

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**  
магістра

на тему «Стратегічне управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта»

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0720  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит  
А.А. Півник

Керівник к.е.н., професор Бугай В.З.  
Рецензент к.е.н., професор Кущик А.П.

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 СТУДЕНТУ**

Півнику Антону Андрійовичу

1. Тема роботи: «Стратегічне управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта»  
керівник роботи: Бугай Володимир Зіновійович, к.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від 30 червня 2021 р. № 966-с.
2. Строк подання студентом роботи: 16 листопада 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Укрпошта», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність, та фактори, які впливають на процесстратегічного управління підприємством, визначити основні принципи та методи стратегічного управління підприємством; провести оцінку фінансового стану ПАТ «Укрпошта»; провести аналіз стану та використання фінансових ресурсів та фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта»; визначити шляхи удосконалення стратегічного управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 14 рис., 26 табл. і 20 формул.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бугай В.З., професор	5.07.2021 р.	5.07.2021 р.
2	Бугай В.З., професор	12.09.2021 р.	12.09.2021 р.
3	Бугай В.З., професор	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 \_\_\_\_\_ А. А. Півник  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.З. Бугай  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю. Кисільова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 141с., 14 рис., 26 табл., 77 джерел, 12 додатків

Об'єктом дослідження є процеси організації системи стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із організацією процесу стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації процесу стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Завдання: 1) аналіз літературних даних щодо питань ефективної організації стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства; 2) комплексна оцінка фінансового стану ПАТ «Укрпошта»; 3) розробка заходів щодо удосконалення організації стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, логічний метод.

Одержані результати та їх новизна: 1) розроблено рекомендації щодо застосування технології адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства; 2) розроблено рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства зв'язку шляхом використання методів ситуаційного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо організації ефективного стратегічного управління фінансовою захищеністю можуть бути використані в практичній діяльності підприємств зв'язку.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА ЗАХИЩЕНІСТЬ, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА, ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ, ПРИБУТКОВІСТЬ**

## SUMMARY

Qualifying work: 141 p., 14 fig., 26 tab., 12 annex, 77 references.

The object of study is processes of organization of the system of strategic management of financial security of the enterprise PJSC «Ukrposhta».

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and applied problems associated with the organization of the process of strategic management of financial security of the enterprise.

The purpose of qualification work is development of theoretical and methodological and organizational provisions and development of practical recommendations for improving the organization of the process of strategic management of financial security of the enterprise.

Tasks: 1) analysis of literature data on the issues of effective organization of strategic management of financial security of the enterprise; 2) to determine the essence and factors that affect the process of strategic management of the enterprise, to determine the basic principles and methods of strategic management of the enterprise; 3) to assess the financial condition of PJSC «Ukrposhta»; 4) to analyze the condition and use of financial resources and financial stability of PJSC «Ukrposhta»; 5) development of measures to improve the organization of strategic management of financial security of the enterprise.

Methods of research: a systematic approach to the study of economic events and processes. During research performance scientific methods of cognition were used: methods of induction and deduction, terminological analysis and comparison, calculation methods, theoretical generalization; cause-effect relationship methods, abstract-logical method and logical method.

The results obtained and their novelty: developed recommendations for the use of technology of adaptive management of financial security of the enterprise; developed recommendations for the formation of a strategy for the development of the communications company through the use of situational analysis methods; proposed measures to intellectualize the process of financial security management of

PJSC «Ukrposhta».

The results of research are proposals for the organization of effective strategic management of financial security of PJSC «Ukrposhta» can be used in the further practical activities of telecommunications companies.

Suggestions for the organization of effective strategic management of financial security can be used in the practice of telecommunications companies.

STRATEGIC MANAGEMENT, FINANCIAL SECURITY, FINANCIAL SECURITY, INDICATORS OF FINANCIAL STABILITY, PROFITABILITY

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Стратегічне управління як основна частина менеджменту сучасного підприємства .....	12
1.2 Особливості стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства .....	23
1.3 Проблеми впровадження стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємств в Україні .....	32
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРПОШТА» .....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Укрпошта» .....	43
2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ «Укрпошта» .....	60
2.3 Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» .....	81
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ЗАХИЩЕНІСТЮ ПАТ «УКРПОШТА».....	97
3.1 Застосування технології адаптивного управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта» .....	97
3.2 Формування стратегії розвитку підприємства зв'язку ПАТ «Укрпошта» шляхом використання методів ситуаційного аналізу .....	108
3.3 Інтелектуалізація управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта».....	118
ВИСНОВКИ.....	131
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	136
ДОДАТКИ.....	144

## ВСТУП

Українська економіка переживає не найкращі часи і потребує суттєвих змін, які дали би змогу поліпшити умови функціонування для всіх типів підприємств, незалежно від сфери господарської діяльності. Кожного дня вітчизняні підприємства зіштовхуються зі значною кількістю різноманітних дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які негативно впливають на рівень їх безпеки.

Питання забезпечення безпеки полягає не лише у фізичному захисті майна, а насамперед у формуванні безпечних умов стабільного функціонування та досягнення економічних інтересів. Нові виклики, пов'язані з нестабільністю світового економічного простору та продовженням трансформаційних процесів у національній економіці, мотивують до активізації наукових досліджень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, які безпосередньо пов'язані із необхідністю розгляду її фінансової складової.

Фінансова захищеність підприємства вже давно стала окремою категорією зі своїми складовими елементами і напрямками дослідження.

Розвитку теорії та практики управління фінансовою захищеністю підприємств присвячено праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних економістів як Амосов О.Ю., Бердар М.М., Бланк І.А., Бугай В.З., Винокурова Н.В., Войнаренко М.С., Герасимчук В.О., Давидюк Т.В., Купер В.В., Мельник С.І., Орехова К.В., Пігуль Н.Г., Череп А.В. та ін.

Незважаючи на глибоку розробленість відповідної теоретичної бази з питань забезпечення фінансової безпеки сучасних підприємств, багато питань, пов'язаних з організацією ефективного стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємств, залишаються невирішеними.

Забезпечення фінансової захищеності підприємства є дуже складним, багаторівневим процесом, який має своєчасно виявляти та реагувати на кожний виклик, ризик чи загрозу, для недопущення зростання рівня небезпеки і виникнення та посилення фінансової кризи. Для цього недостатньо



застосовувати традиційні методи управління, слід розробити ефективний механізм забезпечення фінансової захищеності підприємства, який включатиме максимально профільний інструментарій та базуватиметься на відповідних принципах. Цей факт зумовлює необхідність проведення подальших теоретико-методологічних і прикладних досліджень з питань стратегічного управління фінансовою захищеністю сучасних підприємств. Актуальність, теоретична новизна та практична значущість дослідження цих проблем визначили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації процесу стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

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

- дослідити економічну сутність стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства;
- визначити особливості стратегічного управління підприємством;
- дослідити проблеми впровадження стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємств;
- провести комплексний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ «Укрпошта»;
- здійснити аналіз фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта»;
- систематизувати основні підходи до стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення механізму стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси організації системи стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із організацією процесу стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії та практики стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємств. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління фінансовою захищеністю підприємства; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; 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, дані фінансової звітності ПАТ «Укрпошта», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

- удосконалено технологію адаптивного управління фінансовою захищеністю підприємства, зокрема, зазначено, що фінансова захищеність є ключовою складовою в системі економічної безпеки, відповідно, будь-які зміни на підприємстві і, зокрема, в системі його управління, мають здійснюватися з урахуванням її впливу на фінансову безпеку підприємства;

- дістав подальший розвиток алгоритм формування стратегії розвитку підприємства зв'язку ПАТ «Укрпошта» шляхом використання методів ситуаційного аналізу;

- дістав подальший розвиток механізм організації процесу розвитку інтелектуалізації управління фінансовою захищеністю підприємства ПАТ «Укрпошта», який передбачає формування умов для посилення інтелектуальної активності суб'єктів безпеки підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства удосконалити існуючий механізм стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства і забезпечити зростання його прибутковості.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 25-26 листопада 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у монографії та тези за матеріалами наукової конференції.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Стратегічне управління як основна частина менеджменту сучасного підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені здійснювати свою діяльність у нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим потрібно ще на початку створення компанії чітко визначити основну ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення та подальшого втримання заданого курсу.

Зрозуміло, що кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме стратегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими методами, способами, моделями його буде досягнуто.

Традиційно першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі закордонні вчені, як Шендел, Хатге, Ф. Котлер.

Проблеми стратегічного управління компанії вивчали відомі вітчизняні та закордонні вчені. Значний внесок у дослідження стратегічного управління зробили І.А. Бланк [1], Г.Ю. Гедройц [2], Т.В. Давидюк [3], С.І. Мельник [4], Л.В. Олійник [5], Л.В. Пан [6] та ін.

Протягом останніх років значно змінився підхід до стратегічного управління підприємства. Це спричинено, основним чином, змінами у світовій економіці та підходами до ведення бізнесу.

Є неоднозначність трактувань у визначенні поняття «стратегічне управління», адже в історичному розвитку відбувалося зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на його зовнішнє існування з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що постійно відбуваються у суспільстві.

Так, Г.Ю. Гедройц [2] визначає стратегічне управління як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

На думку В.О. Герасимчука [7], стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.

Л.Є. Довгань [8] вважає, що стратегічне управління є інтелектуальним процесом, налаштованим на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.

Вчені Н.С. Краснокутська та І.А. Кабанець [9] визначають стратегічне управління підприємства як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.

П.П. Микитюк [10] стратегічне управлінням підприємством характеризує як стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.

І.М. Пісаревський [11] трактує стратегічне управління підприємством як підсистему менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.

За трактуванням В.О. Василенко [12], стратегічне управління підприємством є управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

Найбільш повно, на наш погляд, розкриває сутність стратегічного управління компанії комплексна характеристика В.О. Василенко, І.М. Пісаревського, П.П. Микитюка та В.О. Герасимчука. Адже саме поєднання підходу до цього поняття вказаними вченими акумулює повноцінне визначення.

Зрозуміло, що основною метою менеджменту є одержання прибутку, але при цьому необхідно застосовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління спрямоване на встановлення, пояснення та досягнення цілі організації із застосуванням найоптимальніших схем.

Основні принципи стратегічного управління [13]:

- цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на певну ціль, на досягнення конкретного результату;
- безперервність: означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів;
- системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом: необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний характер;
- наявність необхідної послідовності етапів: оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків;
- циклічність: означає, що етапи стратегічного управління мають повторювальний характер;

– унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами: неможливо використовувати одну і ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Навіть використовуючи певну розробку, її необхідно адаптувати до конкретної організації;

– використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності).

– гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій: система стратегічного управління має удосконалюватися;

– результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом.

На підставі розглянутих принципів стратегічного управління можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства [14,15].

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що розвивається та змінюється в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набирають вигляду обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства, пов'язаний з формулюванням чітких, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг

товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення.

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління настає час, коли вибрані стратегії застарівають та починають стримувати розвиток підприємства, тому стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розроблення та коригування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Схему процесу стратегічного управління підприємством зображено на рис. 1.1.

Як можна бачити на рис. 1.1, стратегії управління мають спільні риси: ціль, вплив зовнішнього середовища, стратегія та способи її виконання, можливість змінити ціль. Зміна цілі не означає кардинальну її відмінність, а лише можливість коригування у процесі стратегічного менеджменту.

Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна складатися з чотирьох систем:

– системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;



- системи стратегічних орієнтирів підприємств;
- системи формування стратегічного набору;
- системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

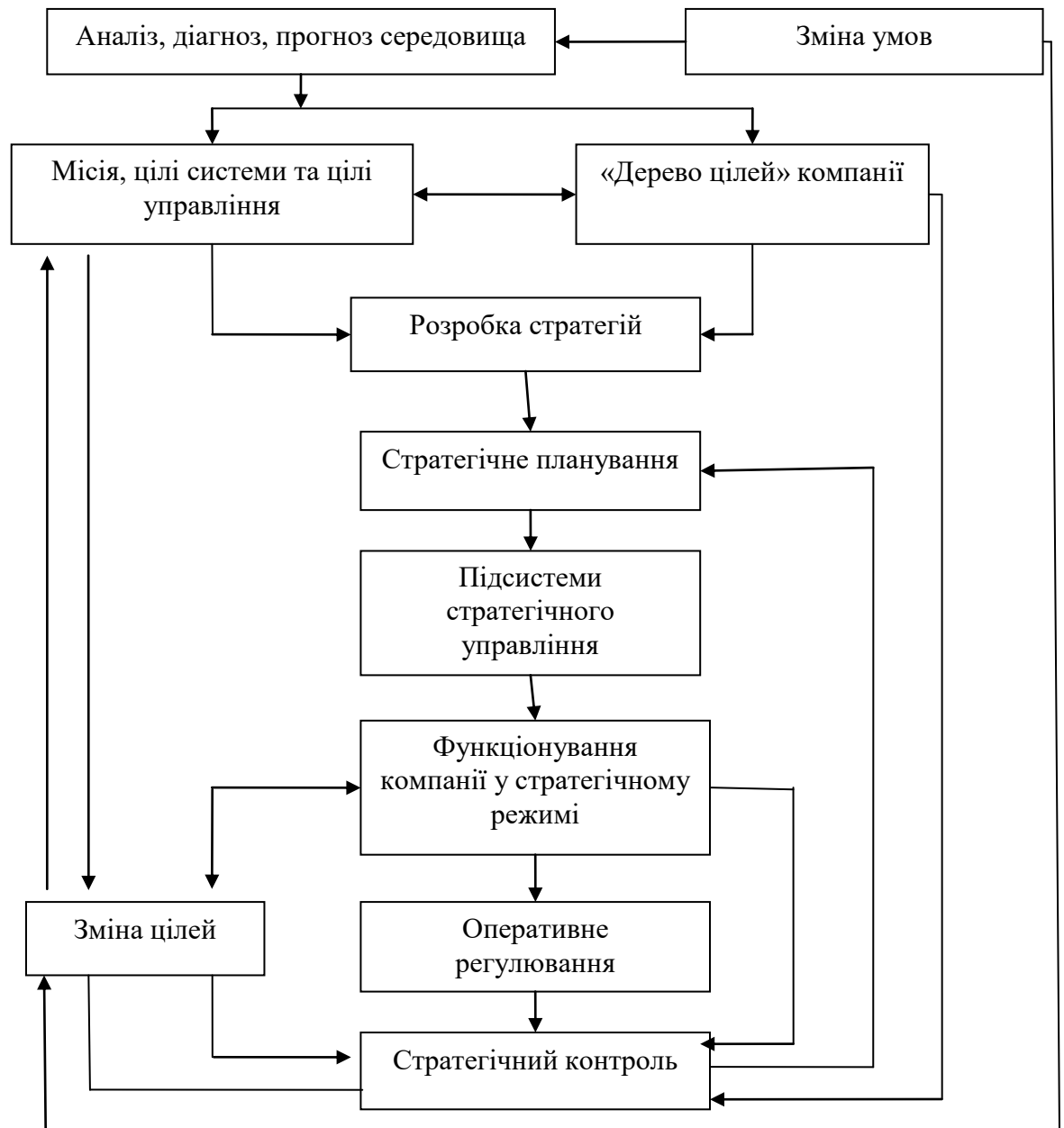


Рисунок 1.1 – Схема процесу стратегічного управління підприємством

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності повинна забезпечувати систематизований збір, обробку та інтерпретацію інформації, проведення стратегічних досліджень для прийняття обґрунтованих

стратегічних рішень і своєчасного пристосування до змін стратегічного середовища підприємств.

Система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності складається з 3-х підсистем: підсистеми збору й обробки стратегічної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми методології стратегічних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми стратегічного спостереження за змінами зовнішнього середовища.

Система стратегічних орієнтирів підприємств до свого складу включає підсистему формування або перегляду місії, підсистему розроблення стратегічних цілей, підсистему ранжування стратегічних завдань і передбачає встановлення стратегічних орієнтирів з урахуванням результатів стратегічної діагностики і довгострокових намірів підприємств, що засновується на найбільш повному пов'язанні зовнішніх можливостей із внутрішнім потенціалом підприємств.

