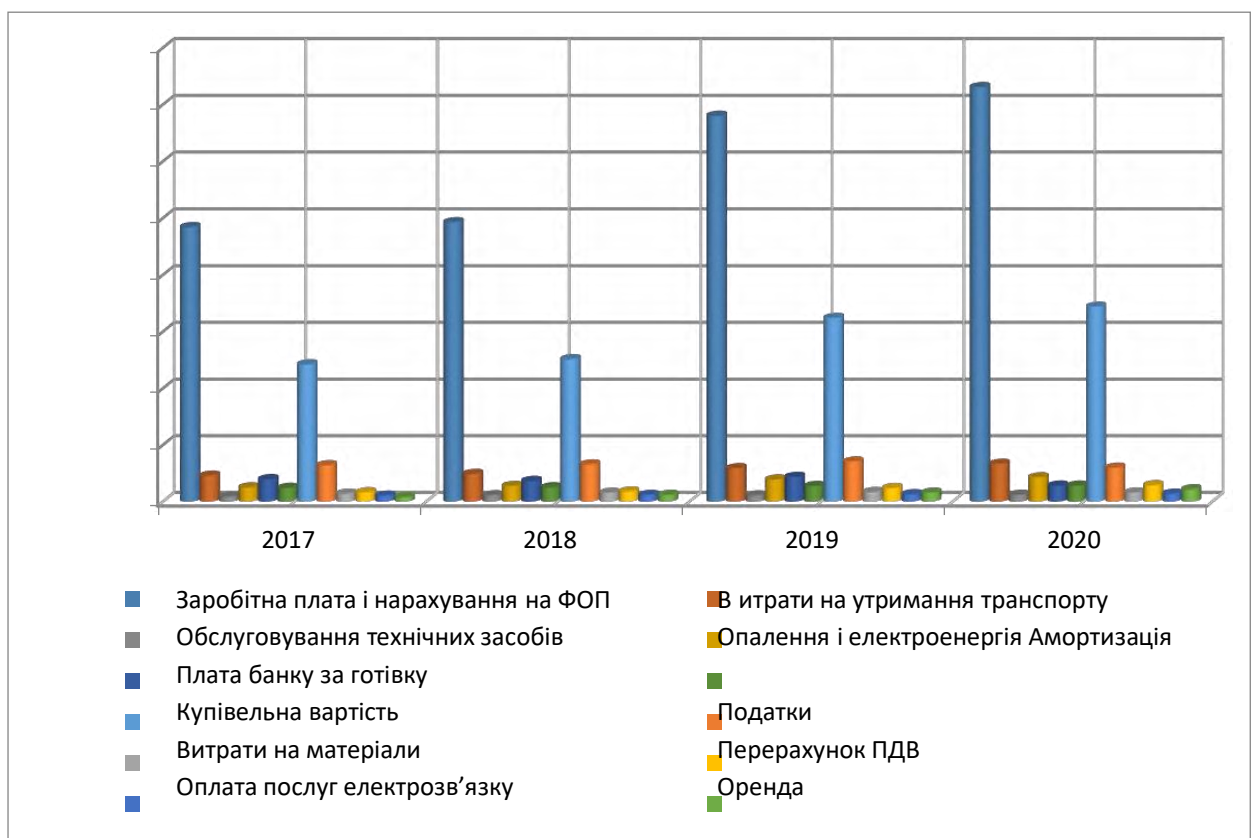


Рисунок 2.16 – Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2017 – 2020 рр., тис.грн.

*складено автором на основі даних табл. 2.14

тис. грн.

Рівень змінних витрат (витрати на закупівлю матеріалів), споживання електроенергії, транспортні витрати розраховується як відсоток від виконаного обсягу робіт, послуг.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство

працює стабільно та прибутково, що можна побачити на рис. 2.17.

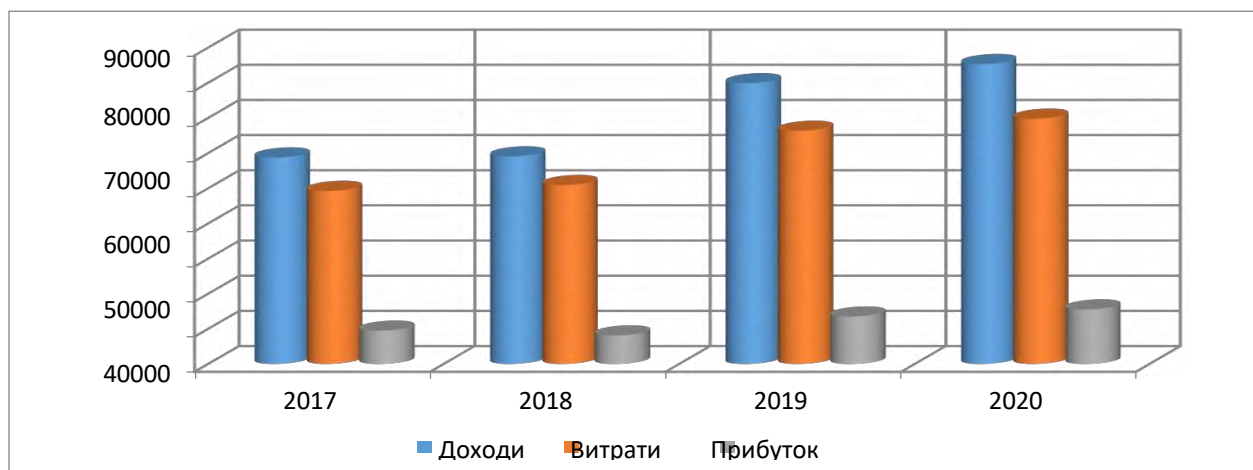


Рисунок 2.17 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2020 рр., тис.грн.

Методика комплексної оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє забезпечити:

- комплексну оцінку діяльності підприємства за періодами з виявленням резервів збільшення ефективності функціонування;
- техніко-економічне впровадження нових форм господарювання;
- надання зваженої оцінки про товаровиробників та забезпечення оптимального вибору партнерів по бізнесу [59].

Таким чином, можемо констатувати, що для комплексного аналізу та оцінки ефективності формування витрат на підприємстві існує певна система економічних показників, які дають змогу отримати детальнішу інформацію щодо ефективності витрат певного підприємства.

Висновки до розділу 2

Отже, в якості підприємства щодо дослідження обрано ТОВ «Нова Пошта». Це перший український оператор з впровадження експрес-перевезень – повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів.

Компанія вже довгий час пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку вантажів й кореспонденції по території України та за її межами.

Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад. Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 1052 відділень поштового зв'язку у 646 населених пунктах України. Використання нових технологій дозволяє компанії надавати сучасні послуги – доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів; зберігання вантажів (певний термін); зворотня доставка (повернення); упаковка вантажу (різні види упаковки).

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. показав збільшення економічних показників. Фінансові показники (доходи) ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. збільшилися на 32,8%. Конкуренція підприємств визначається по різним видам послуг. Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизації й інтеграцією різних сервісів. ТОВ «Нова Пошта» постійно впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти, найкращий світовий досвід.

Постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює стабільно та прибутково.

3 ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Методичний підхід до розробки фінансової стратегії розвитку підприємства

Фінансова стратегія підприємства (далі – ФСП) розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства [70].

Огляд та узагальнення сучасних підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови цього процесу, що дозволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування. Розглянемо ряд підходів до формування ФСП, що набули найбільшого розповсюдження у наукових джерелах. Н. Танклевська пропонує виділяти такі основні етапи формування фінансової стратегії підприємства, що подані у табл. 3.1 [71].