Система формування стратегічного набору у своєму складі містить три підсистеми: підсистему формування стратегій (запланованої частини), підсистему формування адаптивної частини стратегій, підсистему узгодження стратегій і формування стратегічного набору.

Система підготовки до реалізації стратегій є завершальною системою рекомендованої комплексної системи, логічно завершує процес розроблення стратегій у підприємстві і складається з 3-х підсистем: підсистеми розроблення стратегічних планів, програм і проектів; підсистеми розподілу ресурсів і відповідальності; підсистеми створення «стартового майданчика» [16,17,18].

Впровадження комплексної системи розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища сприятиме удосконаленню процесу розроблення стратегій у вітчизняних підприємствах, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

Менеджмент організації повинен проводити контроль виконання стратегічної стратегії, тобто займатися збором і обробкою інформації про реалізацію стратегії, зіставлення з плановими показниками, виявляти відхилення і, головне, аналізувати причини, що привели до відхилень із метою усунення.

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є методологія розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства. Карта побудована за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей [19].

Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Отже, на нижньому рівні стратегічної карти розташовується проекція «Навчання та розвиток», в межах якої визначено такі цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів.

Реалізація першої зі вказаних цілей дає змогу створити локальну інформаційну мережу, яка є досить зручною в користуванні та необхідна для ефективної роботи підприємства та підвищення рівня кваліфікації персоналу. Також для підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих та досвідчених спеціалістів необхідно вдосконалити систему мотивації працівників, що характеризується таким показником, як коефіцієнт плинності кадрів, тобто рух кадрів в організації [20].

На рівень вище розташовується проекція «Внутрішні бізнес-процеси».

На рівень вище знаходиться проекція «Клієнти», яка розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує це підприємство. Проекція

охоплює цілі розширення асортименту наданих послуг, підвищення задоволення клієнтів, збільшення кількості клієнтів, збільшення частки на внутрішньому ринку та підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами.

Так, підприємству необхідно збільшувати частку на внутрішньому ринку шляхом розширення асортименту послуг, які надаються. Досягнення цілі підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами характеризується кількістю позитивних відгуків про роботу підприємства.

Для підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами доцільно розробити програму зі створення інформаційної мережі для клієнтів, яка включає наявність e-mail та веб-сайта, але для більшої зручності необхідно створити можливість отримати відповіді на запитання в режимі онлайн [21].

На верхньому рівні стратегічної карти розташовується проєкція «Фінанси», яка охоплює цілі підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів. Сукупність мікроцілей та засобів їхнього досягнення генерують основну ціль підприємства – збільшення прибутку та конкурентоспроможність підприємства.

Використання підприємствами стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства [7].

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дає змогу побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу здебільшого все ж таки переважають негативні, що зумовлює його популярність у сфері стратегічного управління [8].

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти.

Сильні та слабкі сторони фірми доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів [8].

Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера.

Цей перелік можна розширювати або скорочувати, так само як перелік факторів, що належать до кожного розділу. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальний стосунок до фірми.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив.

Наприклад, інфляція здебільшого визначається як економічна загроза, але інколи підприємства (переважно невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість [8,22].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Фактори, які становлять матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

Наприклад, упровадження нових технологій та автоматизація виробництва приводять до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми [8,22,23]:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Таким чином, проаналізувавши стан підприємства, можна обрати, яким шляхом будувати стратегічне управління.

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі».

У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів.

Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони.

Найгірша доля очікує фірми, що вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

Отже, в умовах нестабільної фінансово-економічної ситуації в Україні, яка бере свій початок не тільки зі внутрішніх процесів, які вносять дисбаланс у економічний розвиток країни, а й пов'язана із зовнішніми глобальними проблемами, підприємствам необхідно взяти усіх можливих заходів щодо дотримання основної стратегічної цілі.

## 1.2 Особливості стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства

Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками. Об'єкти стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи (СГП) або бізнес – одиниці (БО), функціональні сфери організації.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу – відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП), або бізнес – одиниці (БО) –

самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу. Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін. [24,25,26].

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації, з одного боку, існує чітко виділене й організоване так зване «формальне» стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління організацією, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні плани (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові змісту стратегічного управління організацією [9]



Тобто стратегічне управління включає два основних процеси: стратегічне планування й тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління.

Внаслідок досить складного процесу становлення в організації, необхідності навчання персоналу, великих витрат часу й ресурсів, наявності спеціального підрозділу (групи людей) впровадження цієї системи управління в практику діяльності вітчизняних організацій відстає від бажаних темпів.

Основні передумови становлення стратегічного управління в Україні [8]:

1. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Більшість українських підприємств працюють у швидко змінюваному і важко передбачуваному оточенні й, отже, мають потребу в методах стратегічного управління.

2. Необхідність становлення системи стратегічного управління у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами.

3. В українському бізнесі створюються промислові групи, які об'єднують технологічно зв'язані організації, йде процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні організації майже одночасно зі створенням основного бізнесу організовують фінансово-комерційні групи.

4. Процес глобалізації бізнесу. Глобальні організації розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні розходження і переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних організацій, таких як Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal і безлічі інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних організацій можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній зростає розуміння важливості формування довгострокової мети

і менеджменту розвитку в довгостроковій перспективі.

Існують п'ять компонентів, які визначають зміст стратегічного управління організацією, подано на рис. 1.3.

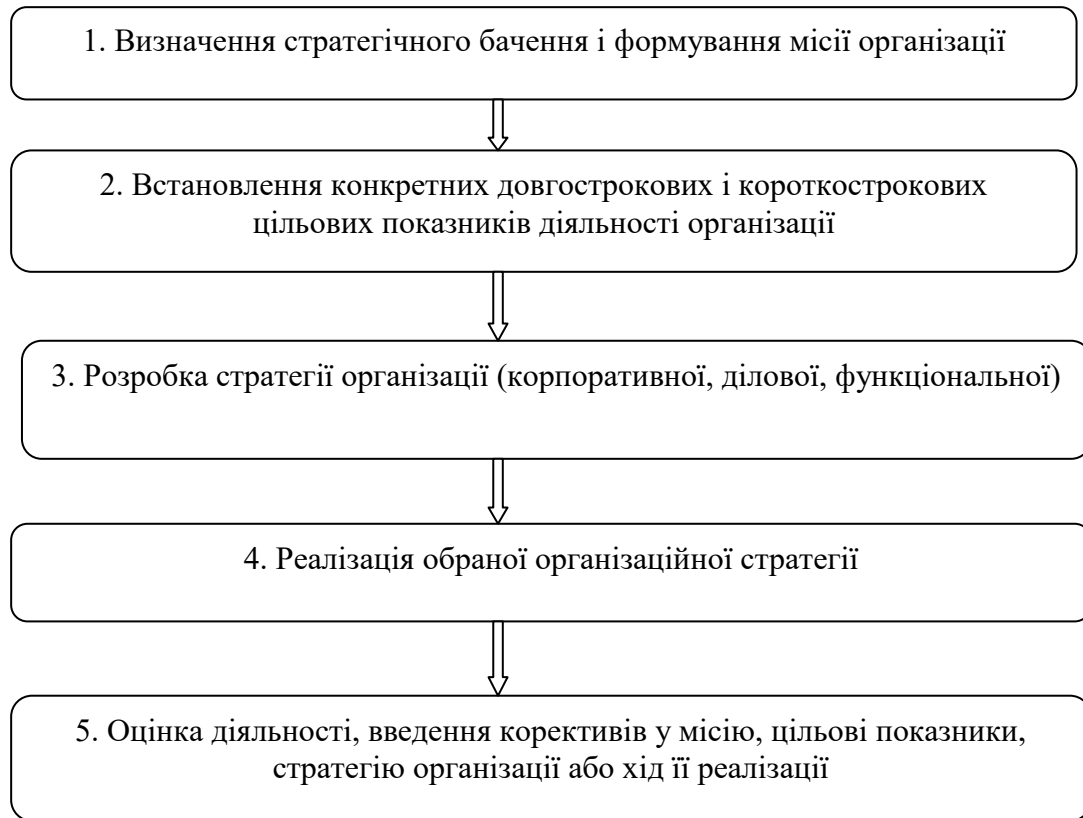


Рисунок 1.3 – Складові стратегічного управління організацією [9]

Розглянемо кожен складову стратегічного управління більш детально.

1. Визначення сфери діяльності, формування стратегічного бачення і формулювання місії організації. Постановка місії визначається як перший етап в процесі стратегічного управління. В рамках місії закріплюються основні правила, відповідно до яких організація веде бізнес. Найважливішим для менеджерів верхньої ланки будь-якої організації є питання: що являє собою наша організація у даний час і якою вона буде в майбутньому?; що прагне робити організація в процесі свого існування? Представлення повної відповіді на дане питання вимагає від керуючих глибокого осмислення стратегічного бачення – напрямку, якому буде слідувати організація в найближчі 5–10 років.

Місія дає уявлення про філософію, головні цінності та особливості організації. Установлюючи місію, керівництво визначає сферу діяльності організації, що повинно супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку.

2. Перетворення місії в конкретні довгострокові і короткострокові цільові показники діяльності. Процес установлення цілей необхідний для перетворення місії організації в конкретні короткострокові, середньострокові та довгострокові цільові показники. Короткострокові цільові показники виступають як орієнтири діяльності організації на період одного – двох років; середньострокові цільові показники на період двох – п'яти років; довгострокові цільові показники націлюють керуючих на те, що вони можуть зробити вже зараз для забезпечення функціонування організації впродовж тривалого проміжку часу. Процесом формування цілей займаються усі менеджери організації. Задана ціль становить собою ряд бажаних результатів, для досягнення яких вимагаються визначені зусилля й організовані дії. Складні, але досяжні цілі дозволяють організації уникнути внутрішнього організаційного безладдя і забезпечують збалансованість у роботі.

3. Розробка стратегії досягнення намічених показників. Стратегія являє собою визначену послідовність кроків даної організації і набір управлінських підходів, що використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації [27,28,29].

Процес розробки стратегії – це визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації і перспектив її розвитку. Цільові показники – це кінцеві пункти, а стратегія – засіб їхнього досягнення. Розробка стратегії – динамічний процес, в межах якого менеджер повинен регулярно вивчати внутрішній стан організації і зовнішні фактори, переглядаючи й оновлюючи стратегію, коли необхідно. Лише чітко уявляючи положення своєї організації на ринку, з огляду на особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, яка сприяє досягненню визначених цілей і фінансових результатів.

Стратегія організації, як правило, складається:

- з продуманих цілеспрямованих дій;
- з реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Формування стратегії організації – справа всіх керуючих, а не тільки керуючих вищої ланки. З погляду організації в цілому задача розробки стратегії – безперервний процес.

4. Ефективна реалізація і виконання обраної стратегії. Обрані місія і довгострокові цілі організації можуть протягом багатьох років залишатися без змін, способи реалізації стратегії змінюються, тому що:

- по-перше, зовнішня середовище знаходиться в процесі постійних змін;
- по-друге, завдяки зусиллям керівників відкриваються нові можливості;
- і по-третє, з'являються нові ідеї щодо того, як удосконалити обрану стратегію. А отже, навіть самим ретельним чином пророблений стратегічний план повинен залишатися гнучким, реагуючим на зміни зовнішніх умов. Основна задача реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання. Робота з реалізації стратегії насамперед належить до сфери адміністративних задач, що містять у собі такі моменти [30,31,32]:

- створення організаційних можливостей виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення ресурсів (бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі);
- визначення політики організації, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивацію службовців для більш ефективної роботи;
- створення сприятливої атмосфери всередині організації для успішного виконання накреслених цілей;
- використання самого передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії й контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана. Задача здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною

стратегічного управління. Вона проходить практично через усі рівні управління і повинна бути врахована в більшості підрозділів організації.

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації і введення корективів у місію, цільові показники, стратегію або хід її реалізації згідно з реальним досвідом, зміни умов, нових ідей і нових можливостей. Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи. Залежно від минулого досвіду і майбутніх перспектив цілі діяльності організації можуть бути змінені. Зміна прогнозу розвитку організації, нові цілі, коливання на ринку спричиняють коректування стратегії. Тому пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії – постійний. Даний етап стратегічного управління забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, які стоять перед організацією [33,34].

Головною ідеєю, яка відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу уваги вищого керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є стратегічні рішення – управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

Стратегічні рішення спрямовані в майбутнє та пов'язані із великою невизначеністю, масштабним залученням ресурсів, закладають основу для прийняття оперативних рішень.

Характерною рисою стратегічних рішень на всіх рівнях стратегічного управління є високий ризик; неможливість абсолютно точного прогнозу майбутніх результатів; відношення до людського потенціалу як головної компетенції організації, орієнтація виробничої діяльності згідно із запитамі споживачів, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що в цілому дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі. Порівняння наведемо за ключовими характеристиками управління організацією (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння оперативного і стратегічного управління [7]

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації	Функціонування та розвиток організації в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у внутрішнє середовище організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її добробуту
Критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакцій організації на нові запити ринку та зміни оточення

Можливості стратегічного управління не безмежні. Цей тип управління, як і всі інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій і будь-яких задач.

По-перше, стратегічне управління не дає точної й детальної картини майбутнього. Одержаний в стратегічному управлінні опис бажаного майбутнього організації – це насамперед сукупність якісних побажань до того, у якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну культуру.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур і схем. Стратегічне управління – це визначена філософія бізнесу й менеджменту. На кожному підприємстві система стратегічного управління реалізується по-своєму. Існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного управління і практичної реалізації стратегії.

Однак у цілому на практиці стратегічне управління – це:

– поєднання інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;

– високий професіоналізм і творчість працівників, що забезпечують зв'язок з оточенням, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів;

– активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, для того щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління, потрібні величезні зусилля та великі витрати часу та ресурсів. Для цього треба забезпечити, в першу чергу, узгодженість системи стратегічного управління з системою мотивації, системою бюджетування, існуючою корпоративною культурою, структурою управління, службою маркетингу.

По-четверте, стрімкий розвиток інноваційних та інформаційних технологій, сучасних систем управління різко підсилює негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислі терміни створюються зовсім нові продукти й кардинально змінюються напрями вкладень, коли виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати за неправильне передбачення стає найчастіше фатальною для організації.

По-п'яте, під час здійснення стратегічного управління найчастіше основний акцент робиться на стратегічному плануванні. Але цього зовсім недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану [35,36,37].

Проте, сьогодні розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх дальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень стратегічного управління.

### 1.3 Проблеми впровадження стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємств в Україні

Стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх організацій, оскільки є комплексним процесом розробки і формулювання короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей організації.

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести організацію на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І. Ансофф розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок» [8,38,39].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою.

Стратегічно орієнтована організація – це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять [8,40,41]:

- 1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;



2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувати відповідні інформаційні банки;

3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4) полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

5) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація усіх цих переваг дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.

Перевагами стратегічного мислення та усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

1) забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити та чого прагнемо?»;

2) необхідність менеджерів чіткіше реагувати на зміни, нові можливості та загрозові тенденції; 3) можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

5) створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації [29,30].

П'ята перевага полягає в тому, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності компанії у довгостроковому плані. З історії бізнесу відомо, що високих результатів досягали компанії ініціативні, а не ті, які просто реагували на змінні умови або захищалися. Досягаючи успіху, компанії роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Розглянемо можливі результати при впровадженні на підприємстві сучасних інструментів стратегічного управління [8]:

- підприємство має чітку, обґрунтовану стратегію, що вкрай необхідно менеджерам для бачення загальних цілей;
- стратегію можна використати під час роботи з інвесторами, банками, іншими стратегічними партнерами;
- наявність системи бюджетування, яка пов'язує всі дії компанії для досягнення стратегічних цілей;
- управління витратами й грошовими потоками ефективно, обґрунтовано, підконтрольно;
- організаційна структура підприємства прозора, налагодження ефективної корпоративної системи;
- персонал розуміє свої завдання, робить свій вклад в успішну реалізацію стратегії без кризових ситуацій;
- наявність якісної системи звітності, яка чітко показує результати роботи, функціональних відповідальних, виконання бюджетів, прибуток за напрямками діяльності.

Сукупність якісної презентаційної інформації, правильного, прозорого обліку, надійних систем і процедур дають підприємству змогу відповідати міжнародним вимогам, виходити на світові ринки капіталу, отримати максимально високу оцінку конкурентного ринку.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно пов'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху – завдання стратегічного управління, оскільки у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її у відповідність із стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Успішний розвиток та імплементація стратегії на підприємстві не лише сприяє підвищенню його потенційної прибутковості, інтересу інвесторів та акціонерів до компанії, а й посилює внутрішній мікроклімат організації, лояльність персоналу та споживачів.

Однак стратегічне управління підприємств в Україні на сьогодні є не лише некоректно сформульованим поняттям, а й недосконалим явищем, про що свідчать результати діяльності близько 80% українських організацій, в яких управлінці не змогли реалізувати розроблені ними стратегії.

Дослідження фахівців та статистичні дані свідчать про те, що 60% організацій не пов'язують власні стратегії з бюджетом, 67% підрозділів підприємств із найму персоналу (HR) та інформаційних технологій (IT) не пов'язують особисті пріоритети зі стратегією підприємства, 75% менеджерів

середньої ланки не мають мотивації, пов'язаної з реалізацією стратегії підприємства, а 95 % працівників взагалі не розуміють що таке стратегія.

Недосконалість системи стратегічного управління в Україні зумовлена не лише обмеженістю знань у сферах планування стратегій та початкового і поточного контролю, а й помилковими, віддаленими від реальності підходами та застарілими інструментами, якими сьогодні досі користуються менеджери вітчизняних підприємств [42,43,44].

На сьогодні стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок організацій, а також через зростаючі виклики внутрішніх і зовнішніх факторів ринку.

До проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, відносять:

- ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії;
  - неясна (невиразна) постановка цілей, низька підготовка, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
  - безкінечні модифікації (коригування без необхідних обґрунтувань).
- Альтернативні плани в організації, як правило, відсутні;
- зрив строків та послідовності виконання завдань;
  - нереальність плану (за критеріями – час, гроші, відсутність виконавців, змістовні прорахунки тощо);
  - план став непотрібним (із самого початку або внаслідок зміни умов);
  - «нагромадження додаткових завдань» (обсяги їх перевищують можливості організації);
  - «відхід від цілей» (тактика «поглинула» стратегії);
  - неконтрольований вплив «із зовні», або зміни в зовнішньому середовищі організації;
  - опір змінам тощо.

Серед усього загалу проблем та бар'єрів можна також виділити декілька.

По-перше, керівництво більшості організацій має досить поверхневе розуміння стратегії або ж не надає її плануванню та реалізації належного значення. Так, зокрема, робота з вироблення стратегії підприємства як концептуальної комплексної програми довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні часто передбачає багаторівневе дослідження ринку, створення нових моделей впливу на нього, обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів («старт-апів»), оцінку ризиків і формування відповідної системи управління.

Зовсім мало управлінців українських організацій можуть вважатися експертами з бізнес-аналітики, питань стратегічного аналізу, аудиту й фінансового планування. При цьому самим управлінцям-менеджерам також необхідно поглиблювати знання у вищевказаних сферах, а саме: підвищувати компетентність, відвідуючи бізнес-тренінги, переймати досвід іноземних компаній та відділів зі стратегічного управління, а також імплементувати ці знання в процесі управління та організації діяльності підприємства. Для цього західні великі компанії використовують підхід створення «management community» (менеджерських спільнот) для організації командної роботи, залучення до процесу управління фахівців нижчих ланок та генерації нових ідей. Безперечно, такий підхід здатний подолати багато бар'єрів, адже він дає змогу збагатити менеджерів новим досвідом та дозволяє швидко розповсюджувати нові передові знання і методи роботи всередині організації.

Другою проблемою є те, що в організаціях, де стратегічне управління має місце, у цьому процесі задіяне лише вузьке коло розробників стратегії. Очевидно, що стратегія на етапі розробки та особливо в реалізації буде значною мірою залежати від того, наскільки вона підтримується всією командою ключових менеджерів, у тому числі менеджерів середньої ланки, які, власне, і є відповідальними за операційну роботу. В реаліях зробити це дуже важко як через брак вже зазначених знань, навиків та компетенцій відповідних менеджерів, так і через їхнє стовідсоткове завантаження в операційних

процесах. Однак робити це необхідно задля того, щоб ключова ринкова стратегія підприємства не залишилася просто на папері [4,45,46].

Стратегічне мислення та слідування місії і цілям організації має стати частиною корпоративної культури, саме тому з початку розробки стратегії та планування її втілення необхідно проводити організаційні заходи для залучення необхідних відділів і працівників організації. Окрім внутрішнього персоналу, необхідно акцентувати увагу на залученні інших «стейкхолдерів» компанії, а саме акціонерів та інвесторів, якщо не в постійний процес розробки, то принаймні на таких ключових етапах, як затвердження місії, бачення діяльності організації із визначенням пріоритетних напрям-ків розвитку і вдосконалення з конкретизацією строків реалізації, бажаних комерційних та інших результатів, затвердження стратегічної концепції розвитку тощо.

У процесі подальшої розробки стратегії менеджерам також необхідно збалансовувати контроль над виконанням завдань з жорсткою дисципліною і при цьому створювати простір для креативності та модифікації рішень. Для цього багато організацій використовують формалізовані моделі та підходи до управління.

Застарілість багатьох підходів та інструментів, незрілість і непрофесійність команд, неврахування сучасних тенденцій та цілого комплексу чинників, значне переважання операційного та фінансового планувань і відсутність стратегічного мислення – ці недоліки є традиційними протягом багатьох років і вони притаманні всім ланкам українського стратегічного менеджменту. Зазначені вище бар'єри та проблеми не єдині, які стоять на шляху до якісного стратегічного управління в Україні.

Чимало підприємств, навіть розробивши стратегічний план, не здатні його реалізувати. Причина цього – допущення саме методологічних помилок (рис. 1.4).

Подолання основних проблем реалізації стратегій можливо, якщо:

- 1) адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та

прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;



Рисунок 1.4 – Загальні проблеми реалізації стратегічного управління в Україні

2) визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечує координацію дій різних підрозділів;

3) скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;

4) впровадити власне стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного управління;

5) здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до стратегічних планів.

Стратегічне управління дає змогу визначити вектор руху організації для формування стійких конкурентних переваг, досягнення в межах місії компанії поставлених цілей та успіху на ринку в цілому. Стан стратегічного управління в Україні є досить низьким через низку бар'єрів та помилок управлінців, невідповідність управлінської філософії вимогам сучасного ринкового середовища, а також через відсутність належного досвіду у керівників.

У зв'язку з цим пріоритетними напрямками вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємствах мають бути:

- використання професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо;
- розширення кола розробників шляхом залучення до процесу формування та реалізації стратегії менеджерів середніх і нижніх ланок;
- проведення якісної галузевої аналітики та маркетингових досліджень не лише на початкових, а й на поточних стадіях стратегічного управління;
- встановлення чітких часових рамок, дедлайнів для виконання стратегічних та тактичних завдань;
- посилення контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії;
- використання сучасних інструментів і підходів до формування стратегії та її реалізації.

## Висновки до розділу 1

Стратегічне управління організацією можна розглядати з таких позицій: як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації; як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам



навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації функціонувати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

Завдання стратегічного управління такі: визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки; установити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення; сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності; реалізувати стратегічний план; оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідні інформаційні банки; можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшити

роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

На сьогодні стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок організацій, а також через зростаючі виклики внутрішніх і зовнішніх факторів ринку.

Подолання основних проблем реалізації стратегій можливо, якщо: адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси; визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечує координацію дій різних підрозділів; скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії; впровадити власне стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного управління; здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до стратегічних планів.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРПОШТА»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Укрпошта»

Акціонерне Товариство «Укрпошта» (далі – АТ «Укрпошта» або «Компанія») – це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна, та належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Компанію було утворено у 1947 році в епоху Радянського Союзу. Компанія була реорганізована в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» (далі – «УДППЗ «Укрпошта») у 1994 році. У лютому 2016 року Уряд України прийняв рішення про реорганізацію УДППЗ «Укрпошта» в АТ. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі ПАТ відповідно до законодавства України. Акції Компанії не мають лістингу на міжнародних та національних фондових біржах. У грудні 2018 року тип публічного акціонерного товариства змінено з публічного на приватне, та Компанія перейменована в Акціонерне Товариство «Укрпошта».

Основним видом діяльності Компанії є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших пов'язаних послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплати та доставки пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);

– торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє у ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.

Засновником та одноосібним акціонером АТ «Укрпошта» є держава Україна в особі Міністерства інфраструктури України. Управління державними корпоративними правами щодо Компанії здійснює Міністерство інфраструктури України.

Компанія є учасником Всесвітнього поштового союзу з 1947 року і здійснює поштові операції з понад 100 національними поштовими операторами інших країн.

Компанія має 10505 поштових відділень в Україні станом на 31 грудня 2020 року (на 31 грудня 2019 року – 10831, на 31 грудня 2018 року – 10475), середня кількість працівників за 2020 рік становить 63 856 працівників (у 2019 році – 64655, у 2018 році – 70149).

Юридична адреса та основне місце ведення діяльності Компанії: вул. Хрещатик 22, Київ, 01001, Україна.

Важливим напрямом загального оцінювання фінансового стану суб'єкта господарювання є аналіз його майнового стану за інформацією бухгалтерського балансу. Майновий стан – це одна з характеристик фінансового стану підприємства, за допомогою якої оцінюється склад, розміщення, структура та динаміка активів (майна) підприємства і пасивів (власного капіталу та зобов'язань).

Майно підприємства виступає, з одного боку, у грошовій або речовій формі, а з іншого – у формі власного або чужого. Ця неоднозначність визначається структурою балансу підприємства. Якщо дивитися з боку пасиву, то можна виділити власне майно підприємства, з боку активу можна виділити грошові кошти і реальне майно.

Аналіз фінансового стану підприємства за даними активу розпочинають з його загальної оцінки на основі вивчення структури і динаміки майна підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз складу та динаміки майна ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відношення,%	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Майно – всього	6028854	7907355	9909473	131,2	125,3
1. Необоротні активи	3567000	3571052	3630676	100,1	101,7
1.1. Основні засоби	3424096	3305771	3410581	96,5	103,2
2. Оборотні активи	2461854	4336303	6180138	176,1	142,5
2.1. Оборотні виробничі фонди	160855	126152	165308	78,4	131,0
2.1.1. Виробничі запаси	159774	123546	161138	77,3	130,4
2.2. Фонди обігу	2300999	4210151	6014830	182,9	142,9
2.2.1. Готова продукція і товари	74982	69229	60246	92,3	87,0
2.2.2. Поточна дебіторська заборгованість	350642	439303	483682	125,3	110,1
2.2.3. Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1846931	3675137	5441207	198,9	148,1
2.2.4. Інші оборотні активи	28444	26482	29695	93,1	112,1
3. Витрати майбутніх періодів	-	-	98659	-	-

Результати горизонтального аналізу майна ПАТ «Укрпошта», наведені у табл. 2.1, свідчать про наявність як позитивних, так і негативних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією активу балансу. До позитивних характеристик майнового стану досліджуваного підприємства належать такі:

– у 2020 р. порівняно з попередніми роками збільшилась вартість майна – на 31,2% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 25,3% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про нарощування майного потенціалу підприємства;

– вартість необоротних активів майже не змінилась, а вартість оборотних активів значно зросла – на 76,1% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 42,5% у 2020 р. порівняно з 2019 р., така динаміка свідчить про зростання показника співвідношення оборотних і необоротних активів, а також про створення умов для прискорення оборотності активів;

– необоротні активи представлені насамперед основними засобами, вартість яких у 2019. порівняно з 2018 р. склала 96,5%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. – 103,2%;

– зростання оборотних активів пояснюється збільшення вартості фондів обігу – на 82,9% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 42,9% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Темп приросту виробничих запасів у 2020 р. порівняно з 2019 р. склав 30,4%, тобто перевищив темп приросту майна в цілому, що свідчить про зростання частки виробничих запасів у майні підприємства. Така тенденція свідчить про нарощування виробничого потенціалу ПАТ «Укрпошта»;

– серед видів оборотних активів найбільший темп приросту мають грошові кошти і поточні фінансові інвестиції – 98,9% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і 48,1% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що створює умови для підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Водночас є і негативні тенденції майнового стану підприємства, а саме:

– вартість готової продукції і товарів у майні підприємства має тенденцію до зменшення – у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 7,7% і у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 13%, що свідчить про неефективну маркетингову політику підприємства;

– серед фондів обігу дещо зросла поточна дебіторська заборгованість – на 25,3% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 10,1% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з дебіторами.

На рис. 2.1 зображено динаміку необоротних та оборотних активів підприємства.

Рис. 2.1 ілюструє стійку тенденцію збільшення вартості оборотних активів (з 2461854 тис. грн. у 2018 р. до 4336303 тис. грн. у 2019 і 6180138 тис. грн. у 2020 р. р.), що є позитивною тенденцією і майже незмінну вартість необоротних активів (з 3567000 тис. грн. у 2018 р. до 3571052 тис. грн. у 2019 р. та до 3630676 тис. грн. у 2020 р.), що свідчить про відсутність створення матеріальних умов для розширення основної діяльності підприємства.

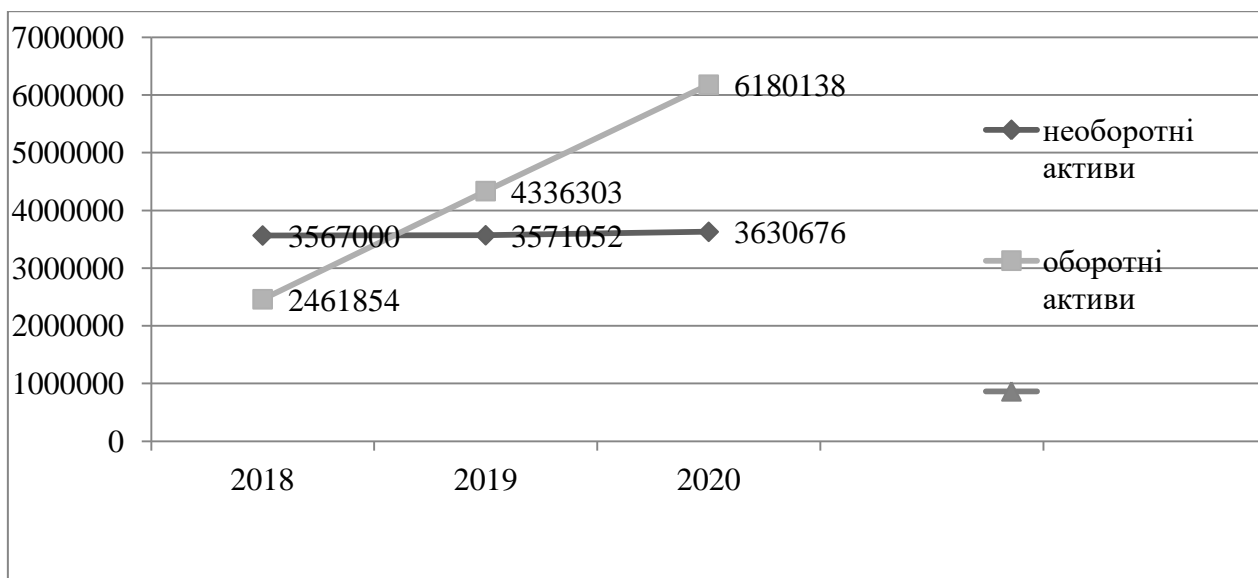


Рисунок 2.1 – Динаміка активів підприємства ПАТ «Укрпошта», тис. грн.