Таблиця 3.1 – Основні етапи формування ФСП за Н. Танклевською

Етап	Назва етапу формування ФСП
1.	визначення загального часу, на який формується фінансова стратегія
2.	формування стратегічного завдання фінансової діяльності підприємства
3.	розробка фінансової політики щодо окремих аспектів фінансової діяльності
4.	конкретизація показників фінансової стратегії за періодами її реалізації
5.	стратегії за періодами її реалізації

I. Бланк зазначає, що процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється у наступній послідовності [72]:

1. Визначається загальний період формування фінансової стратегії.

2. Досліджуються фактори зовнішньої фінансового середовища.
3. Оцінюються сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства.
4. Проводиться комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства.
5. Формуються стратегічні цілі фінансової діяльності.
6. Розробляються цільові стратегічні нормативи фінансової діяльності.
7. Приймаються основні стратегічні фінансові рішення.
8. Оцінюється розроблена фінансова стратегія.
9. Забезпечується реалізація ФСП.
10. Організовується контроль за реалізацією ФСП.

В.І. Рудика та Н.А. Маковецька у процесі свого дослідження пропонують наступну узагальнену схему етапів розробки ФСП, яка представлена у табл. 3.2 [72].

Таблиця 3.2 – Етапи розробки ФСП за Рудиком В. та Маковецькою Н.

№ етапу	Назва етапу
1.	Визначення загального періоду формування фінансової стратегії
2.	Дослідження зовнішнього фінансового середовища, та кон'юнктури фінансового ринку.
3.	Аналіз внутрішнього фінансового середовища.
4.	Формування стратегічних фінансових цілей.
5.	Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності.
6.	Формування системи заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії.
7.	Оцінка ефективності розробленої стратегії.

Гудзь О. І. пропонує усі етапи формування фінансової стратегії згрупувати у три блоки, такі як: розроблення фінансової стратегії; реалізація фінансової стратегії; коригування фінансової стратегії. Науковець наголошує на тому, що усі ці три блоки за своєю важливістю не можна вважати рівноцінними, оскільки обґрунтоване розроблення фінансової стратегії може значно спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не

вимагатиме постійного коригування. Своєю чергою, ефективна реалізація фінансової стратегії є основою для пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства загалом. Фінансові рішення щодо коригування фінансової стратегії можуть забезпечувати підприємству стійкий розвиток у довготерміновому періоді. Отже, встановлено, що найбільш відповідальним етапом формування фінансової стратегії є етап її розроблення [73].

Таким чином, узагальнивши дослідження, приходимо до висновку, що існують суперечливі погляди щодо кількості, послідовності та змістовного наповнення етапів формування фінансової стратегії. Доцільно зазначити, що найбільше розбіжностей спостерігається на початкових та заключних етапах. Базуючись на проведеному дослідженні щодо послідовності впровадження фінансової стратегії та компонентного наповнення кожного із етапів на підприємстві, нами пропонується наступний підхід до побудови фінансової стратегії на підприємстві, що включає два блоки, які діляться в свою чергу на етапи: I блок – розробка фінансової стратегії; II блок – впровадження фінансової стратегії підприємства.

Запропонований підхід до побудови фінансової стратегії подано на рис. 3.1.

Таким чином, I блок побудови фінансової стратегії на підприємстві, який називається «розробка фінансової стратегії», на нашу думку, доцільно розпочати із встановлення мети та цілей. Саме від мети та цілей буде залежати період, на який розробляється фінансова стратегія, обсяги інформації, необхідні для прийняття рішення про вибір конкретної стратегії. Ставлячи перед собою мету фінансової стратегії, варто проаналізувати обсяги капіталу та активів, ефективність їхнього використання та встановити допустимий ступінь фінансового ризику в умовах реалізації відповідної стратегії для уникнення банкрутства. На другому етапі розробки ФС важливо визначити період, протягом якого буде актуальною її реалізація. До таких чинників на думку І. Химич [73] доцільно віднести: тривалість терміну реалізації загальної стратегії підприємства, у межах якого має бути реалізована конкретна

фінансова стратегія (або декілька фінансових стратегій); динаміку кон'юнктури фінансового ринку та економіки країни загалом; галузеві особливості та масштаби діяльності підприємства; етап життєвого циклу підприємства.



Рисунок 3.1 – Етапи побудови фінансової стратегії на підприємстві

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, наступні матричні підходи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. У зовнішньому оточенні виділяють макро- і мікросередовище.

Макросередовище містить фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства і визначають його довгострокові рішення. До факторів макросередовища відносимо такі групи: економічні; політичні; соціальні; технологічні. У межах мікросередовища виділяють галузеве і ближнє оточення. Перше характеризується реальним і потенційним розміром галузі, її перспективами та стадіями життєвого циклу, структурою і масштабами конкуренції, структурою галузевих витрат, системою збуту продукції, тенденціями розвитку галузі. Ближнє оточення складають

конкуренти – аналіз їхніх дій, оцінка поточної стратегії і реальних можливостей, вивчення сильних і слабких сторін дозволить підприємству визначити конкурентну позицію; постачальники і покупці, фінансове становище яких визначає рух фінансових ресурсів, можливість їх використання для короткострокового фінансування; банки та інші фінансові організації, політика та інтереси яких впливають на вид і розмір джерела фінансування.

Паралельно із аналізом зовнішнього середовища підприємства доцільно здійснювати оцінку внутрішнього середовища, яка повинна включати: аналіз грошових потоків від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та виявлення чинників, які призвели до тієї чи іншої ситуації. А також, на нашу думку, доцільно проаналізувати і наступні фактори внутрішнього середовища: потенціал фахівців підприємства вищої і середньої ланки; продукцію підприємства за обсягами продажу, рентабельністю, якістю сервісного обслуговування тощо; маркетингову діяльність, зокрема, у сфері комунікацій; цінову політику (обґрунтування цінової еластичності попиту, методу ціноутворення, надання знижок і т. п.); систему збуту підприємства, що проявляється, зокрема, через відносини зі споживачами тощо [74].

Наступним етапом є комплексна оцінка фінансового потенціалу підприємства, яка дає можливість розкрити кількісний зв'язок з різними соціально-економічними факторами, які мають вплив на формування фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, передбачати та планувати подальше формування ФС підприємства з метою підвищення ефективності економічного розвитку.

На даному етапі становлення та розвитку економіки України не існує єдиного ефективного інструментарію оцінки фінансового потенціалу. На основі аналізу літературних джерел, на нашу думку, найбільш доцільно використовувати інтегральний показник оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства, який розраховується на основі наступних індикаторів [75]: валова виручка; валовий прибуток; собівартість продукції; коефіцієнт

рентабельності власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; власний капітал; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт рентабельності продукції; період оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт маневреності власного капіталу. Блок розробки фінансової стратегії завершується прийняттям рішення про реалізацію конкретної стратегії після виконаної усієї вище зазначеної аналітичної роботи. Обрана фінансова стратегія повинна більшою мірою відповідати інтересам підприємства, сприяти його розвитку, підвищенню рентабельності та платоспроможності.

Другий блок етапів побудови ФСП, що нами визначено, як впровадження фінансової стратегії підприємства, включає три взаємопов'язаних між собою етапи: реалізація фінансової стратегії; моніторинг реалізації фінансової стратегії; коригування фінансової стратегії. Таким чином, II блок розпочинається з реалізації фінансової стратегії.

Для полегшення реалізації ФС доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Методи реалізації фінансової стратегії можуть базуватись на «гнучкому бюджеті» (передбачено визначати витрати на підставі нормативів), відсотку від продажів (визначається рівень прибутку від запланованих обсягів реалізації), беззбитковості (визначення обсягів виробництва і продажу, які задовольняють умови беззбитковості), управлінні витратами (використовується для постійної номенклатури підприємства і може використовуватися для управління витратами за значними контрактами) [75].