За системою структурних показників здійснено аналіз структури майна підприємства (табл. 2.2). Аналіз даних табл. 2.2 показав, що частка необоротних активів у майні підприємства має тенденцію до зменшення – з 59,2% у 2018 р. до 37,6% у 2020 р. Відповідно зростає частка оборотних активів – з 40,8% у 2018 р. до 62,4% у 2020 р., що є позитивною тенденцією. Частка основних засобів у майні підприємства у 2018 р. становить 56,8%, що на 15 відсоткових пунктів більше ніж у 2019 р. У 2020 р. цей показник становить 34,4%, що на 7,4 відсоткових пункта менше, ніж у 2019 р., що є негативною тенденцією.

Частка основних засобів у необоротних активах підприємства є досить високою і становить 95,9% у 2018 р., що на 2 відсоткових пункта більше ніж у 2020 р. Загалом, цей показник за період, що досліджується, суттєво не змінився.

До негативних тенденцій можна віднести зменшення частки оборотних виробничих фондів в оборотних активах з 6,5% у 2018 р. до 2,7% у 2020 р.

До негативних тенденцій можна віднести значну частку фондів обігу в оборотних активах підприємства (93,5% у 2018 р.; 97,1% у 2019 р.; 97,3% у 2020 р.), проте, цей показник поступово збільшується. До позитивних тенденцій можна віднести незначну частку поточної дебіторської заборгованості, яка поступово зменшується – 5,8% у 2018 р.; 5,6% у 2019 р.; 4,9% у 2020 р.

Таблиця 2.2 – Показники структури майна підприємства ПАТ «Укрпошта»,%

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (+,-), пунктів	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Частка:					
необоротних активів у майні	59,2	45,2	37,6	-14,0	-7,6
оборотних активів у майні	40,8	54,8	62,4	+14,0	+7,6
основних засобів у майні	56,8	41,8	34,4	-15,0	-7,4
основних засобів у необоротних активах	95,9	92,6	93,9	-3,3	+1,3
оборотних виробничих фондів в оборотних активах	6,5	2,9	2,7	-3,6	-0,2
фондів обігу в оборотних активах	93,5	97,1	97,3	+3,6	+0,2
готової продукції та товарів у майні	1,2	0,8	0,6	-0,4	-0,2
готової продукції та товарів в оборотних активах	3,0	1,6	0,9	-1,4	-0,7
дебіторської заборгованості в майні	5,8	5,6	4,9	-0,2	-0,7
поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах	14,2	10,1	7,8	-4,1	-2,3
грошових коштів і поточних фінансових інвестицій у майні	30,6	46,5	54,9	+15,9	+8,4
грошових коштів і поточних фінансових інвестицій в оборотних активах	75,0	84,8	88,0	+9,8	+3,2

До позитивних тенденцій також можна віднести значну частку грошових коштів і поточних фінансових інвестицій як високоліквідних активів у майні і в оборотних активах підприємства, яка стрімко збільшується (з 30,6% у 2018 р. до 54,9 % у 2020 р. та з 75% у 2018 р. до 88% у 2020 р. відповідно).

На рис. 2.2 наочно зображено зміни у структурі активів підприємства.



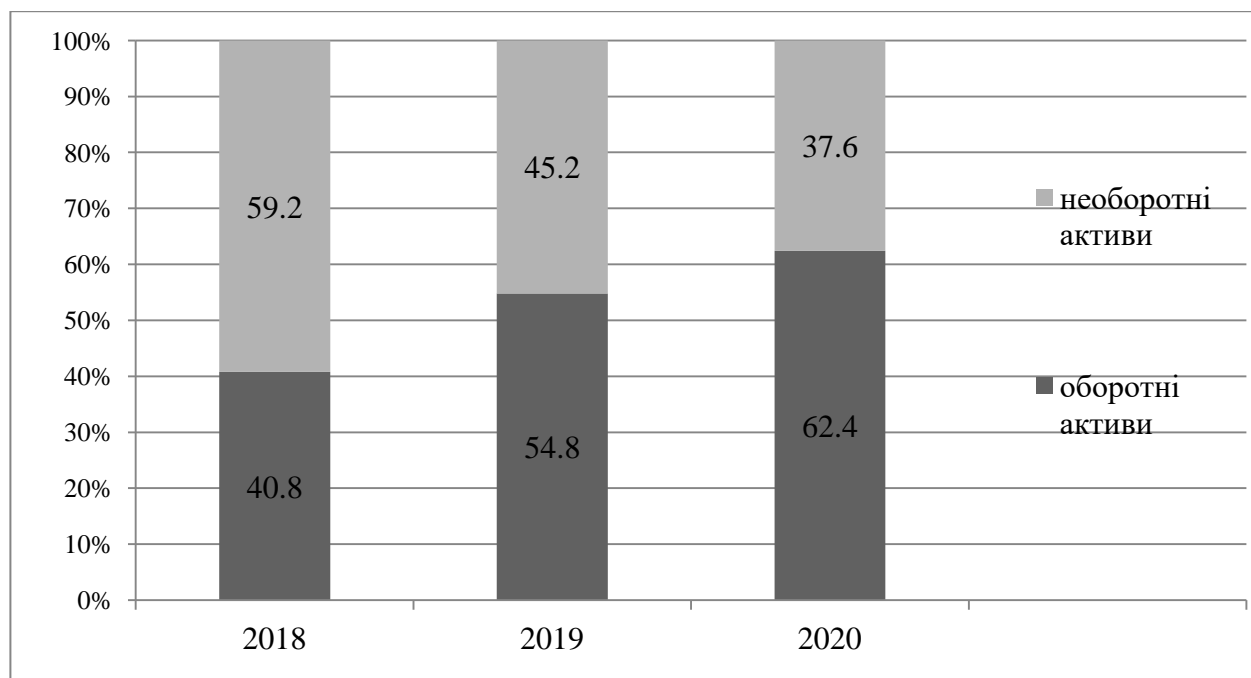


Рисунок 2.2 – Структура майна підприємства ПАТ «Укрпошта», %

Дані, наведені на рис. 2.2 свідчать, що за досліджуваний період значно зросли частка оборотних активів підприємства – з 40,8% у 2018 р. до 62,4% у 2020 р., що можна вважати позитивною тенденцією.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства, формування його майна повинно носити цілеспрямований характер. Основною метою формування активів підприємства є виявлення та задоволення потреби в окремих їх видах для забезпечення технологічного процесу, а також оптимізації складу щодо забезпечення умов ефективної господарської діяльності. При формуванні активів підприємства необхідно враховувати перспективи розвитку діяльності підприємства та можливі зміни щодо його об'єктів. Тому сформовані активи підприємства повинні мати певний резервний потенціал, який би забезпечував можливості приросту обсягів господарювання та зміни об'єктів діяльності в майбутньому періоді.

З урахуванням поділу видів майна за класифікаційними ознаками, нами проведено аналіз складу, структури та динаміки активів балансу ПАТ «Укрпошта» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз складу, структури та динаміки активів ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр.

Види майна	2018		2019		2020	
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту						
Необоротні	3567000	59,2	3571052	45,2	3630676	37,6
Оборотні	2461854	40,8	4336303	54,8	6180138	62,4
Всього	6028854	100,0	7907355	100,0	9909473	100,0
За формою функціонування						
Матеріальні	3745671	62,1	3539568	44,8	3702024	37,3
Нематеріальні	28402	0,5	25037	0,3	18659	0,2
Фінансові	2254781	37,4	4342750	54,9	6188790	62,5
Всього	6028854	100,0	7907355	100,0	9909473	100,0
За чутливістю до інфляційних процесів						
Монетарні	2197573	37,5	4114440	54,0	5924889	61,9
Немонетарні	3659933	62,5	3501152	46,0	3636135	38,1
Всього	5857506	100,0	7615592	100,0	9561024	100,0
За рівнем ліквідності						
Високоліквідні	1846931	30,6	3675137	46,5	5441207	55,0
Середньоліквідні	379086	6,3	465785	5,9	513377	5,2
Низьколіквідні	235837	3,9	195381	2,5	225554	2,2
Важколіквідні	3567000	59,2	3571052	45,1	3729335	37,6
Всього	6028854	100,0	7907355	100,0	9909473	100,0

За результатами аналізу складу, структури та динаміки активів балансу підприємства можна сформулювати такі висновки:

– у структурі майна за характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи (62,4% у 2020 р.), що пояснюється більшим темпом їх зростання порівняно з необоротними активами;

– за формою функціонування матеріальні активи зросли на 162456 тис. грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р. і зменшились на 43647 тис. грн. порівняно з 2018 р. Частка фінансових активів у 2020 р. становила 62,5% проти 37,4% у 2018 р. Відповідно частка матеріальних активів зменшилась з 62,1% у 2018 р. до 37,3% у 2020 р.;

– за чутливістю до інфляційних процесів монетарні активи становили 5924889 тис. грн. у 2020 р., відповідно немонетарні активи – 3636135 тис. грн. Підсумком досліджуваної динаміки стало підвищення частки монетарних

активів з 37,5% у 2018 р. до 61,9% у 2020 р. Відповідно відбулось зменшення частки немонетарних активів з 62,5% у 2018 р. до 38,1% у 2020 р.;

– у структурі активів за ознакою рівня ліквідності у 2020 р. найбільшу питому вагу займають високоліквідні активи – 55%, найменшу – низько ліквідні – 2,2%. Отже, динаміка структури активів за рівнем ліквідності характеризується позитивними змінами.

Поглиблений аналіз стану та використання необоротних активів передбачає вивчення складу, структури основних засобів, інтенсивності їх руху протягом досліджуваного періоду та технічного стану. Для цього застосуємо такі показники, як коефіцієнт придатності і коефіцієнт зносу основних засобів [47,48].

Коефіцієнт придатності основних засобів відображає долю залишкової вартості фондів в їх первісній вартості і розраховується за формулою:

$$K_{\text{пр.}} = \frac{OЗз}{OЗп}, \quad (2.1)$$

де  $K_{\text{пр.}}$  – коефіцієнт придатності основних засобів;

$OЗз$  – залишкова вартість основних засобів;

$OЗп$  – первісна вартість основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує долю зносу в їх первісній вартості і розраховується за формулою:

$$K_{\text{зн.}} = \frac{\Sigma Z_{\text{н}}}{OЗ} = 1 - K_{\text{пр}}, \quad (2.2)$$

де  $K_{\text{зн.}}$  – коефіцієнт зносу основних засобів;

$\Sigma Z_{\text{н}}$  – сума зносу основних засобів;

$OЗ$  – первісна вартість основних засобів.

Оцінка технічного стану основних засобів ПАТ «Укрпошта» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників технічного стану основних засобів ПАТ «Укрпошта» у динаміці

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (+,-)	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	4946099	5066378	5401367	+120279	+334989
Залишкова (балансова) вартість основних засобів, тис. грн.	3424096	3305771	3410581	-118325	+104810
Сума зносу, тис. грн.	1522003	1760607	1990786	+238604	+230179
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,69	0,65	0,63	-0,04	-0,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,31	0,35	0,37	+0,04	+0,02

Дані табл. 2.4 свідчать про незадовільний стан основних засобів досліджуваного підприємства. Коефіцієнт придатності основних засобів недостатньо високий і становить у 2018 р. 0,69, у 2019 р. – 0,65; у 2020 р. – 0,63. Відповідно, коефіцієнт зносу – 0,31; 0,35 та 0,37. Відбулось збільшення залишкової вартості основних засобів у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 104810 тис. грн., у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшення – на 118325 тис. грн. внаслідок збільшення суми зносу на 230179 тис. грн. і на 238604 тис. грн. відповідно по роках.

Поряд з дослідженням структури і динаміки майна при оцінці фінансового стану підприємства необхідно здійснювати аналіз фінансових ресурсів, тобто капіталу, вкладеного в активи.

Використовуючи дані балансу підприємства, можна дати характеристику [47]:

- величини і динаміки капіталу, який розміщений в активах;
- структури капіталу за окремими елементами;
- складу і величини структурних змін власного капіталу і зобов'язань;
- резервів поліпшення динаміки і структури джерел формування капіталу.

Горизонтальний аналіз дозволяє переглянути капітал за горизонтальною динамікою, оцінити тенденції змін окремих елементів джерел фінансових ресурсів, визначити, як вони змінюються в абсолютному і відносному значеннях. Оцінку формування фінансових ресурсів в динаміці здійснено шляхом горизонтального аналізу статей балансу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та динаміки джерел формування капіталу ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Види пасивів	2018	2019	2020	Відношення,%	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Джерела формування капіталу – всього	6028854	7907355	9909473	131,2	125,3
1. Власний капітал	2267925	2551675	2586049	112,5	101,3
1.1. Статутний (пайовий) капітал	6518597	6518597	6518597	100,0	100,0
2. Зобов'язання	3760929	5355680	7323424	142,4	136,7
2.1. Забезпечення наступних виплат і платежів	330188	424173	502007	128,5	118,3
2.2. Довгострокові зобов'язання	186591	404864	611434	216,9	151,0
2.3. Поточні зобов'язання	3574338	4950816	6711990	138,5	135,6
2.3.1. Кредиторська заборгованість	999648	1135950	1941111	113,6	170,9
2.3.2. Доходи майбутніх періодів	364277	401630	413663	110,3	103,0

Результати аналізу джерел формування капіталу ПАТ «Укрпошта» свідчать про наявність як позитивних, так і негативних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу, а саме:

– у 2020 р. порівняно з попередніми роками – 2018-2019 рр. вартість джерел формування капіталу збільшилась на 31,2% та 25,3% відповідно. Власний капітал підприємства збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 12,5% і на 1,3% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Проте, значно зросли зобов'язання підприємства – на 42,4% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 36,7% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Отже, у підприємства знизився рівень фінансової стійкості

за критерієм забезпеченості власним капіталом;

– збільшилась залежність підприємства від довгострокових зобов'язань (на 116,9% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 51% у 2020 р. порівняно з 2019 р.) і короткострокових зобов'язань (на 38,5% і на 35,6% відповідно);

– серед джерел формування капіталу найбільше зросла кредиторська заборгованість – на 70,9% у 2020 р. порівняно з 2019 р., підвищення рівня цього показника свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з кредиторами;

– немає рівноваги між сумами і динамікою дебіторської (табл. 2.1) і кредиторської заборгованості. Так, зростання дебіторської заборгованості у 2019 р. порівняно з 2018 р. становила 25,3%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. – 10,1%; зростання кредиторської заборгованості становило 13,6% і 70,9% відповідно. Отже, шляхи зміцнення майнового стану підприємства мають бути пов'язані насамперед з удосконаленням управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

У підприємства можуть бути непередбачені зобов'язання, які вимагають витрачання ресурсів (але повної впевненості щодо цього зобов'язання немає) в сумі очікуваних збитків або вартості прийнятих на себе зобов'язань за договорами поруки.

На рис. 2.3 зображено динаміку фінансових зобов'язань підприємства. За наведеними даними спостерігається така тенденція: незначне збільшення показників власного капіталу – з 2267925 тис. грн. у 2018 р. до 2586049 тис. грн. у 2020 р. Водночас відбувається збільшення довгострокових зобов'язань підприємства – з 186591 тис. грн. у 2018 р. до 611434 тис. грн. у 2020 р.. Величина поточних зобов'язань підприємства – зростає з 3574338 тис. грн. у 2018 р. до 6711990 тис. грн. у 2020 р.

Дану тенденцію можна вважати негативною, оскільки відбувається зменшення величини власного капіталу, з одночасним збільшенням величини позикового капіталу підприємства.