Окрім цього, у ході реалізації стратегії досить важливо визначити відповідальних осіб за цей процес та досягнутий результат. Реалізація фінансової стратегії, на наше переконання, потребує постійного моніторингу на оперативному і стратегічному рівні.

Моніторинг фінансової стратегії здійснюється з метою забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства у короткостроковому періоді та з метою забезпечення зростання і підтримування позитивного іміджу у довгостроковому періоді. На рівні оперативного планування здійснюється

контроль за бюджетуванням, відбувається пошук слабких місць та встановлюються причини відхилення від планових показників, забезпечується мотивація щодо прийняття ефективних поточних рішень. У межах стратегічного планування моніторинг у поєднанні з контролем за реалізацією ФС передбачає розроблення альтернативних стратегій на підставі критичного аналізу змін внутрішніх та зовнішніх чинників, аналізування ефективності інноваційноінвестиційних рішень тощо [75].

Таким чином, під час впровадження фінансової стратегії зіставлення мети та результатів проводиться із метою виявлення обсягів та причин відхилень для того, щоб запровадити відповідні коригувальні рішення. Етапи реалізації, моніторингу та коригування фінансової стратегії здійснюються паралельно та у взаємозв'язку, оскільки своєчасне виявлення негативних тенденцій у реалізації такої стратегії дає змогу вчасно вносити зміни та запобігти негативним результатам у довготерміновому періоді.

Отже, запропонований нами методичний підхід до побудови фінансової стратегії на підприємстві доцільно застосовувати у практичній діяльності завдяки ряду переваг:

- 1) збільшенню вагомості блоку розробки фінансової стратегії у алгоритмі побудови ФС та розробленому інструментарію;
- 2) обґрунтуванні, що етап розробки ФС є найбільш важливим, тому що від належно сформованої стратегії залежить процес її реалізації та кількість правок;
- 3) визначенні, що блок впровадження передбачає взаємозв'язок між реалізацією стратегії, її моніторингом та коригуванням.

Досліджено розбіжності в етапах побудови фінансової стратегії на підприємстві та встановлено, що не існує єдиного підходу до їхнього змісту, кількості та послідовності. Протиріччя здебільшого стосуються початкового та заключного етапів. У запропонованому авторами підході до побудови ФСП етапи формування фінансової стратегії згруповано у два блоки (розробка та впровадження) та конкретизовано наповнення їхньої компонентної структури.

Встановлено, що найбільш важливим є етап розробки фінансової стратегії, оскільки він містить найбільшу кількість компонентів, які вимагають ретельного дослідження та затрат ресурсів і часу. Також від етапу розробки залежить процес безпосередньої реалізації фінансової стратегії на підприємстві та обсяги внесених коректив у майбутніх періодах.

Доведено, що етапи реалізації, моніторингу та коригування повинні бути взаємопов'язані та йти паралельно з метою вчасного внесення коректив, що сприятиме швидкій та ефективній реалізації фінансової стратегії.

3.2 Обґрунтування фінансової стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що для даного підприємства можуть нести загрозу:

- зниження намічених обсягів вантажоперевезень внаслідок зменшення продуктивності праці, простою автотранспорту або недовикористання виробничих потужностей, втрат робочого часу може призвести до недоотримання запланованого обсягу прибутку;
- зниження тарифів на перевезення у зв'язку з недостатньою якістю, несприятливим зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту, цінової інфляцією призводить до ймовірних втрат;
- інші підвищені витрати, які можуть бути внаслідок високих транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших побічних витрат;
- сплата підвищених відрахувань та податків, якщо в процесі здійснення бізнес-плану ставки відрахувань і податків стануть занадто великими.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта», також як діяльність будь-якого підприємства заснована на угодах, своєчасне виконання яких партнерами і контрагентами є одним з найважливіших умов стійкості і прогнозованої роботи підприємства. Тому ризики, пов'язані з невиконанням договорів також

є актуальними для даного підприємства. Серед таких можна відзначити ризик відмови партнера від укладення договору після переговорів, ризик виникнення дебіторської заборгованості, ризик укладання договору з неплатоспроможним партнером та ін.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом підприємства, що був направлений на виявлення сильних та слабких сторін виявлено:

- дуже довгий ланцюжок інформатизації вищого керівництва компанії щодо виникших термінових проблем;
- відсутність адресної доставки, адже у цій сфері у компанії є достатньо сильний конкурент (Meest-Express);
- недосконалість страхування вантажів;
- плінність кадрів та ін.

До незалежних від підприємства причин виникнення ризиків слід віднести в першу чергу непрогнозовану неплатоспроможність партнерів, так як неспроможність одного підприємства позначається на фінансовому становищі його партнерів, і т.д. по ланцюжку аж до платоспроможності потенційних покупців, які не отримують зарплату на підприємстві.

Одним із заходів страхування ризику несвоєчасних платежів по договорам такий метод зниження ступеню ризику як самострахування. Треба відзначити, що на підприємстві не створений резервний фонд. Створення подібних фондів особливо актуально в умовах кризи не платежів. Розмір резервного фонду повинен бути достатнім у порівнянні з можливими втратами в результаті виникнення простроченої дебіторської заборгованості, невиконання договору або виникнення непередбачених витрат. Розмір дебіторської заборгованості на кінець 2020 р., становив 445265 млн. грн., для того щоб своєчасно біла можливість перекривати поточну дебіторську заборгованість, яка перетворилася на довгострокову, підприємству необхідно створити резервний фонд для таких втрат. Такий метод самострахування власних ризиків є одним із методів дисипації ризику на підприємстві.

За даними аналізу фінансово-господарської діяльності, було

встановлено, що підприємство працює з високою рентабельністю. При цьому показники прибутку і рентабельності мають позитивну динаміку, що характеризує діяльність підприємства, як успішну. Організація є фінансово стійким, і не має труднощів з погашенням заборгованості. Показники абсолютної та поточної ліквідності компанії ростуть станом на 2020 рік, що говорить про те, що компанія має можливість не тільки погашати свої строкові зобов'язання, але компанія володіє занадто вищими ресурсами, що можуть перекрити зобов'язання компанії перед кредиторами. Рівень ризику рентабельності активів компанії низький, компанія має високий прибуток з достатнім запасом міцності. Компанія не обтяжена високим рівнем кредиторської заборгованості, що говорить про те, що у разі необхідності компанія може залучити нові кредити, не обтяжуючи себе вже існуючими боргами.

Компанії ТОВ «Нова Пошта» з ціллю уникнення внутрішніх ризиків, треба виявляти активність в напрямку розвитку своєї діяльності, змінивши принципи управління діяльністю організації. На підприємстві необхідно вдосконалити процес прийняття управлінських рішень. Вся відповідальність за прийняття того чи іншого рішення лежить на керівнику підприємства. Необхідно підібрати правильний системний підхід для прийняття послідовних та обґрунтованих рішень.

Коли на підприємстві виникає та чи інша проблема, виникає довгий процес її діагностики, передачі із одної ланки в іншу ланку управління, на кожній сходинці такого управлінського ланцюжка керівництва компанією відбувається процес обговорення проблеми, у той час як необхідно приймати вірне рішення та не зупиняти діяльність підприємства в цілому. Ланцюг інформування вищих органів управління ТОВ «Нова Пошта» достатньо складний, потребує певного часу перед тим, як вищі органи влади будуть проінформовані про наявність тієї чи іншої проблеми в роботі.

Виникає високий внутрішній ризик неефективного менеджменту. Тому, у період коли мережа відділень компанії ТОВ «Нова Пошта» стає більш

розширеною, оновлюється парк автотранспорту, про що також свідчать значне збільшення показників основних фондів звітності підприємства у 2020 р. у порівнянні з 2019, 2018 р., треба вдосконалювати систему інформатизації вищого керівництва для прийняття своєчасних рішень по ефективному управлінню компанією. Адже, ефективне управління означає успішний розвиток компанії, отримання стабільного прибутку – це стратегія успішності завжди.

Найбільш цікаві ідеї, згідно до статистики, будуть направлені до спеціального відділу, що працює над якістю наданих послуг та розташований у місті Києві. В разі успішності такої ідеї, вона буде направлена до Ради директорів, які будуть приймати остаточне рішення щодо втілення її в життя, а також надання премії співробітникові. Це також значно буде стимулювати персонал щодо розробки рекомендацій стосовно покращення якості наданих послуг підприємством.

Вивчивши роботу підприємства в різних підрозділах, був помічений такий недолік, що функціональні фахівці займаються лише локальними завданнями свого підрозділу, а досягнення локальних цілей не завжди призводить до цілей організації. З усього перерахованого вище видно актуальність і необхідність наявності на цьому підприємстві ефективної системи управління ризиком. Таким чином, ще одним із запропонованих заходів щодо управління підприємницьким ризиком на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» для найбільш ефективної реалізації даної функції, є виділення в системі управління підприємством окремого структурного підрозділу – відділ управління ризиком (ОУР). Проект обов'язково повинен включати розробку організаційної структури ОУР, розробку управлінської процедури і карти організації праці на робочому місці. Цей відділ повинен, в обов'язковому порядку, прийняти на озброєння спеціальну програму цільових заходів з управління ризиком на підприємстві, адже служба безпеки ТОВ «Нової Пошта» не здатна вирішувати такі завдання. Наявність такого відділу на підприємстві буде гарантувати висока стійкість і захищеність від внутрішніх і

зовнішніх ризиків. Беручи до уваги рекомендації економічної літератури з управління ризиками, а також недоліки, виявлені безпосередньо на підприємстві, необхідно щоб відділ управління ризиком складався з наступних основних виконавчих груп – моніторингу підприємства і середовища його функціонування, аналітиків ризику, планування антиризикових заходів і управління в кризових ситуаціях, які задіяні в процесі управління ризиком і пов'язані інформаційними потоками.

Організаційна схема майбутнього відділу управління ризиком передбачає: начальника відділу, ризик-менеджера та економіста.

Таблиця 3.3 – Розрахунок потреб у персоналу та фонду оплати праці

Найменування спеціаліста	Кількість	Річна оплата праці, тис грн
Начальник відділу	1	240,5
Ризик-менеджер	1	180
Економіст	1	168
Всього	3	588,5

Як свідчать дані із таблиці 3.3, підприємству потрібно 588 тис.грн кожного року на впровадження нового відділу.

Таким чином, від реалізації даних запропонованих заходів підприємство буде отримувати прибуток у розмірі 549,2 млн.грн. щорічно. Із очікуваних труднощів буде пошук кваліфікованого персоналу, ефективна організація праці.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Комерційні ризики, млн.грн.	5500
% зниження за разуюнок впроваджених заходів	10%
Економічний ефект	$5500 \times 10\% = 550$
Витрати на оплату праці, тис.грн	588,5
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	205
Додаткові витрати, тис.грн	10

Прибуток від реалізації стратегії, млн.грн	550 млн. – 588,5 – 205- 10 = 549,2
--------------------------------------------	---------------------------------------

Отже, ризик є обов'язковим елементом бізнесу. Підприємницька діяльність неможлива без ризику, тому при плануванні майбутньої діяльності важливим є врахування та оцінювання ризиків. Проблема створення ефективного управління ризиками є актуальною і потребує вирішення, адже процес становлення практики управління ризиками на підприємствах ще не завершений, а завдання створення єдиної методики не може бути вирішене, оскільки кожне підприємство унікальне, орієнтоване на власну ринкову сферу, можливості своїх співробітників, конкурентів тощо.

ТОВ «Нова Пошта» активно розширює свою діяльність у міжнародному напрямку – Польща та Молдова.

У цих країнах вже відкриті мережі експресдоставки. В компанії планується установа інноваційних систем для ефективної логістики всіх експрес-мереж в період 2022-2023 рр.

У таблиці 3.5 визначена загальна вартість витрат на встановлення інноваційних систем в ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.5 – Загальна вартість витрат на встановлення систем, тис. грн.

Витрати	2022 р.	2023 р.	Разом
Система FMS-T			
Установка датчиків для легкових автомобілів	3200	1400	4600
Установка датчиків для вантажних автомобілів	4400	3400	7800
Вартість програмного забезпечення	7800	6400	15200
Система «1С: Підприємство. TMSЛогістика. Управління перевезеннями»			
Покупка ліцензійного програмного забезпечення	13000	3000	16000
Установка програмного забезпечення	1200	-	1200
Сервісне обслуговування	2200	1200	3400
Навчання користувачів системи	1800	900	2700

Особливостями системи FMS-T – є висока точність контролю витрат палива (безперервне вимірювання кількості палива в баку, запису середнього значення кожні 2 хвилини). Вартість послуг по встановленню інноваційних систем показує, що найбільш затратним є програмне забезпечення систем. Проведемо аналіз економічного обґрунтування визначених систем (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Результати доцільності інноваційних систем

Показник	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство. TMSЛогістика. Управління	Виручка від реалізації послуг
Зміна чистого доходу від реалізації послуг, %	1,5	0,9	2,4
Абсолютне значення чистого доходу від реалізації послуг, тис.грн	$5833 * 0,015 = 87,5$	$5833 * 0,009 = 52,5$	140

Дослідження показало, що показник зміни чистого доходу від реалізацій послуг системи FMS-T більший на 0,6% (1,5%). Тому, впровадження системи

FMS-T результативніше для компанії ніж система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями». Але ТОВ «Нова Пошта» може впровадити 2 інноваційні системи та розширити свої можливості та показники конкурентоспроможності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Фінансові результати роботи ТОВ «Нова Пошта

Показник	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	87600	52600
Собівартість наданих послуг, тис. грн	23600	23500
Валовий прибуток, тис. грн	63800	28800
Операційні витрати, тис. грн	9400	3400
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис. грн	54300	25700
Податок на прибуток підприємства (15%), тис. грн. (р.5*0,15)	290,7	65,8
Чистий прибуток, тис. грн	53929,5	25564,5
Рентабельність реалізації, %	54	48

Показники фінансових результатів після впровадження інноваційних систем з експрес-доставки товарів принесуть компанії «Нова Пошта» дохід. Операційні витрати склали – 9400 тис. грн та 3400 тис. грн. У 2022 р. ТОВ «Нова Пошта» планує нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію – в 2,5 рази. Тому, інноваційні проекти впровадження систем є результативними та прибутковими для ТОВ «Нова Пошта» [29].

Проведена економічна діагностика, а також стратегічний аналіз діяльності оператора поштового зв'язку та розвитку ринків поштових послуг показали, що ТОВ «Нова пошта» в умовах діючої конкуренції має, як переваги, так і недоліки порівняно з альтернативними операторами. Головними перевагами перед конкурентами є: наявність розвиненої поштової мережі в усіх регіонах; довіра клієнтів; собівартість послуг нижча ніж у конкурентів; більша номенклатура послуг; висока репутація оператора. Однак, для

поштової галузі характерні і слабкі сторони: слабка рекламна діяльність; недостатня зацікавленість інвесторів тощо.

Виникає потреба розробки економічного та організаційного механізмів підтримки фінансової стратегії. Складовими економічного механізму є: сукупність джерел надходження фінансових ресурсів, механізм акумуляції надходження фінансових ресурсів та їх вкладання в інвестиційні проекти і цільові програми, механізм контролю за інвестиціями, який включає систему обороту й оцінки ефективності використання власного й запозиченого капіталу. Організаційний механізм містить в собі рішення щодо організаційної структури взаємодії джерел фінансування та об'єктів (ТОВ «Нова пошта»), а також сукупність документів, згідно з якими ця взаємодія реалізується. Він призначений для того, щоб визначити, яка організаційна форма забезпечує надійне надходження ресурсів з обраних джерел.