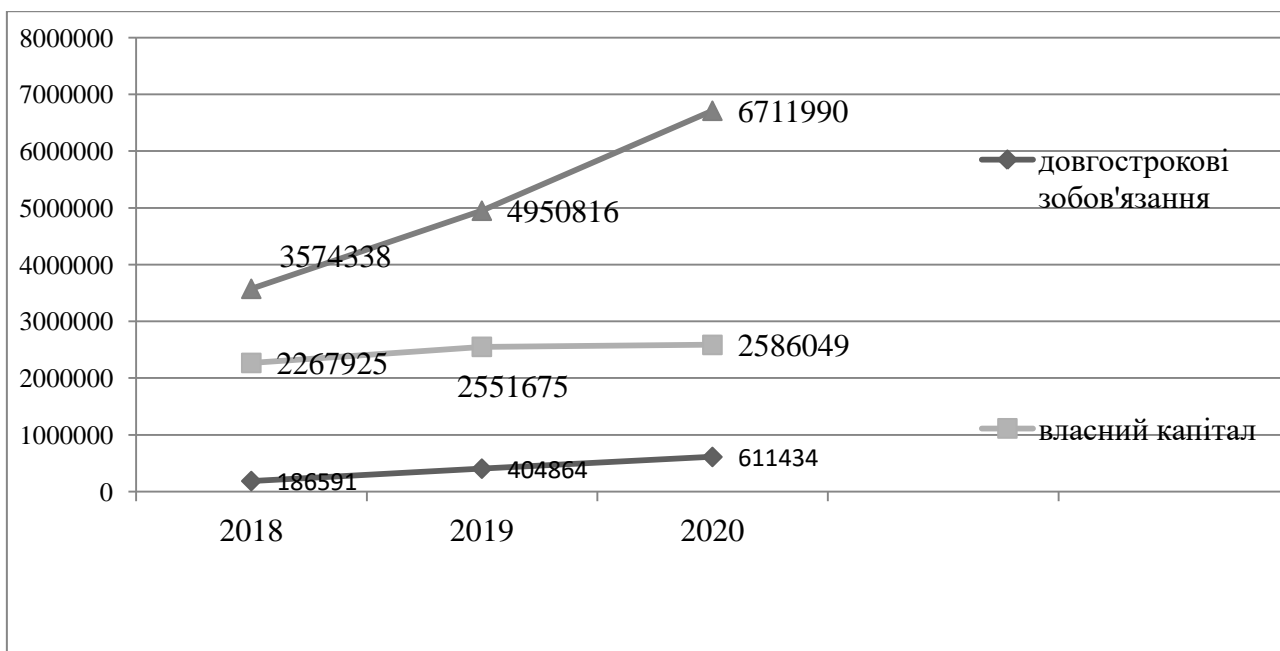


Рис. 2.3 – Динаміка фінансових ресурсів ПАТ «Укрпошта», тис. грн.

Поряд з чітким уявленням про кожний елемент майна підприємства важливе значення мають джерела фінансових ресурсів, які забезпечують формування окремих об'єктів матеріальних і нематеріальних активів. За джерелами формування фінансових ресурсів, що розміщуються в майні підприємства, їх поділяють на внутрішні зобов'язання (власний капітал) і зовнішні зобов'язання (залучений капітал).

Наявний капітал підприємство розміщує (вкладає) у різноманітні активи, сукупна вартість яких дорівнює величині капіталу. Власний капітал визначається вартістю чистих активів, що залишаються після вирахування із вартості майна підприємства його зобов'язань. Сума власного капіталу може зменшуватись внаслідок збиткової господарської діяльності, уцінки вартості активів, надання безповоротної фінансової допомоги, виплати частки активів учасникам, що виходять із складу власників.

В цілому, власний капітал можна поділити на фінансові ресурси, що підприємство одержало від власників на створення статутного капіталу, як безповоротну допомогу та які формувались у процесі господарської діяльності внаслідок капіталізації чистого прибутку та процедур зміни вартості активів.

За системою структурних показників, проведемо аналіз структури джерел формування капіталу підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники структури джерел формування капіталу ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, (+.-)	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Частка:					
власного капіталу в джерелах формування капіталу	37,6	32,3	26,1	-5,3	-6,2
зобов'язань у джерелах формування капіталу	62,4	67,7	73,9	+5,3	+6,2
довгострокових зобов'язань у зобов'язаннях	5,0	7,6	8,3	+2,6	+0,7
поточних зобов'язань у зобов'язаннях	95,0	92,4	91,7	-2,6	-0,7
кредиторської заборгованості у джерелах формування капіталу	16,6	14,4	19,6	-2,2	+5,2
кредиторської заборгованості у зобов'язаннях	26,6	21,2	26,5	-5,4	+5,3
кредиторської заборгованості поточних зобов'язаннях	28,0	22,9	28,9	-5,1	+6,0

Аналіз даних, наведених у табл. 2.6 свідчить про наявність як позитивних так і негативних тенденцій у майновому стані досліджуваного підприємства. Так, частка власного капіталу у джерелах формування капіталу становить 26,1%, позикового – 73,9% у 2020 р., підвищення частки довгострокових зобов'язань у зобов'язаннях до 8,3%, вагома частка поточних зобов'язань у зобов'язаннях – 91,7% у 2020 р., значна частка кредиторської заборгованості у поточних зобов'язаннях – 28,9%. Зважаючи на таку динаміку, можна стверджувати про високу залежність підприємства від позикових коштів.



На рис. 2.4 зображено структуру фінансових ресурсів підприємства за основними складовими.

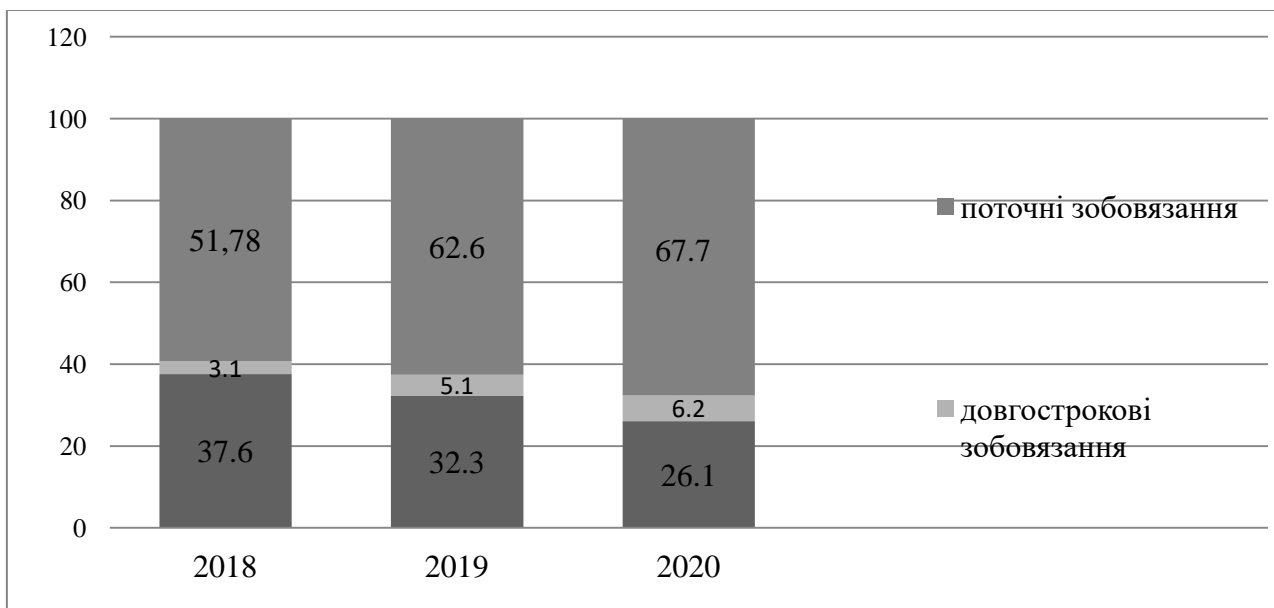


Рис. 2.4 – Структура фінансових ресурсів ПАТ «Укрпошта», %

Результати горизонтального та вертикального аналізу джерел формування капіталу підприємства свідчать про наявність негативних тенденцій у майновому стані підприємства.

У структурі фінансових ресурсів підприємства питома вага власного капіталу займає 37,6% у 2018 р.; 32,3% у 2019 р. і 26,1% у 2020 р., тобто спостерігається тенденція до зменшення.

Питома вага довгострокових зобов'язань підприємства незначна – 3,1% у 2018 р.; 5,1% у 2019 р. і 6,2% у 2020 р., проте спостерігається тенденція до збільшення.

Питома вага поточних зобов'язань неприпустимо висока: у 2018 р. – 59,3%; у 2019 р. – 62,6%; у 2020 р. – 67,7%. За 2018-2020 рр. у структурі фінансових ресурсів підприємства суттєвих змін не відбулось. Проте, збільшилась частка довгострокових і поточних зобов'язань і зменшилась – власного капіталу. Підвищення частки заборгованості підприємства свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства та про погіршення стану розрахунків з кредиторами.

Аналізуючи структуру джерел формування капіталу, необхідно враховувати особливості кожної їх складової. Аналіз складу, структури та динаміки пасивів балансу ПАТ «Укрпошта» за видами джерел формування капіталу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу, структури та динаміки пасивів балансу ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр.

Види джерел формування капіталу	2018		2019		2020	
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку
За характером формування (власністю)						
Власний капітал	2267925	37,6	2551675	32,3	2586049	26,2
Позиковий капітал	3760929	62,4	5355680	67,7	7323424	73,8
Всього	6028854	100,0	7907355	100,0	9909473	100,0
За рівнем відповідальності власного капіталу						
Статутний і пайовий	6518597	86,7	6518597	83,5	6518597	83,1
Додатковий	1003366	13,3	1287116	16,5	1321490	16,9
Всього	7521963	100,0	7805713	100,0	7840087	100,0
За тривалістю використання						
Постійний	2454516	40,7	2956539	37,4	3197483	32,3
Змінний	3574338	59,3	4950816	62,6	6711990	67,7
Всього	6028854	100,0	7907355	100,0	9909473	100,0
За періодом погашення зобов'язань						
Поточні	3574338	95,0	4950816	92,4	6711990	91,7
Довгострокові	186591	5,0	404864	7,6	611434	8,3
Всього	3760929	100,0	5355680	100,0	7323424	100,0
За терміновістю сплати зобов'язань						
Найбільш термінові	3395718	90,3	4809975	89,8	6278888	85,7
Короткострокові	178620	4,7	140841	2,6	433102	6,0
Довгострокові	186591	5,0	404864	7,6	611434	8,3
Всього	3760929	100,0	5355680	100,0	7323424	100,0

За результатами аналізу складу, структури та динаміки пасивів балансу ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр. можна сформулювати такі висновки:

– у структурі пасивів за характером формування (власністю) частка власного капіталу у 2020 р. зменшилась до 26,2%, порівняно з 2018 р. – 37,6%. Частка позикового капіталу відповідно збільшилась з 62,4% у 2018 р. до 73,8% у 2020 р.;

– за рівнем відповідальності власного капіталу дещо зменшилась частка статутного і пайового капіталу з 86,7% у 2018 р. до 83,1% у 2020 р.;

– за тривалістю використання постійний капітал збільшився з 2454516 тис. грн. у 2018 р. до 3197483 тис. грн. у 2020 р. У структурі частка постійного капіталу дещо знизилась з 40,7% у 2018 р. до 32,,% у 2020 р., частка змінного капіталу відповідно збільшилась;

– за періодом погашення поточні зобов'язання збільшились з 3574338 тис. грн. у 2018 р. до 6711990 тис. грн. у 2020 р. У результаті частка поточних зобов'язань у зобов'язаннях незначно зменшилась з 95,0% у 2018 р. до 91,7% у 2020 р., частка довгострокових зобов'язань відповідно зросла;

– у структурі зобов'язань за ознакою терміновості сплати частка найбільш термінових зобов'язань дещо знизилась з 90,3% у 2018 р. до 85,7% у 2020 р., частка довгострокових зобов'язань зросла з 5,0% до 8,3% відповідно. Зміни у структурі зобов'язань за терміновістю сплати пояснюються тим, що у 2020 р. порівняно з попередніми роками найбільш термінові зобов'язання збільшились до 6278888 тис. грн., довгострокові зобов'язання значно зросли – з 186591 тис. грн. до 611434 тис. грн.

В цілому, можна стверджувати, що суттєвих структурних зрушень за період, що досліджується, на ПАТ «Укрпошта» не спостерігається.

Динаміка і структура зобов'язань за терміновістю сплати, як і поділ оборотних активів за рівнем ліквідності, впливають на оцінювання ліквідності балансу та платоспроможності підприємства.

Під час внутрішнього аналізу фінансового стану підприємства необхідно вивчити склад, структуру та динаміку власного і позикового капіталу, з'ясувати причини зміни окремих їх складових і дати оцінку цим змінам. У сучасних умовах структура джерел формування капіталу є фактором, який безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства – його фінансову стійкість, довгострокову платоспроможність, величини доходів і фінансових результатів, рентабельність діяльності.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ «Укрпошта»

З метою аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно зробити аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня собівартості продукції, валового прибутку та чистого прибутку його діяльності.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ПАТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр. наведена у табл. 2.8.

Дані табл. 2.8 свідчать про пропорційне збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 18,1%, та 17,9% відповідно. Показники валового прибутку та інших операційних доходів суттєво зросли у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 176,2% та 1547,7% відповідно. За цей період адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати зросли на 24,1%, 4,2%, 45,7% відповідно. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства у 2018 р. – збиток у розмірі 657768 тис. грн. Проте, у 2019 р. і 2020 р. підприємство отримало прибуток у розмірі 501654 тис. грн. та 185610 тис. грн.

Показник фінансових витрат за період, що аналізується, змінюється нерівномірно і становить у 2018 р. – 107204 тис. грн., у 2019 р. – 74048 тис. грн. або 69,1% від показника 2018 р., у 2020 р. – 96313 тис. грн. або 130,1% від 2019 р.

Фінансовим результатом діяльності підприємства до оподаткування у 2018 рр. є збиток – 626994 тис. грн., у 2019-2020 рр. – прибуток у розмірі 499213 тис. грн. і 207296 тис. грн. відповідно. Чистий прибуток підприємство отримало у 2019-2020 рр. – 405357 тис. грн. і 164923 тис. грн. відповідно, у 2018 р. збиток становить 507781 тис. грн., що відбулось внаслідок перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відношення,%	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг), тис. грн.	6791536	7777843	9182437	114,5	118,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг), тис. грн.	6364050	6596957	7774565	103,7	117,9
Валовий прибуток, тис. грн.	427486	1180886	1407872	276,2	119,2
Інші операційні доходи	43292	713311	261678	1647,7	36,7
Адміністративні витрати	817456	1014143	1136999	124,1	112,1
Витрати на збут	180418	188026	211367	104,2	112,4
Інші операційні витрати	130672	190374	135574	145,7	71,2
Фінансовий результат від операційної діяльності –прибуток, тис. грн.	-	501654	185610	-	37,9
збиток, тис. грн.	657768	-	-	-	-
Інші фінансові доходи, тис. грн.	154474	91419	94517	59,1	103,4
Інші доходи, тис. грн.	1309	2579	68959	197,0	2673,9
Фінансові витрати, тис. грн.	107204	74048	96313	69,1	130,1
Інші витрати, тис. грн.	17805	22391	45477	125,8	203,1
Фінансовий результат до оподаткування - прибуток, тис. грн.	-	499213	207296	-	41,5
збиток, тис. грн.	626994	-	-	-	-
Дохід з податку на прибуток, тис. грн.	119213	-	-	-	-
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	-	96856	42373	-	43,7
Чистий прибуток, тис. грн.	-	405357	164923	-	-
Збиток, тис. грн.	507781	-	-	-	-

Грошові потоки підприємства характеризується сукупними доходами і витратами, що забезпечуються надходженнями і виплатами грошових коштів і

відповідно позитивним та негативним їх рухом.

У кожному випадку грошовий потік означає фактичну величину розподілених у просторі і часі надходжень і виплат грошових коштів, що формуються в процесі діяльності господарюючих систем, сферу яких становлять господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньо-господарські відносини.

Аналіз руху грошових коштів підприємства починається з вивчення динаміки надходжень, видатків і формування чистого грошового потоку. Це дає змогу розкрити і охарактеризувати тенденції розвитку обсягів господарської діяльності в цілому і за окремими об'єктами щодо доходів, витрат та фінансових результатів, а також їх збалансованості в часі [47,48,49].

Паралельно оцінюють динамічні зміни показників у просторі за джерелами грошових потоків. Зокрема, це можуть бути окремі постачальники, покупці, податкові платежі, витрати на соціальні потреби, види оплати праці, банківські установи, сегменти ринку, структурні підрозділи.

Аналіз руху грошових коштів за джерелами надходження і витрачання за елементами при непрямому методі їх визначення наведено в табл. 2.9 та 2.10.

Непрямий метод базується на основному положенні бухгалтерського обліку, що активи мають дорівнювати сумі зобов'язань і власного капіталу і полягає в коригуванні фінансового результату на величини змін активів, зобов'язань та інших балансових рахунків. Перевагою непрямого методу є те, що він дає можливість провести оцінювання грошових потоків лише на основі інформації звітності, практично не використовуючи дані аналітичного обліку, а з аналітичного погляду – пов'язати отриманий фінансовий результат і зміни грошових коштів за відповідний період.

За даними табл. 2.9 можна зробити висновок, що за період, що аналізується, відбулись суттєві зміни величини чистого руху коштів від операційної діяльності. Цей показник у 2018 р. становить збиток у розмірі 741279 тис. грн., у 2019 р. – прибуток 2048729 тис. грн., у 2020 р. – 1831896 тис. грн. Це відбулось внаслідок отримання у 2017 р. збитку від нереалізованих

курсів різниць у розмірі 11603 тис. грн. і збитку від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій у сумі 3475 тис. грн. Внаслідок чого, фінансові витрати становили у 2018 р. 107204 тис. грн.

Таблиця 2.9 – Аналіз руху грошових коштів ПАТ «Укрпошта» у результаті операційної діяльності при непрямому методі їх розрахунку за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відношення, %	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток / (збиток) до оподаткування	-626994	499213	207296	-	41,5
Коригування на: знос, амортизацію та знецінення необоротних активів	291710	290590	364271	99,6	125,4
Збільшення забезпечень	185194	131338	96220	70,9	73,3
Прибуток / (збиток) від нереалізованих курсових різниць	-11603	76812	-2295	-	-
Прибуток / (збиток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	-3475	4227	67793	-	1603,8
Фінансові витрати	107204	74048	96313	69,1	130,1
Фінансові доходи	-154474	91419	94517	-	103,4
Збільшення / (зменшення) оборотних активів	(614522)	46243	80903	-	175,0
Збільшення / (зменшення) поточних зобов'язань	(1117489)	1161312	1450923	-	125,0
Збільшення / (зменшення) доходів майбутніх періодів	-	37353	12033	-	32,2
Рух коштів у результаті операційної діяльності	-715405	2099878	1981548	-	94,4
Сплачений податок на прибуток	-	1003	62239	-	6205,3
Проценти сплачені	25874	50146	87413	193,8	174,3
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-741279	2048729	1831896	-	89,4

Таблиця 2.10 – Аналіз руху грошових коштів ПАТ «Укрпошта» у результаті інвестиційної та фінансової діяльності при непрямому методі їх розрахунку за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відношення, %	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
<b>Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації необоротних активів	-	-	94188	-	-
Проценти отримані	38589	86548	92740	224,3	107,2
Фінансові інвестиції	-	-	-195095	-	-
Витрачання на придбання основних засобів та нематеріальних активів	198198	37003	104321	18,7	281,9
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-159609	49545	-112488	-	-
<b>Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Облігації випущені (погашені)	104308	(70598)	310135		-
Дивіденди сплачені	-	-	202679	-	-
Погашення зобов'язань з оренди	64858	98665	227484	152,1	230,6
Погашення кредитів	285881	23993	30700	8,4	128,0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-246431	-193256	-150728	78,4	78,0
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів	-1147319	1905018	1568680	-	82,3
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року	2982647	1846931	3675137	61,9	199,0
Вплив змін курсів обміну	11603	-76812	2295	-	-
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року	1846931	3675137	5246112	199,0	142,7



Аналіз даних табл. 2.10 показав, що чистий рух коштів від інвестиційної діяльності підприємства має від'ємне значення у 2018 р. і 2020 р. і становить відповідно – 159609 тис. грн. і 112488 тис. грн. Це відбулось внаслідок значних витрат на придбання основних засобів та нематеріальних активів у сумі 198198 тис. грн. і 104321 тис. грн. відповідно. У 2019 р. цей показник мав позитивне значення і становив 49545 тис. грн. Такі елементи, як надходження від реалізації необоротних активів та фінансові інвестиції мають місце тільки у 2020 р., причому показник фінансових інвестицій має від'ємне значення у розмірі 195095 тис. грн.

Негативна тенденція спостерігається за результатами фінансової діяльності підприємства. Чистий рух коштів від фінансової діяльності також має від'ємне значення: у 2018 р. – 246431 тис. грн., у 2019 р. – 193256 тис. грн., тобто 78,4% порівняно з 2018 р., у 2020 р. – 150728 тис. грн., тобто 78% порівняно з 2019 р. Така тенденція пояснюється значним перевищення витрат над надходження грошових коштів від фінансової діяльності.

В цілому чистий рух грошових коштів має також позитивне значення: залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року за результатами 2018 р. – 2982647 тис. грн., у 2019 р. – 1846931 тис. грн., що становить 61,9% від 2018 р., у 2020 р. – 3675137 тис. грн., що становить 199% від попереднього року.

Залишок коштів на кінець року по роках становить: у 2018 р. – 1846931 тис. грн., у 2019 р. – 3675137 тис. грн., тобто 199% від попереднього, у 2020 р. – 5246112 тис. грн., тобто 142,7% від попереднього року.

Ефективне формування грошових потоків означає таке надходження і витрачання грошових коштів, яке створює чистий грошовий потік та дає віддачу у вигляді чистого прибутку. Тому варто виявити збалансованість позитивного (надходження) і негативного (витрачання) грошових потоків у загальному обсязі, вивчити динаміку показника чистого потоку.

У процесі аналізу визначається роль і місце чистого прибутку підприємства у формуванні його чистого грошового потоку, виявляється рівень

достатності амортизаційних відрахувань з позицій необхідного відновлення необоротних активів.

Оцінку ефективності формування грошових потоків, насамперед, здійснюють за розрахунком чистого грошового потоку (ЧГ), який характеризується різницею між надходженням (НГ) і витрачанням (ВГ) грошових коштів у певному інтервальному періоді.

$$\text{ЧГ} = \text{НГ} - \text{ВГ}, \quad (2.3)$$

де ЧГ – чистий грошовий потік;

НГ – надходження грошей;

ВГ – витрачання грошей.

Як показує розрахунок, в залежності від співвідношення позитивного і негативного грошового потоку, величина чистого грошового потоку може бути позитивною (+ЧГ) і негативною (–ЧГ).

Позитивна величина чистого грошового потоку свідчить про наявність у підприємства вільного залишку грошових коштів, одержаних від об'єктів господарювання в окремих періодах. У протилежному випадку можна говорити про те, що поточних надходжень недостатньо для здійснення платежів, і підприємству для розрахунків необхідно використовувати залишки грошових коштів минулих періодів, користуватися позиками, або тимчасово збільшувати кредиторську заборгованість, тобто бути неплатоспроможним.

За відношенням позитивного і негативного грошових потоків визначають рівні окупності (РО) і завантаження (РЗ) грошових витрат:

$$\text{РО} = \text{НГ} / \text{ВГ}; \text{РЗ} = \text{ВГ} / \text{НГ}; \text{РО} < 1 < \text{РЗ}, \quad (2.4)$$

де РО – рівень окупності грошових витрат;

РЗ – рівень завантаження грошових витрат.

Якщо рівень показника  $\text{РО} \leq 1$ , грошовий потік підприємства вважається

окупним, тобто формується певна величина чистого грошового потоку, а на 1 гривню грошових надходжень використовується менше однієї гривні грошових витрат.

Рівень завантаження грошових витрат повинен бути більше 1,0 і показує скільки грошових надходжень формує кожна гривня грошових витрат.

Показники рівня доходності грошових потоків визначають за відношенням чистого грошового потоку до величини грошових надходжень (ДН) та суми грошових витрат (ДВ):

$$\text{ДН} = \text{ЧГ/НГ}; \text{ДВ} = \text{ЧГ/ВГ}, \quad (2.5)$$

де ДН – доходність грошових надходжень;

ДВ – доходність грошових витрат.

Показник доходності грошових надходжень (ДН) показує яка сума чистого грошового потоку надходить з кожною гривнею позитивного грошового потоку. Рівень доходності грошових витрат (ДВ) свідчить про чисті грошові потоки, що формує кожна гривня негативного грошового потоку підприємства.

Розрахунок показників грошових потоків та оцінку їх рівня наведено в табл. 2.11. Дані табл. 2.11 свідчать, що господарська діяльність підприємства має сртбкоподібну тенденцію. Позитивний грошовий потік на протязі всього періоду, що досліджується, має тенденцію до збільшення. У 2020 р. цей показник становив 2724119 тис. грн., що на 362678 тис. грн. більше попереднього року. Чистий грошовий потік має від’ємне значення у 2018 р. – 1393750 тис. грн. Показники окупності грошових витрат і рівень завантаження свідчить, що підприємство було окупним у 2018 р. Показник окупності грошових витрат у 2019-2020 рр. більше 1, а завантаження – менше 1, тому грошовий потік підприємства не можна вважати окупним. Проте, показники доходності грошових потоків і доходності грошових надходжень мають від’ємне значення у 2018 р., і позитивне – з 2019 р. Показники ефективності

формування грошових потоків підприємства у динаміці свідчать про підвищення ефективності грошових надходжень і грошових витрат за 2019-2020 рр., внаслідок позитивного показника чистого грошового потоку.

Успішна діяльність підприємства в умовах ринку можлива лише за умови безперервного руху грошових коштів, їх надходження та витрачання, а також забезпечення наявності певного вільного залишку на рахунку в банку.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників грошових потоків ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Позитивний грошовий потік (НГ), тис. грн.	1341527	2361441	2724119	+1019914	+362678
Негативний грошовий потік (ВГ), тис. грн.	2735277	419070	1155439	-2316207	+736369
Чистий грошовий потік (ЧГ), тис. грн.	-1393750	1942371	1568680	+3336121	-373691
Окупність грошових витрат (РО), грн.	0,49	5,63	2,36	+5,14	-3,27
Завантаження грошових витрат (РЗ), грн.	2,04	0,18	0,42	-1,86	+0,24
Доходність (збитковість) грошових надходжень (ДН), коп.	-1,04	0,82	0,58	+1,86	-0,24
Доходність (збитковість) грошових витрат (ДВ), коп.	-0,51	4,63	1,36	+5,14	-3,27

Фінансовий стан підприємства оцінюється сукупністю показників, які відображають наявність, ефективність розміщення та використання фінансових ресурсів. Для одержання загальної оцінки фінансового стану підприємства проводиться порівняння зміни підсумку балансу (активів) зі зміною результатів господарської діяльності. Такий аналіз можна здійснити за даними табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп зростання / зниження (індекс)	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг), тис. грн.	6791536	7777843	9182437	1,15	1,18
2. Середній підсумок балансу, тис. грн.	6028854	7907355	9909473	1,31	1,25
Різниця в темпах зростання між 1 та 2 показниками	х	х	х	-0,16	-0,07

Темп зростання по чистому доходу від реалізації продукції (товарів, робот, послуг) нижчий, ніж темп зростання по середньому підсумку балансу. Це свідчить про зниження ефективності використання фінансових ресурсів порівняно з базовим періодом. Також, існує тенденція прискорення темпу зростання чистого доходу від реалізації продукції – з 1,15 у 2019 р. по відношенню до 2018 р. до 1,18 у 2020 р. по відношенню до 2019 р. і тенденція незначного зменшення темпу зростання середнього підсумку балансу – з 1,31 до 1,25 за аналогічний період.

Фінансові результати – це співставлення регламентованих податковим законодавством валових доходів і валових витрат.

Перевищення валових доходів над валовими витратами становить прибуток, зворотне явище характеризує збиток. Отже, фінансовими результатами діяльності суб'єктів підприємництва є прибуток або збиток. Діяльність підприємств у сфері фінансових результатів спрямована на забезпечення отримання прибутку та його оптимальний розподіл і

використання, а за наявності збитків – на встановлення їх причин та джерел покриття. Одним із основних показників фінансових результатів діяльності підприємства є показник чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. За допомогою способу ланцюгових підстановок визначити вплив факторів (середньорічної вартості майна і ресурсовіддачі) на зміну чистого доходу від реалізації продукції. Вихідні дані наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідна інформація для факторного аналізу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Укрпошта»

Показники	Умовні позначення	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Середньорічна вартість майна, тис. грн.	М	7907355	9909473	2002118	25,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	ЧД	7777843	9182437	1404594	18,1
Ресурсовіддача	РВ	0,98	0,93	-0,05	-5,1

Модель факторного аналізу чистого доходу від реалізації продукції:

$$\text{ЧД} = \text{М} \times \text{РВ}, \quad (2.6)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, гр. од.;

М – середньорічна вартість майна, гр.од.;

РВ – ресурсовіддача, гр. од.

За даними табл. 2.13 розрахуємо умовне значення результативного показника, тис. грн.:

$$\text{ЧД}_{\text{ум.}} = \text{М}_1 \times \text{РВ}_0, \quad (2.7)$$

де  $ЧД_{ум.}$  – умовне значення чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.;

$M_1$  – середньорічна вартість майна у звітному році, гр.од.;

$PB_0$  – ресурсовіддача у базовому році, гр. од.

Таким чином отримуємо,  $ЧД_{ум.} = 9909473 \times 0,98 = 9711283,54$  тис. грн.

Загальну зміну (+,-) чистого доходу від реалізації продукції визначимо за формулою:

$$\Delta ЧД = ЧД_1 - ЧД_0, \quad (2.8)$$

де  $\Delta ЧД$  – загальна зміна чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.;

$ЧД_1$  – чистий дохід від реалізації продукції у звітному році, тис. грн.;

$ЧД_0$  – чистий дохід від реалізації продукції у базовому році, тис. грн.;

Таким чином,  $\Delta ЧД = 9182437 - 7777843 = 1404594$  тис. грн.,

у тому числі за рахунок факторів:

1) середньорічної вартості майна (екстенсивний чинник):

$$\Delta ЧД_{м.} = ЧД_{ум.} - ЧД_0 \quad (2.9)$$

Таким чином,  $\Delta ЧД_{м.} = 9711283,54 - 7777843 = +1933440,54$  тис. грн.;

2) ресурсовіддачі (інтенсивний фактор):

$$\Delta ЧД_{PB} = ЧД_1 - ЧД_{ум.} \quad (2.10)$$

Таким чином,  $\Delta ЧД_{PB} = 9182437 - 9711283,54 = -528846,54$  тис. грн.

Перевірку розрахунку здійснено за такою формулою:

$$\Delta ЧД = \Delta ЧД_{м.} + \Delta ЧД_{PB} \quad (2.11)$$

Отримуємо такий результат:  $\Delta ЧД = 1933440,54 + (-528846,54) = +1404594$

У звітному 2020 р. порівняно з базовим 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 1404594 тис. грн., або 18,1%. Ця зміна відбулась під впливом таких факторів. У результаті зростання середньорічної вартості майна на 2002118 тис. грн., що становить 25,3%, чистий дохід збільшився на 1933440,54 тис. грн. Водночас за рахунок зниження ресурсовіддачі на 0,05 грн. (5,1%), чистий дохід зменшився на 528846,54 тис. грн.

Таким чином, головним фактором збільшення чистого доходу від реалізації продукції стало зростання середньорічної вартості майна.

Фінансовий аналіз платоспроможності підприємства полягає у абсолютному і відносному порівнянні активів як платіжних засобів з фінансовими ресурсами (зобов'язаннями), за рахунок яких відбулося їх формування.

В залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в грошові засоби, активи підприємства поділяються на такі групи [47-49]:

Перша група (А1) – абсолютно ліквідні активи – грошові засоби підприємства і короткострокові фінансові вкладення (цінні папери);

Друга група (А2) – швидко ліквідні активи – поточна дебіторська заборгованість;

Третя група (А3) – повільно ліквідні активи – запаси і витрати, інші оборотні активи;

Четверта група (А4) – умовні ліквідні активи – необоротні активи.

Для оцінки платоспроможності фінансові ресурси підприємства групуються таким чином:

Перша група (З1) – поточні зобов'язання (найбільш строкові зобов'язання), які слід погасити протягом поточного місяця (кредиторська заборгованість і суми кредитів банків, терміни повернення яких наступили);

Друга група (З2) – короткострокові зобов'язання з терміном погашення до одного року (суми кредитів банків, поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, забезпечень наступних витрат і платежів та векселів виданих, терміни повернення яких настануть у майбутньому, протягом



року);

Третя група (З3) – довгострокові зобов'язання з терміном погашення більше одного року (довгострокові кредити банків і позики);

Четверта група (З4) – постійні зобов'язання, що формуються фінансовими ресурсами з елементів власного капіталу.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо при порівнянні абсолютних величин його активів і фінансових ресурсів виконуються такі умови:

$$A1 \geq 31; A2 \geq 32 ; A3 \geq 33 ; A4 \leq 34 \quad (2.12)$$

Якщо на підприємстві виконуються перші три умови, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується й остання умова, оскільки це свідчить про наявність у підприємства власних оборотних активів, які забезпечують його фінансову стійкість. Невиконання однієї з перших трьох умов указує на те, що фактична платоспроможність відрізняється від нормативної. Ліквідність балансу меншою або більшою мірою відрізняється від абсолютної, якщо не виконується одна або дві з наведених умов.

Розрахунок оцінки платоспроможності підприємства ПАТ «Укрпошта» шляхом порівняння його активів і пасивів наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020рр., тис. грн.

Активи	2018	2019	2020	Пасиви	2018	2019	2020	Платіжний надлишок (+), нестача (-)		
								2018	2019	2020
A1	1846931	3675137	5441207	31	2701253	3984172	5363218	-854322	-309035	+77989
A2	379086	465785	513377	32	178620	140841	433102	+200466	+324944	+80275
A3	235837	195381	225554	33	186591	404864	611434	+49246	-209483	-385880
A4	3567000	3571052	3729335	34	2962390	3377478	3501719	+604610	+193574	+227616
Баланс	6028854	7907355	9909473	Баланс	6028854	7907355	9909473	0,00	0,00	0,00

Аналізуючи дані табл. 2.14, бачимо, що баланс ПАТ «Укрпошта» не можна вважати абсолютно ліквідним, оскільки за період, що аналізується, третє та четверте співвідношення груп активів і пасивів не відповідають умовам ліквідності за даними 2020 р. Дослідження співвідношень активів і зобов'язань свідчить про те, що підприємство не виконує нормативні умови платоспроможності. При цьому недостаток платіжних засобів по одній групі компенсується їх надлишком по іншій групі лише вартісною величиною. Однак менш ліквідні платіжні засоби не можуть замінити більш ліквідні.

Зіставлення найбільш ліквідних платіжних засобів (А1, А2) з найбільш терміновими платіжними зобов'язаннями (З1, З2) дає змогу оцінити поточну платоспроможність. Порівняння платіжних засобів, що мають повільну ліквідність (А3) з довгостроковими зобов'язаннями, відображає перспективну платоспроможність.

Поряд з абсолютними показниками для оцінювання платоспроможності розраховують відносні показники (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ліквідності ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020рр.

Показники	2018	2019	2020	Нормативне значення	Відхилення, (+,-)	
					2019 р. від 2018р.	2020 р. від 2019 р.
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,52	0,74	0,81	$\geq 0,2-0,3$	+0,22	+0,07
Коефіцієнт критичної (термінової) ліквідності	0,62	0,84	0,89	$\geq 0,7-0,8$	+0,22	+0,05
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,69	0,88	0,92	$\geq 1,0$	+0,19	+0,07

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує миттєву платоспроможність підприємства і показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами. Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства. Отже, за нормативного значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ( $\geq 0,2-0,3$ ), ПАТ «Укрпошта» є

грошово платоспроможним, оскільки високоліквідні оборотні активи на 52%, 74%, 81% покривають поточні зобов'язання за період 2018-2020 рр.

Коефіцієнт критичної ліквідності визначає рівень платоспроможності підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості за умови повного та своєчасного її погашення. Коефіцієнт критичної ліквідності ПАТ «Укрпошта» за весь досліджуваний період знаходиться у межах нормативного значення. У 2020 р. відбулось підвищення показника до 0,89, що свідчить про збільшення простроченої дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності є найбільш комплексним показником оцінювання ліквідності та платоспроможності, який визначається співвідношенням всієї суми оборотних активів підприємства до величини поточних зобов'язань і показує, скільки гривень одиниць оборотних активів припадає на кожен гривню поточних зобов'язань, тобто оцінює достатність ресурсів оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань. Якщо цей показник менше 1, баланс вважається неліквідним, а підприємство – неплатоспроможним. Отже, за даними ПАТ «Укрпошта», коефіцієнт загальної ліквідності у 2018 р. становив 0,69, у 2019 р. – 0,88, у 2020 р. – 0,92, тобто, менше нормативного значення. Це свідчить, що у підприємства недостатньо оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань.

Підприємництво завжди здійснюється в певних економічних умовах і тому може бути успішним лише у випадку, коли власники підприємства здатні адекватно оцінити ці умови, виявити напрями можливих змін, пристосувати свій бізнес до цих умов, максимально використати закладені у них можливості.

На ділову активність підприємства безпосередньо впливають складові, що забезпечують формування прибутку і його економічне зростання: обсяги об'єктів підприємницької діяльності, витрати на їх створення, управління і пошук покупців та цінова політика. Рівень ділової активності підприємства оцінюється як за величиною досягнутих показників, так і в стратегічному вимірі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)	
					2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації <u>продукції</u> Активи	1,13	0,98	0,93	-0,15	-0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації <u>продукції</u> Оборотні активи	2,76	1,79	1,49	-0,97	-0,3
Тривалість одного обороту активів, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності активів}}$	318	367	387	+49	+20
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів}}$	130	201	242	+71	+41
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої <u>продукції</u> Запаси	26,9	33,8	34,5	+6,9	+0,7
Тривалість одного обороту запасів, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}}$	13	11	10	-2	-1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації <u>продукції</u> Власний капітал	3,0	3,0	3,6	0,0	+0,6
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності власного капіталу}}$	120	120	100	0,0	-20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації <u>продукції</u> Дебіторська заборгованість	19,4	17,7	18,9	-17	+1,2

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	19	20	19	+1	0,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	7,7	6,4	4,4	-1,3	-2,0
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$	47	56	82	+9	+26

Аналізуючи показники, наведені в табл. 2.16, можна стверджувати наступне. Оборотність активів невисока, проте порівняно з минулими роками спостерігається її уповільнення. Відповідно відбувається збільшення тривалості обороту активів. Оборотність всіх активів головним чином залежить від оборотності поточних активів. Оборотність останніх сповільнилась, що характеризується негативно.

Прискорення оборотності власного капіталу позитивно відображається на динаміці його рентабельності. Відповідно відбулось зменшення тривалості обороту власного капіталу на 20 днів у порівнянні 2020 р. з 2019 р. і незмінність показника у порівнянні 2019 р. з 2018 р. Тривалість обороту запасів зменшилась, проте не так суттєво – на 2 дні у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 1 день у 2020 р. порівняно з 2019 р.

Значення коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості свідчить про те, що дебітори в середньому 18-19 рази в рік повертають свої борги. Що стосується оборотності кредиторської заборгованості, то термін її погашення значно збільшився і становить у 2019 р. – 56 днів, що на 9 днів більше ніж у 2018 р. і 82 днів у 2020 р., що на 26 днів більше попереднього року.

Аналіз показників оборотності свідчить про те, що рівень ділової активності підприємства має тенденцію до зниження у 2020 р. порівняно з

2018-2019 рр. Оборотність активів підприємства залежить від оборотності оборотних активів. Прискорення оборотності оборотних активів зменшує потребу в них, дозволяє підприємству вивільняти частину запасів і використовувати їх для додаткового випуску продукції. В результаті прискорення обороту вивільнюються речові елементи оборотних засобів, менше потрібно запасів сировини, матеріалів, палива, відповідно, вивільнюються і грошові кошти, раніше вкладені в ці запаси. Вивільнені грошові ресурси зміцнюють платоспроможність підприємства, покращують його фінансовий стан.

Основним критерієм успішної роботи господарюючого суб'єкта є його прибутковість. Підприємства зобов'язані одержувати такі доходи, які не тільки покривають витрати, але й у достатній мірі їх перевищують. Перевищення доходів над витратами означає позитивний фінансовий результат від діяльності. Прибуток виражає мету підприємницької діяльності і є основним показником, який узагальнено характеризує виробничо-фінансову діяльність підприємства. В отриманому прибутку відображається виконання таких важливих якісних показників, як підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та підвищення якості продукції, використання виробничих фондів.

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм фінансування та джерелом доходів [50,51,52].

Для оцінки ефективності господарської діяльності використовують показники рентабельності – прибутковості чи дохідності капіталу, ресурсів, продукції. Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. У такому визначенні підкреслено у яких випадках рентабельність є дійсно критерієм економічної ефективності діяльності підприємства, а також враховано, що різні показники рентабельності можуть свідчити про

ефективність різних ділянок роботи менеджменту.

На даний час в економіці спостерігаються складні кризові процеси. В таких умовах вкрай важливо шукати доступні резерви підвищення рентабельності, які дозволи б суб'єктам господарювання проводити безперервну діяльність, здійснювати просте та розширене відтворення [53].

Більш детальна інформація щодо показників рентабельності діяльності підприємства наведена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз основних показників рентабельності ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр., %

Показники	Алгоритм	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р.(+.-)	
					2018	2019
Рентабельність продукції	<u>Валовий прибуток</u> Собівартість продукції	6,7	17,9	18,1	+11,4	+0,2
Рентабельність продажу	<u>Чистий прибуток</u> Чистий дохід від реалізації	-7,5	5,2	1,8	+9,3	-3,4
Рентабельність активів підприємства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів	-8,4	5,1	1,7	+10,1	-3,4
Рентабельність матеріальних активів	<u>Чистий прибуток</u> Матеріальні активи	-2,6	9,3	2,7	+5,3	-6,6
Рентабельність фондів	<u>Чистий прибуток</u> Основні засоби+Виробничі запаси	-14,2	11,8	4,6	+18,8	-7,2
Рентабельність основних засобів	<u>Чистий прибуток</u> Основні засоби	-14,8	12,3	4,8	+19,6	-7,5
Рентабельність власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Власний капітал	-22,4	15,9	6,4	+28,8	-9,5
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від <u>операційної діяльності</u> Витрати операційної діяльності	-3,8	5,2	1,3	+5,1	-3,9
Рентабельність інвестиційної діяльності	Прибуток від <u>інвестиційної діяльності</u> Витрати інвестиційної діяльності	-8,1	1,3	-3,8	+4,3	-5,1
Рентабельність фінансової діяльності	Прибуток від <u>фінансової діяльності</u> Витрати фінансової діял.	-7,0	-1,0	-3,3	+3,7	-2,3

Дані табл. 2.17 свідчать, що підприємство має рентабельність за основними показниками за результатами 2019-2020р. За 2018 рр., оскільки у підприємства показник чистого прибутку мав від'ємне значення, підприємство мало збитковість. Слід відзначити, що показники прибутковості підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. мають тенденцію до зменшення. У 2019 р. тільки один показник – рентабельність фінансової діяльності має від'ємне значення. Інші показники рентабельності мають позитивне значення. У 2020 р. рентабельність фінансової діяльності і рентабельність інвестиційної діяльності мають від'ємні значення.

На рис. 2.5 зображено у динаміці зміни показників рентабельності продукції, продажу та операційної діяльності.

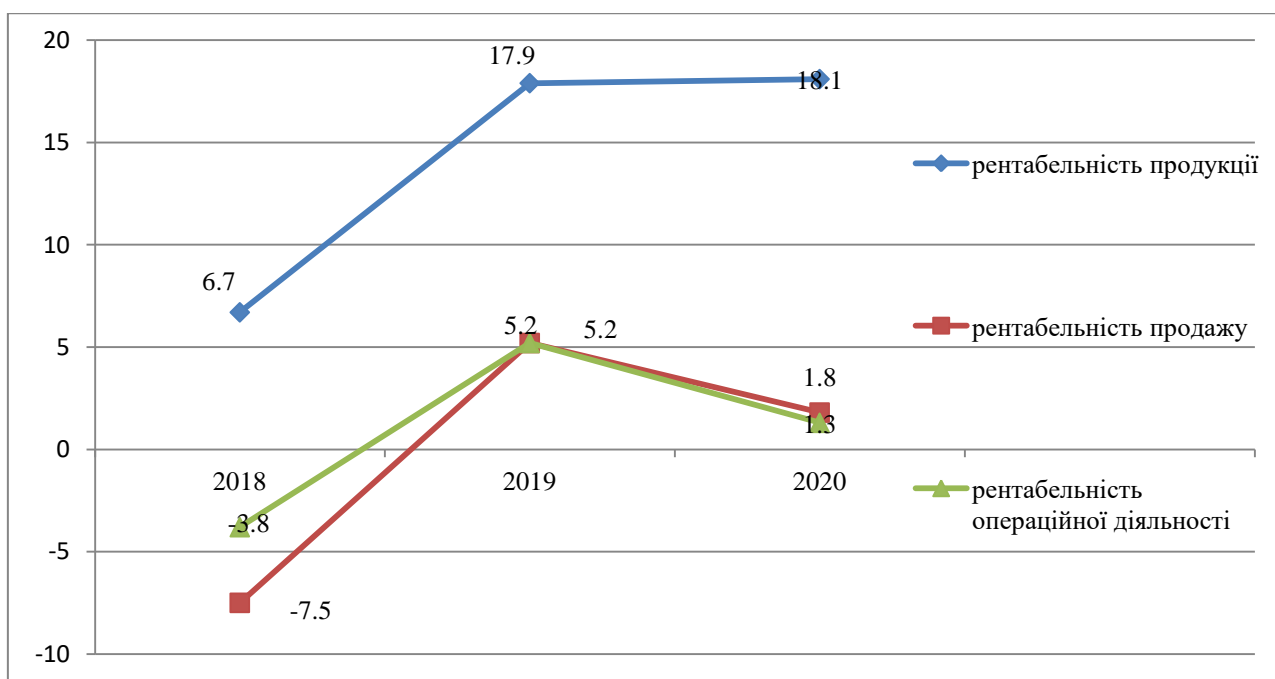


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ПАТ «Укрпошта»

Дані рис. 2.5 ілюструють, що у 2019 р. відбулось збільшення показників рентабельності продукції, продажу, операційної діяльності. У 2018 р. ці показники значно нижчі порівняно з 2019 р., проте загальна тенденція свідчить про певне зниження показників рентабельності підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р.



### 2.3 Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта»

Одним з напрямів оцінки фінансового стану підприємства є визначення його фінансової стійкості, тобто рівня забезпеченості потреб господарської діяльності фінансовими ресурсами щодо їх наявності, розміщення і використання. Стійкість економіки підприємства залежить від результатів його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності за умови досягнення стабільного перевищення доходів над витратами, вільного маневрування грошовими коштами та економічного зростання.

Підприємство як відкрита система, що характеризується відповідними складом, структурою і взаємозв'язками елементів у господарській діяльності, з однієї сторони виступає як боржник, залучаючи активи кредиторів, з іншої – як кредитор, надаючи свої активи для господарської діяльності покупців своєї продукції – дебіторів.