Фінансове забезпечення торговельної діяльності пропонуємо здійснити за схемою факторингу, для чого доцільно утворити консорціум, учасником якого може бути крім досліджуваного підприємства, банк та юридична компанія, що є першим етапом реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта». Подальший розвиток ТОВ «Нова пошта» (другий етап реалізації стратегії) передбачає розширення надання фінансових послуг, для чого доцільно утворити на базі консорціуму поштовий банк.

Необхідно розробити математичну модель функціонування магістральної мережі поштового зв'язку з транзитним обробленням пошти, яка дає змогу визначити її основні показники, зокрема, розподіл поштових потоків по поштових маршрутах, розподіл поштових потоків по транзитних вузлах і розподіл поштових потоків по числу оброблень пошти.

Оптимальними структурами магістральної мережі поштового зв'язку за умов малих поштових потоків є структури з транзитним обробленням пошти в одному або кількох транзитних вузлах; за умов великих поштових потоків – структури без транзитного оброблення пошти з безпосередніми зв'язками між визначеними групами вузлів або між усіма вузлами; за умов середніх

поштових потоків – структури обох зазначених видів. Принципи синхронізації перевезення й оброблення пошти слід доопрацювати та розповсюдити на мережі поштового зв'язку без транзитного оброблення пошти, мережі поштового зв'язку з транзитним обробленням пошти в довільному числі транзитних вузлів та мережі поштового зв'язку з довільними відстанями між вузлами. В мережі поштового зв'язку з транзитними вузлами існує така кількість зазначених вузлів, за якої загальна протяжність поштових маршрутів цієї мережі сягає мінімуму, і така кількість зазначених вузлів, за якої середня кількість сортувань одного поштового відправлення сягає максимуму.

Проаналізувавши процес формування стратегії ТОВ «Нова пошта» подаємо методичні і практичні рекомендації стосовно удосконалення процесу розробки стратегії підприємства на основі вибору його стратегічних пріоритетів і оцінки зв'язку цього етапу стратегічного управління з етапами формування і реалізації стратегії підприємства:

1. Необхідно використовувати методичний підхід до визначення факторів внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на вибір пріоритетів розвитку підприємства. Даний підхід базується на розрахунку тісноти зв'язку між факторами і типом стратегічних інтересів і можливостей підприємства. Виявлені у роботі найбільш вагомі фактори є основою для визначення ступеню впливу зовнішнього середовища і широти внутрішніх можливостей підприємства. Методика розрахунку інтегральних показників внутрішніх можливостей підприємства і сукупного впливу факторів зовнішнього середовища, яка базується на оцінках характеристик факторів та їх вагомості дозволяє позиціювати підприємства у матриці за значеннями їх інтегральних показників, що дає можливість визначити діапазон внутрішніх можливостей і ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

2. Внаслідок визначення взаємозв'язку етапу вибору стратегічних пріоритетів з іншими етапами формування стратегії слід використовувати матрицю формування стратегії. Крім запропонованих, вона включає усі

наступні етапи стратегічного планування і управління: складання конкретних стратегічних програм, прийняття бюджету фінансування стратегії, організацію діяльності підприємства у відповідності до його стратегічних пріоритетів, контроль за виконанням стратегії.

3. На підприємстві потрібно впровадити комплексну систему реалізації та визначення ефективності впровадження стратегії управління персоналом на основі врахування найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів аналізу карти конкурентних позицій зіставлення інтегральних показників підсистем управління персоналом підприємства, для якого розробляється стратегія управління персоналом, і підприємства-еталона дозволяє виявити недоліки в управлінні персоналом і розробити конкретні управлінські рішення щодо їхнього усунення.

На перспективу в планах компанії «Нова Пошта» розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів [76]. У 2022 р. ТОВ «Нова Пошта» планує нарощувати загальний обсяг експресдоставок в Молдову та за її межі, та в Грузію – в 2,5 рази. Тому, інноваційні проекти впровадження систем є результативними та прибутковими для ТОВ «Нова Пошта». В перспективі(планах) компанії «Нова Пошта» розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів [29].

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи вище викладене зауважимо, що компанія «Нова пошта» перевозить вантажі, посилки і документи з України в Молдову та Грузію й у зворотних напрямках через власні представництва в цих країнах. Міжнародна система компанії працює в тестовому режимі. Інноваційні системи надають можливості управління процесом експресдоставки товарно-матеріальних цінностей за схемою «постачальник–склад–клієнт». Компанії в обох країнах

продовжать розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни та для міжнародних відправлень – впроваджуючи діджитал-інструменти, які вже гарно показали себе в Україні.

Сьогодні ринок послуг експрес-доставки розширюється швидкими темпами. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу – законодавчої базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача. Важливим напрямом покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» є зниження собівартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій). У 2021 р. ТОВ «Нова Пошта» планує нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію – в 2,5 рази. Тому, інноваційні проекти впровадження систем є результативними та прибутковими для ТОВ «Нова Пошта». В перспективі(планах) компанії «Нова Пошта» розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

Проаналізувавши процес формування стратегії ТОВ «Нова пошта» подаємо методичні і практичні рекомендації стосовно удосконалення процесу розробки стратегії підприємства на основі вибору його стратегічних пріоритетів і оцінки зв'язку цього етапу стратегічного управління з етапами формування і реалізації стратегії підприємства:

1. Необхідно використовувати методичний підхід до визначення факторів внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на вибір пріоритетів розвитку підприємства. Даний підхід базується на розрахунку тісноти зв'язку між факторами і типом стратегічних інтересів і можливостей підприємства. Виявлені у роботі найбільш вагомі фактори є основою для визначення ступеню впливу зовнішнього середовища і широти внутрішніх можливостей підприємства.

2. Внаслідок визначення взаємозв'язку етапу вибору стратегічних пріоритетів з іншими етапами формування стратегії слід використовувати матрицю формування стратегії.

3. На підприємстві потрібно впровадити комплексну систему реалізації та визначення ефективності впровадження стратегії управління персоналом на основі врахування найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів аналізу карти конкурентних позицій зіставлення інтегральних показників підсистем управління персоналом підприємства, для якого розробляється стратегія управління персоналом, і підприємства-еталона дозволяє виявити недоліки в управлінні персоналом і розробити конкретні управлінські рішення щодо їхнього усунення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичні, методологічні і практичні аспекти та знайдено нове вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних та практичних засад щодо формування стратегії розвитку недержавного оператора поштового зв'язку. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Установлено недостатнє теоретичне та методичне обґрунтування розробки стратегії розвитку підприємства поштового зв'язку. Узагальнення існуючих досліджень вчених, систематизованих під час дослідження, дозволило сформулювати наступне визначення: стратегія – це модель розвитку підприємства з визначенням цілей, технологій, ресурсів, взаємовідносин усередині і позицій в навколишньому середовищі, що забезпечує прибутковість діяльності та задоволення попиту споживачів.

2. Сьогодні поштовий зв'язок є одним із найбільш соціально орієнтованих і доступних кожному громадянину видів зв'язку. ТОВ «Нова пошта» – складна соціально-економічна система й у ринкових умовах кризові ситуації характерні для економічних систем. Зважаючи на це, виникає необхідність у розробці фінансової стратегії Укрпошти як механізму адаптування до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

3. Вирішення проблеми формування стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» в першу чергу потребує встановлення змісту стратегії розвитку та її місця серед інших стратегій. В сучасній науковій літературі існує велика кількість неузгоджених трактовок цього поняття. Основною причиною розбіжностей є різні погляди на сутність стратегії та на розвиток підприємства. З урахуванням виділених позитивних якостей стратегії та основних напрямків розвитку підприємства стратегію розвитку ТОВ «Нова пошта» варто трактувати як набір засобів, отриманий шляхом переговорів та узгоджень на всіх рівнях прийняття стратегічних рішень, які підприємство

використовує для найбільш повного задоволення потреб у перевезеннях і досягнення перспективних цілей з мінімальним рівнем ризику при найбільш ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі. Таке поняття відбиває колективний підхід до розробки стратегії, дає уявлення про місію ТОВ «Нова пошта», розкриває сутність як стратегії, так і розвитку. Стратегія розвитку ТОВ "Нова пошта" формується на вищому рівні для підприємства в цілому. Її успішну реалізацію на рівні підрозділу забезпечують стратегії більш низького порядку. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності тощо. В результаті їх дослідження встановлено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назви стратегій, їх змісту та призначення. Приймаючи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру ТОВ «Нова пошта» слід здійснювати розробку комплексу стратегій на трьох рівнях прийняття стратегічних рішень. Щоб сформуванню успішну стратегію розвитку, підприємству необхідно точно знати склад і послідовність її розробки. В теперішній час існує чимало варіантів формування стратегії, але більшість з них носять загальний характер та не враховують різноманітності економічної дійсності. Підприємства поштового зв'язку значно відрізняються від підприємств інших галузей народного господарства за умовами роботи, технологією надання послуг та ін. Тому слід врахувати специфічні умови господарювання та надати галузевого наповнення окремим етапам процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта».

4. Процес стратегічного планування у сучасних умовах повинен мати іншу логіку, ніж ту, яка розроблена для умов стабільного розвитку економіки. Логіка структурно-логічної схеми стратегічного планування в умовах фінансової кризи виходить з компромісного характеру стратегії. Фінансова стратегія відіграє особливу роль, а саме способу реалізації загальної стратегії, бо за наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів і відсутності обмежень у часі можуть бути реалізовані будь-які базові і функціональні стратегії, а в умовах обмежених ресурсів вона визначає спрямованість

фінансової діяльності підприємства.

5. Фінансова стратегія являє собою один із найважливіших видів функціональної стратегії національного оператора поштового зв'язку, що забезпечує всі основні напрями його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, коректування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

6. Для формування фінансової стратегії велике значення має фінансовий цикл, тому виникає необхідність скорочення тривалості циклу обігу грошових коштів та складу і структури фінансового циклу унаслідок зменшення терміну знаходження на рахунках підприємства коштів, які не належать йому та одночасно збільшують інші поточні зобов'язання, що є характерною особливістю поштового зв'язку. Тому, в роботі обґрунтовано необхідність вирахування зазначених коштів при проведенні аналізу фінансового стану підприємства в розрахунках коефіцієнтів ліквідності та обсягу власних обігових коштів.

7. Проведена економічна діагностика, а також стратегічний аналіз діяльності оператора поштового зв'язку та розвитку ринків поштових послуг показали, що ТОВ «Нова пошта» в умовах діючої конкуренції має, як переваги, так і недоліки порівняно з альтернативними операторами. Головними перевагами перед конкурентами є: наявність розвиненої поштової мережі в усіх регіонах; довіра клієнтів; собівартість послуг нижча ніж у конкурентів; більша номенклатура послуг; висока репутація оператора. Однак, для поштової галузі характерні і слабкі сторони: слабка рекламна діяльність; недостатня зацікавленість інвесторів тощо.

8. Виникає потреба розробки економічного та організаційного механізмів підтримки фінансової стратегії. Складовими економічного механізму є: сукупність джерел надходження фінансових ресурсів, механізм акумуляції надходження фінансових ресурсів та їх вкладання в інвестиційні

проекти і цільові програми, механізм контролю за інвестиціями, який включає систему обороту й оцінки ефективності використання власного й запозиченого капіталу. Організаційний механізм містить в собі рішення щодо організаційної структури взаємодії джерел фінансування та об'єктів (ТОВ «Нова пошта»), а також сукупність документів, згідно з якими ця взаємодія реалізується. Він призначений для того, щоб визначити, яка організаційна форма забезпечує надійне надходження ресурсів з обраних джерел.

9. Фінансове забезпечення торговельної діяльності пропонується здійснити за схемою факторингу, для чого доцільно утворити консорціум, учасником якого може бути крім досліджуваного підприємства, банк та юридична компанія, що є першим етапом реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта». Подальший розвиток ТОВ «Нова пошта» (другий етап реалізації стратегії) передбачає розширення надання фінансових послуг, для чого доцільно утворити на базі консорціуму поштовий банк.

10. На основі узагальнення зарубіжного досвіду нами доведено, що найбільш перспективними для розвитку є напрями: торгівля товарами народного споживання, та надання фінансових послуг.

11. Необхідно розробити математичну модель функціонування магістральної мережі поштового зв'язку з транзитним обробленням пошти, яка дає змогу визначити її основні показники, зокрема, розподіл поштових потоків по поштових маршрутах, розподіл поштових потоків по транзитних вузлах і розподіл поштових потоків по числу оброблень пошти. Оптимальними структурами магістральної мережі поштового зв'язку за умов малих поштових потоків є структури з транзитним обробленням пошти в одному або кількох транзитних вузлах; за умов великих поштових потоків – структури без транзитного оброблення пошти з безпосередніми зв'язками між визначеними групами вузлів або між усіма вузлами; за умов середніх поштових потоків – структури обох зазначених видів. Принципи синхронізації перевезення й оброблення пошти слід доопрацювати та розповсюдити на мережі поштового зв'язку без транзитного оброблення пошти, мережі

поштового зв'язку з транзитним обробленням пошти в довільному числі транзитних вузлів та мережі поштового зв'язку з довільними відстанями між вузлами. В мережі поштового зв'язку з транзитними вузлами існує така кількість зазначених вузлів, за якої загальна протяжність поштових маршрутів цієї мережі сягає мінімуму, і така кількість зазначених вузлів, за якої середня кількість сортувань одного поштового відправлення сягає максимуму.

Проаналізувавши процес формування стратегії ТОВ «Нова пошта» подаємо методичні і практичні рекомендації стосовно удосконалення процесу розробки стратегії підприємства на основі вибору його стратегічних пріоритетів і оцінки зв'язку цього етапу стратегічного управління з етапами формування і реалізації стратегії підприємства:

1. Необхідно використовувати методичний підхід до визначення факторів внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на вибір пріоритетів розвитку підприємства. Даний підхід базується на розрахунку тісноти зв'язку між факторами і типом стратегічних інтересів і можливостей підприємства. Виявлені у роботі найбільш вагомі фактори є основою для визначення ступеню впливу зовнішнього середовища і широти внутрішніх можливостей підприємства. Методика розрахунку інтегральних показників внутрішніх можливостей підприємства і сукупного впливу факторів зовнішнього середовища, яка базується на оцінках характеристик факторів та їх вагомості дозволяє позиціювати підприємства у матриці за значеннями їх інтегральних показників, що дає можливість визначити діапазон внутрішніх можливостей і ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

2. Внаслідок визначення взаємозв'язку етапу вибору стратегічних пріоритетів з іншими етапами формування стратегії слід використовувати матрицю формування стратегії. Крім запропонованих, вона включає усі наступні етапи стратегічного планування і управління: складання конкретних стратегічних програм, прийняття бюджету фінансування стратегії, організацію діяльності підприємства у відповідності до його стратегічних

пріоритетів, контроль за виконанням стратегії.

3. На підприємстві потрібно впровадити комплексну систему реалізації та визначення ефективності впровадження стратегії управління персоналом на основі врахування найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів аналізу карти конкурентних позицій зіставлення інтегральних показників підсистем управління персоналом підприємства, для якого розробляється стратегія управління персоналом, і підприємства-еталона дозволяє виявити недоліки в управлінні персоналом і розробити конкретні управлінські рішення щодо їхнього усунення.

4. Важливим напрямом покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» є зниження собівартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій). У 2020 р. ТОВ «Нова Пошта» планує нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію – в 2,5 рази. Тому, інноваційні проекти впровадження систем є результативними та прибутковими для ТОВ «Нова Пошта». В перспективі(планах) компанії «Нова Пошта» розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. Львів : Світ, 1998. 207 с.
2. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. Вінниця: ВІРЕУ, 2000. С. 33-34.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 3-е вид., вип. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
5. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / за заг. ред. Донець Л.І. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
6. Механізми вартісно-орієнтованого управління підприємством: звіт про НДР (заключний) / Кер. М. В. Костель. Суми: СумДУ, 2015. 84 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53419> (дата звернення: 15.08.2021 р.)
7. Zaitsev O. Objective value of commodities, its definition and measurement. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2016. Volume 4, № 6, P. 184–186.
8. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2016. № 2. С. 156–159.
9. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Эльга «Ника – Центр», 2004. 711 с.
10. Афоничкин А.И. Моделирование механизма формирования стратегии развития экономических систем. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2012. № 1[25]. С. 5-12.

11. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: Навч.-метод. посіб. Харківський держ. економічний ун-т. Х.: "ІНЖЕК", 2003. С. 235-236
12. Блонська В. І. Ефективне управління прибутком підприємства – основа його стратегічного потенціалу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 21.17. С.160–165.
13. Борщук І. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 722. С. 17–21
14. Бугай В. З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2016. №1. С. 34–39
15. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019> (дата звернення: 25.07.2021 р.)
16. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 3-є вид., вип. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
17. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
18. Вотчаева А. А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2013. №3 (42). С 153 – 155
19. Домбровська С. О., Лапіна І. С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 138–141.
20. Faccia A., Mosco D. (2019). Understanding the Nature of Accounts Using Comprehensive Tools to Understand Financial Statements. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(3), 18-27. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(3\).18-27.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(3).18-27.2019).

21. Kafka S. Mathematical Modelling Justification of Financial and Economic Parameters of Enterprises . *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. October 2019. Vol. 9, Issue 1. P. 6273-6277. DOI: 10.35940/ijeat.A2149.109119
22. Kandel B.K., Acharya J. (2018). Impact Of It Factors In Nepali Small Family Business Turnover. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 87-100. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).87-100.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).87-100.2018) (дата звернення: 15.08.2021 р.)
23. Воронкова Т. Є. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5910](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5910) (дата звернення: 25.07.2021 р.)
24. Геращенко І. О. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2017. № 24 (1246). С. 124–128.
25. Нескородєв С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 132–136
26. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54–62. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.54
27. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
28. Al. K. Chakrawal, P. Goyal. (2018). Performance Measurement and Management in Public Enterprises in India: A Case Study of NTPC. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(3), 28-37. DOI: 10.21272/fmir.2(3). 28-37.2018.
29. Arthur W.B. Self-Reinforcing mechanisms in economics. The Economy as an Evolving Complex System. P. Anderson, K. Zarrow, D. Pines (eds). N.Y. Addison-Wesley, 1988. P. 9-31.

30. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 121-128.
31. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия. *Дайджест-финансы*. 2011. № 3. С. 17-26.
32. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 2. С. 134–139.
33. Менеджмент: век XXI: Сборник статей / Под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М.: Магистр НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.
34. Кулахметова З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия. Концепт. 2015. Спецвыпуск № 05. ART 75088. 0,3 п. л. URL : <http://ekoncept.ru/2015/75088.htm>. (дата звернення: 25.07.2021 р.)
35. Роганова Г. О., Ярина В. В. Визначення фінансової стратегії підприємства кондитерської промисловості в рамках аналізу його фінансової стійкості. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 286–292.
36. Господарський кодекс України № 436-IV редакція від 04.03.2015 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2> (дата звернення: 24.06.2021).
37. Грінченко Ю. Л. Оцінка стратегій галузевого розвитку методом матричного аналізу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. Вип. 2. С. 188–209.
38. Олійник Л.В. Сучасні підходи до ефективного управління ресурсами та активами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2012. Том 2. № 4. С. 206-209.
39. Дяченко Т.О. Основи менеджменту і маркетингу: Курс лекцій / Національний авіаційний ун-т. К.: НАУ, 2004. С. 60.
40. Забаріна К. Ф., Нечаєва І. А. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 37–43.
41. Ільїна А. О., Шкода М. С. Оптимізація структури капіталу шляхом

формування стратегії забезпечення фінансової стійкості. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 березня 2018 р.). Київ : КНУТД, 2018. С. 256–264.

42. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2006. С. 164.

43. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. № 1(3). С. 63–70.

44. Курс економіки : учеб. / Под ред. Б.А. Райзберга. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2004. 672 с.

45. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. №15. С. 185–188.

46. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. №2. С.71–74.

47. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 68–80.

48. Падерін І., Новак Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. №3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-vliyaniyavneshnih-i-vnutrennih-faktorov-na-strategii-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa> (дата звернення: 15.09.2021 р.)

49. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль: Економічна думка, 2016. Т. 23.№2. С. 139–145.

50. Пожарська А.С. Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу на основі визначення таксономічного показника. *Управління розвитком*. 2013. № 18 (158). С. 34–37.

51. Покиньючерда В. В. Особливості управління прибутком підприємств в сучасних економічних умовах. *Scientific Development and Achievements*. 2017. № 2. С. 86–91

52. Про затвердження Інструкції про порядок проведення на підприємствах поштового зв'язку в їхніх філіалах та структурних підрозділах перевірок за фактами втрат. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0131-98#Text> (дата звернення: 23.09.2020)

53. Погоріла Ю.В. Інформаційно-комунікативна діяльність підприємств поштового зв'язку України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, Том 1. № 12. 2020. С. 355-359. URL: <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/9301> (дата звернення: 15.09.2021 р.)

54. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

55. Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 343-346.

56. Рябенков О.В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2013. № 4 (60). С. 136-140.

57. Сердюк В.Н. Концепція управління стратегічним розвитком машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.18. С. 155-161.

58. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 4. С. 119–125. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-21>

59. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций: монография. Донецк: ДонНУ, 2012. 204 с.
60. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху . *Економіка України*. 2002. № 6. С. 20-22.
61. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 79- 82
62. Соколова Н.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2-12. С. 2701-2704
63. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 417–423.
64. Танклевська Н. Фінансова політика сталого розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Айлант, 2010. 376 с.
65. Офіційна сторінка компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 15.09.2021 р.)
66. «Нова пошта», Glovo, Raketa: як служби доставки використовують свій зоряний час: стаття. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52208958> (дата звернення: 23.09.2021)
67. Огляд українських служб доставки. URL: <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (дата звернення: 23.02.2021)
68. Танклевська Н.С., Ковальова А.О. Основи формування стратегії фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств, *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 123-127.

69. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. д.е.н. Д.А. Штефаніча. Тернопіль : «Економічна думка», 1999. 224 с.
70. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест та ін. Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с.
71. Филипишин И. В. Механизм управления развитием промышленного предприятия. И. В. Филипишин. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С.220-227.
72. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. №5. С. 52-56.
73. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 158-164.
74. Чепка В. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство. Фінанси і кредит*. 2017. №12. с. 649-655.
75. Чечин О. П. Механизм формирования стратегии развития промышленного предприятия. *Вестник Самарского гос. техн. ун-та. Сер.: Экон. науки*. 2014. № 1 (11). С. 46-49.
76. Чуняк О. В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2. С. 173–177.
77. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189–199
78. Шишкіна О., Журман С. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 155-163.
79. Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Част. 4. С. 161–165.
80. Awujola A., Iyakwari A. D. B., Bot R. E. (2020). Examination Of The Relationship Between Oil Price Shock And Macroeconomic Variables In Nigeria.

SocioEconomic Challenges, 4(1), 102-110. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).102-110.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).102-110.2020)

81. Kaya H.D. (2019). Government Support, Entrepreneurial Activity and Firm Growth. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 5-12. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).5-12.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).5-12.2019)

ДОДАТОК А
Річна фінансова звітність

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	240	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	52.29	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	27334		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	03026 Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
		V	

Баланс (Звіт про фінансовий стан).

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	113538	104485	
первісна вартість	1001	182683	195854	
накопичена амортизація	1002	69145	91369	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330256	437370	
Основні засоби:	1010	546694	2108977	
первісна вартість	1011	906067	3101898	
знос	1012	359373	992921	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			

Продовження ДОДАТКУ А

інші фінансові інвестиції	1035	100639	100639	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	57406	89651	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	36668	38995	
Усього за розділом I	1095	1185201	2880117	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	113628	96635	
Виробничі запаси	1101	112609	96635	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1019		
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	534697	445265	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	142669	172415	
з бюджетом	1135	40891	21600	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140	14015	29833	
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	840437	587721	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	213380	921223	
Готівка	1166	3166	4144	
Рахунки в банках	1167	49745	680375	
Витрати майбутніх періодів	1170	12771	13270	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
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	1912488	2287962	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	3097689	5168079	

Продовження ДОДАТКУ А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	27300	27300	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460703	1243657	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	488456	1271410	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	165581	160020	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	597762	907094	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	763343	1067114	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	20234		
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	189767	1179572	
за товари, роботи, послуги	1615	508728	612206	
за розрахунками з бюджетом	1620	285853	343819	

Продовження ДОДАТКУ А

за у тому числі з податку на прибуток	1621	50049	50458	
за розрахунками зі страхування	1625	22451	38619	
за розрахунками з оплати праці	1630	297406	285201	
за одержаними авансами	1635	49916	42888	
за розрахунками з учасниками	1640	182000	39440	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	284071	282302	
Доходи майбутніх періодів	1665	660	1150	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4804	4358	
Усього за розділом III	1695	1845890	2829555	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	3097689	5168079	

Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності
Керівник	Бульба О.М.
Головний бухгалтер	Козак В.В.

ДОДАТОК Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За айменуванн період попереднього року
Чистий дохід від айменуван продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13453318	10515739
Чисті зароблені айменуван премії	2010		
Премії підписані, аймен сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, аймен сума	2013		
Зміна аймен айменуванняар у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість айменування продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10504342)	(8550741)
Чисті понесені збитки а айменуван виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2948976	1964998
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших айменува резервів	2110		
Зміна інших айменува резервів, аймен сума	2111		
Зміна аймен айменуванняар в інших айменува резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	145518	124853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються а айменування вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і айменуванняарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1244681)	(1087128)
Витрати а збут	2150	(337356)	(247477)
Інші операційні витрати	2180	(488313)	(261500)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються а айменування вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і айменуванняарської продукції	2182		
Фінансовий айменува від айменуванн діяльності: прибуток	2190	1024144	493746
Фінансовий айменува від айменуванн діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші айменува доходи	2220	493080	251504
Інші доходи	2240		16

Продовження ДОДАТКУ Б

Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(429857)	(180216)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(219010)	(54399)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції а монетарні статті	2275		
Фінансовий айменува до айменування: прибуток	2290	868357	510651
Фінансовий айменува до айменування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку а прибуток	2300	-85403	-58002
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий айменува айменува: прибуток	2350	782954	452649
Чистий айменува айменува: збиток	2355	()	()
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За айменуванн період попереднього року
Дооцінка (аймен) необоротних активів	2400		
Дооцінка (аймен) айменуван інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу айменування а спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок а прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	782954	452649
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	1328450	1183904
Витрати а оплату праці	2505	4202519	3527543
Відрахування а айменува заходи	2510	824113	686604
Амортизація	2515	675301	131360
Інші операційні витрати	2520	5544309	4617435
Разом	2550	12574692	10146846

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) а одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) а одну просту акцію	2615		
Дивіденди а одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В

Примітки	Примітки до айменуван айменува, айменува айменуван до міжнародних айменуван айменуван звітності		
Керівник	Бульба О.М.		
Головний бухгалтер	Козак В.В.		
			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» (айменування)	а ЄДРПОУ	31316718

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010		
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		
Надходження від повернення авансів	3020		
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		
Надходження від операційної оренди	3040		
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		
Надходження від страхових премій	3050		
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		
Інші надходження	3095		
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	()	()
Праці	3105	()	()
Відрахувань на соціальні заходи	3110	()	()
Зобов'язань з податків і зборів	3115	()	()
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	()	()
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	()	()
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	()	()
Витрачання на оплату авансів	3135	()	()
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	()	()
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	()	()

Продовження ДОДАТКУ В

Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	()	()
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	()	()
Інші витрачання	3190	()	()
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	3200		
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215		
Надходження від деривативів	3225		
Надходження від погашення позик	3230		
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій необоротних активів	3255	()	()
Виплати за деривативами	3270	()	()
Витрачання на надання позик	3275	()	()
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	()	()
Інші платежі	3290	()	()
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300		
Отримання позик	3305		
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		
Інші надходження	3340		
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	()	()
Погашення позик	3350		
Сплату дивідендів	3355	()	()
Витрачання на сплату відсотків	3360	()	()
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	()	()
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		
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		
Залишок коштів на початок року	3405		
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		
Залишок коштів на кінець року	3415		
Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності		

ДОДАТОК Д

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
	(найменування)		

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	868357		510651	
Коригування на: амортизацію необоротних активів	3505	675301	X	131360	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510		1769	134681	
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515				
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	155787		3493	
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	X	63223	X	71288
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	277608		13703	
Збільшення (зменшення) запасів	3551		12773		28079
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552				
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	59949			129243
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	232759		103113	
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556				
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		2327	67912	
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	194366		271590	
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	2106427		994190	

Продовження ДОДАТКУ Д

Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	116071		52472	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	57557		109682	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	16168		8969	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564		12205	68891	
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	490			189
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		446		825
Сплачений податок на прибуток	3580	X	117239	X	59061
Сплачені відсотки	3585	X		X	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1989188		935129	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	3200		X		X
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215	74166	X	14393	X
Надходження від деривативів	3220	423000	X	196963	X
Надходження від погашення позик	3225		X		X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3230	226063	X		X
Інші надходження	3235		X		X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій необоротних активів	3250	X		X	()
Виплати за деривативами	3255	X	997651	X	544739
Витрачання на надання позик	3260	X	397120	X	586010
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3270	X		X	
Інші платежі	3275	X		X	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3280		671136		916337
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від: Власного капіталу	3290		X		X
Отримання позик	3300	1020000	X	689610	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		X		X
Інші надходження	3340		X		X

Продовження ДОДАТКУ Д

Інші зміни	4090								
Скоригований залишок на початок року	4095	453		27300		460703			488456
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					782954			782954
Інший сукупний дохід за звітний період	4110								
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111								
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112								
Накопичені курсові різниці	4113								
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114								
Інший сукупний дохід	4116								
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200								
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205								
Відрахування до резервного капіталу	4210								
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215								
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220								
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225								
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								
Вилучення частки в капіталі	4275								

Продовження ДОДАТКУ Д

Зменшення номінальної вартості акцій	4280								
Інші зміни в капіталі	4290								
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291								
Разом змін у капіталі	4295					782954			782954
Залишок на кінець року	4300	453		27300		1243657			1271410