Виходячи з цього, існує тісна залежність фінансової стійкості підприємства від рівня кредиторської і дебіторської заборгованості, що робить вразливим фінансову стійкість господарюючих систем від зовнішніх факторів, на які не завжди можуть впливати внутрішні органи управління.

Запорукою виживання підприємства є ефективне використання фінансових ресурсів, під яким розуміють відношення результату до витрат на його одержання, а збільшення цього відношення свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Ефективність є основою нагромадження суб'єктами господарювання національного багатства [54,55].

Фінансова стійкість забезпечується рівновагою між можливим обсягом формування власного капіталу та необхідним обсягом його споживання. Така фінансова рівновага досягається оптимізацією співвідношення між частками створеного власного капіталу, що капіталізується, забезпечує резервні ресурси для стійкої діяльності і спрямовується на споживання власникам.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно, на основі комплексу показників (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Нормативне значення	Відхилення, (+,-)	
					2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Показники структури джерел формування капіталу						
Коефіцієнт автономії	0,38	0,32	0,26	>0,5	-0,06	-0,06
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,62	0,68	0,74	<0,5	+0,06	+0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	1,66	2,09	2,83	<1,0	+0,43	+0,74
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,60	0,48	0,35	>1,0	-0,12	-0,13
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,08	0,14	0,19	Зниження	+0,06	+0,05
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,05	0,08	0,08	Зниження	+0,03	0,00
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,95	0,92	0,92	Підвищення	-0,03	0,00
Показники стану оборотних активів						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,57	-0,39	-0,40	$\geq 0,5$	+0,18	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,53	-0,24	-0,17	>0,1	+0,29	+0,07
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-5,51	-5,22	-4,63	$\geq 0,5$	+0,29	+0,59
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-1,42	-3,61	-5,02	Підвищення	-2,19	-1,41
Показники стану основного капіталу						
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,59	0,43	0,36	Підвищення	-0,16	-0,07
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,57	0,42	0,34	Підвищення	-0,15	-0,08
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,32	0,36	0,38	Зниження	+0,04	+0,02
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,69	1,21	1,70	Підвищення	+0,52	+0,49

Результати виконаних розрахунків (табл. 2.18) свідчать про низький

рівень фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за показниками структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії свідчить про те, що у 2020 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 26%. Це на 0,06 відсоткових пункта менше ніж у 2019 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу значно перевищує нормативне значення – 0,62 у 2018 р., 0,68 у 2019 р., 0,74 – у 2020 р. Отримані значення показників автономії і концентрації залученого капіталу свідчать про те, що дане підприємство має високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, тобто не має можливості працювати на власному капіталі, а здійснює залучення позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику означає, скільки позикових коштів припадає на одну гривню власних коштів, вкладених в активи підприємства. У 2018 р. на одну гривню власних коштів припадало 1,66 грн. позикових, у 2019 р. – 2,09 грн., у 2020 р. – 2,83 грн. Збільшення цього показника в динаміці свідчить про певне збільшення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, проте перевищення фактичного значення в декілька разів нормативного має викликати сумніви щодо фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який показує співвідношення власних і залучених коштів і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування значно менший нормативного значення і свідчить про труднощі підприємства.

Збільшення коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів із 0,08 у 2018 р. до 0,19 у 2020 р. показує збільшення залежності підприємства від довгострокових зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнтів довгострокових і поточних зобов'язань характеризують структуру позикового капіталу, в якій частка довгострокових зобов'язань незначно збільшилась з 0,05 у 2018 р. до 0,08 у 2020 р., а поточних зобов'язань відповідно зменшилась з 0,95 до 0,92, що в цілому негативно впливає на оцінювання фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення на протязі досліджуваного періоду, і має тенденцію до незначного збільшення, але

не відповідає нормативному значенню. Ступінь мобільності власного капіталу вкрай низька, тобто, підприємство не має можливості для фінансування виробничої та інших видів діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами мають від'ємне значення і свідчать про неможливість покриття оборотних активів власними джерелами. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів свідчить, що нестача грошових коштів серед власних оборотних активів у 2018 р. становить 142%, у 2019 р. – 361%, у 2020 р. – 502%. Отже, підприємство має недостатній рівень фінансової стійкості щодо забезпеченості високоліквідними оборотними активами.

Коефіцієнт майна виробничого призначення знизився з 0,59 до 0,36, тому з погляду забезпеченості активами основної виробничо-господарської діяльності, підприємство має критично низьку фінансову стабільність. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів зменшився з 0,57 у 2018 р. до 0,34 у 2020 р., що свідчить про негативну динаміку зменшення частки основних засобів у валюті балансу.

Незважаючи на збільшення коефіцієнта нагромадження амортизації з 0,32 до 0,38, рівень зношеності основних засобів і нематеріальних активів залишається значним, спостерігається певне погіршення функціонального стану необоротних активів підприємства.

За динамікою коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів, підприємство дещо підвищило рівень забезпеченості необоротних засобів оборотними коштами. Якщо у 2018 р. на 1 грн. необоротних активів припадало 0,69 грн. оборотних, то у 2020 р. – 1,7 грн.

Отже, за переважною більшістю відносних показників фінансової стійкості, підприємство ПАТ «Укрпошта» є фінансово нестійким із негативною динамікою.

Визначимо та проаналізуємо тип фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1. Власні оборотні кошти	-1299075	-1019377	-1044627	+279698	-25250
2. Довгострокові зобов'язання	186591	404864	611434	+218273	+206570
3. Короткострокові кредити та позики	178620	140841	433102	-37779	+292261
4. Запаси	235837	195381	225554	-40456	+30173
5. Наявність власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів (п.1+п.2)	-1112484	-614513	-433193	+497971	+181320
6. Загальна величина джерел формування запасів (п.1+п.2+п.3)	-933864	-473672	-91	+460192	+473581
7. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів (п.1-п.4)	-1534912	-1214758	-819073	+320154	+395685
8. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів (п.5-п.4)	-1348321	-809894	-658747	+538427	+151147
9. Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів (п.6-п.4)	-1169701	-669053	-225645	+500648	+443408
10. Тип фінансової стійкості	кризовий фінансовий стан	кризовий фінансовий стан	кризовий фінансовий стан	-	-
11. Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування (п.6:п.4)	-3,96	-2,42	-0,0004	+1,54	+2,42
12. Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн. запасів, грн. (п.9:п.4)	-4,96	-3,42	-1,00	+1,54	+2,42

За результатами проведених розрахунків (табл. 2.19) із визначення типу фінансової стійкості, незважаючи на зростання у 2020 р. порівняно з 2019 р. вартості запасів на 30173 тис. грн., підприємство не забезпечило приріст величини власних оборотних коштів і цей показник має від'ємне значення – 1044627 тис. грн. за 2020 р. У підсумку, нестача власних оборотних коштів для формування запасів у 2020 р. становить 819073 тис. грн, що на 395685 тис. грн. менше, ніж у попередньому році. За розрахованими даними, тип фінансової стійкості підприємства можна віднести до кризового фінансового стану, оскільки запаси не покриваються джерелами їх формування. Збільшення коефіцієнта забезпеченості запасів відповідними джерелами формування з -3,96 у 2018 р. до -0,0004 у 2020 р., а також зменшення нестачі відповідних джерел формування на 1 грн. запасів з -4,96 грн. у 2018 р. до -1,0 грн. у 2020 р. не можна віднести до позитивної динаміки, оскільки ці показники мають від'ємне значення.

На рис. 2.6 наочно зображено динаміку показників фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» (рис. 2.6).

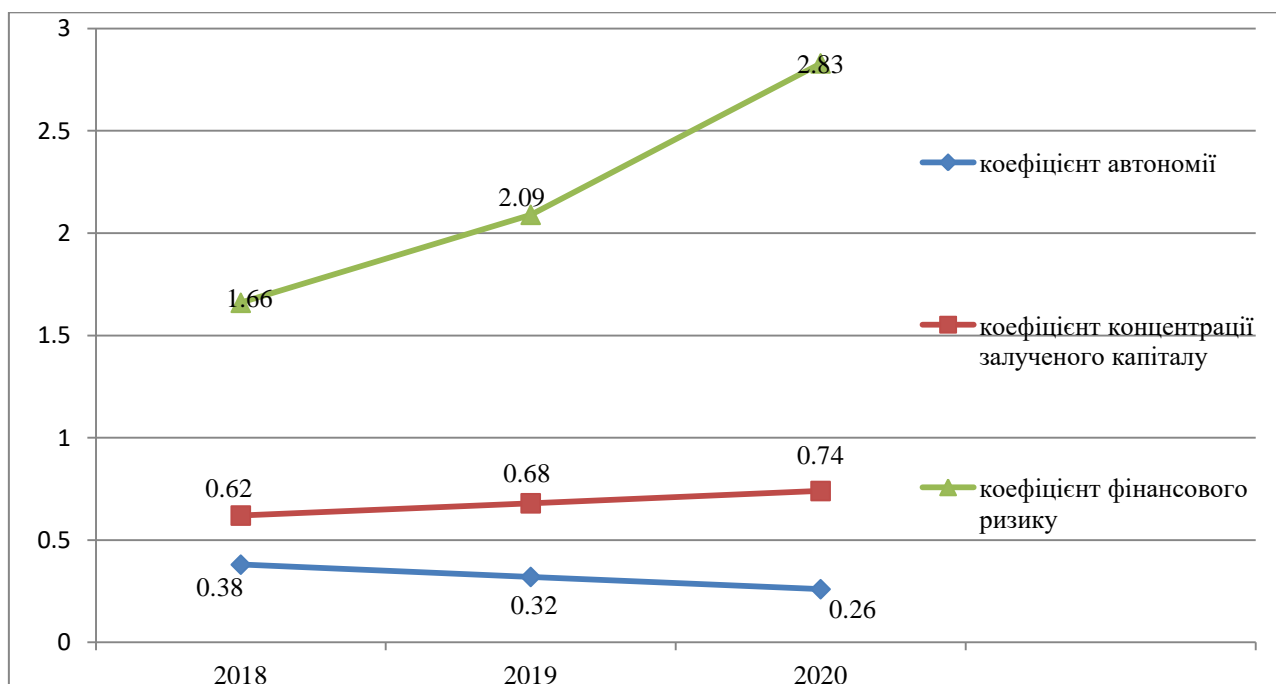


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта»

Проведемо розрахунки і визначимо показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Показники порога рентабельності та запасу фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
			(+,-)	%
1. Операційний дохід, тис. грн.	8491154	9444115	+952961	+11,2
2. Операційні витрати, тис. грн.	7989500	9258505	+1269005	+15,9
у тому числі:				
а) змінні витрати;	5435213	6044243	+609030	+11,2
б) постійні витрати	2554287	3214262	+659975	+25,8
3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. (п.1-п.2)	501654	185610	-316044	-63,1
4. Маржинальний дохід, тис. грн. (п.1-п.2а)	3055941	3399872	+343931	+11,3
5. Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході (п.4:п.1)	0,36	0,36	0,00	0,0
6. Поріг рентабельності, тис. грн. (п.2б:п.5)	7095241,7	8928505,5	+1833263,8	+25,8
7. Частка порога рентабельності в операційному доході, %(п.6:п.1*100)	83,6	94,5	+10,9	x
8. Зона фінансової стійкості, тис. грн. (п.1-п.6)	1395912,3	515609,5	-880302,8	-63,1
9. Запас фінансової стійкості, % (п.8:п.1*100)	16,4	5,5	-10,9	x

За даними, наведеними у табл. 2.20, у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось збільшення операційного доходу на 952961 тис. грн., або 11,2%, операційні витрати зросли на 1269005 тис. грн, або 15,9%. Підсумком такої динаміки стало зменшення прибутку від операційної діяльності на 316044 тис. грн., або 63,1%. Серед операційних витрат змінні витрати зросли на 609030 тис. грн. (11,2%), а постійні – на 659975 тис. грн (25,8%).

Негативним з погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є не лише збільшення абсолютного показника порогу рентабельності (на 1833263,8 тис. грн., або 25,8%), а й зростання його частки в операційному доході з 83,6% до 94,5% (на 10,9 відсоткових пунктів). Тобто, якщо в базовому році для

покриття операційних витрат використовувалась сума операційного доходу, що становила 83,6% від фактичного доходу, то вже у звітному – відповідно 94,5%.

Зважаючи на зниження запасу фінансової стійкості з 16,4% у 2019 р. до 5,5% у 2020 р., можна стверджувати, що рівень цього показника є невисоким і свідчить про нестабільність роботи підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

Наші подальші дослідження спрямовані на з'ясування характеру впливу факторів на зміну показників порога рентабельності та запасу фінансової стійкості.

За допомогою способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів на зміну показника порога рентабельності. Побудуємо модель факторного аналізу показника порога рентабельності за формулою:

$$ПР = \frac{ПВ}{КМД} = \frac{ПВ}{\frac{МД}{ОД}} = \frac{ПВ \times ОД}{МД} = \frac{ОД \times ПВ}{ОД - ЗВ}, \quad (2.13)$$

де ПР – поріг рентабельності, тис. грн.;

ПВ – постійні витрати, тис. грн.;

КМД – частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході;

МД – маржинальний дохід, тис. грн.;

ОД – операційний дохід, тис. грн.;

ЗВ – змінні витрати, тис. грн.

Отже, на зміну показника порога рентабельності впливають три фактори:

- 1) операційний дохід;
- 2) постійні витрати;
- 3) змінні витрати.

За даними табл. 2.20 розрахуємо умовні значення показника порога рентабельності, тис. грн.



1. Показник умовний 1:

$$ПР_{ум1} = \frac{ОД_1 \times ПВ_0}{ОД_1 - ЗВ_0}, \quad (2.14)$$

де  $ОД_1$  – операційний дохід звітнього року, тис. грн.;

$ПВ_0$  – постійні витрати базового року, тис. грн.;

$ЗВ_0$  – змінні витрати базового року, тис. грн.

$$\text{Отже, } ПР_{ум1} = \frac{9444115 \times 2554287}{9444115 - 5435213} = 6017353,4$$

2. Показник умовний 2:

$$ПР_{ум2} = \frac{ОД_1 \times ПВ_1}{ОД_1 - ЗВ_0}, \quad (2.15)$$

де  $ОД_1$  – операційний дохід звітнього року, тис. грн.;

$ПВ_1$  – постійні витрати звітнього року, тис. грн.;

$ЗВ_0$  – змінні витрати базового року, тис. грн.

$$\text{Отже, } ПР_{ум2} = \frac{9444115 \times 3214262}{9444115 - 5435213} = 7572113,3$$

Визначимо загальну зміну показника порога рентабельності за формулою:

$$\Delta ПР = ПР_1 - ПР_0, \quad (2.16)$$

де  $ПР_1$  – порог рентабельності звітнього року, тис. грн.;

$ПР_0$  – порог рентабельності базового року, тис. грн.

$$\text{Отже, } \Delta ПР = 8928505,5 - 7095241,7 = +1833263,8;$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) операційного доходу:

$$\Delta ПР_{од} = ПР_{ум1} - ПР_0 = 6017353,4 - 7095241,7 = -1077888,3;$$

2) постійних витрат:

$$\Delta ПР_{пв} = ПР_{ум2} - ПР_{ум1} = 7572113,3 - 6017353,4 = +1554759,9;$$

3) змінних витрат:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} = \text{ПР}_1 - \text{ПР}_{\text{УМ}2} = 8928505,5 - 7572113,3 = +1356392,2.$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ПР}_{\text{ОД}} + \Delta \text{ПР}_{\text{ПВ}} + \Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} = -1077888,3 + 1554759,9 + 1356392,2 = +1833263,8.$$

Поріг рентабельності у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 1833263,8 тис. грн., або 25,8% під впливом таких факторів. Внаслідок збільшення постійних витрат на 659975 тис. грн. (25,8%), а також змінних витрат на 609030 тис. грн. (11,2%) поріг рентабельності зріс відповідно на 1554759,9 тис. грн. і 1356392,2 тис. грн. Лише за рахунок збільшення операційного доходу на 952961 тис. грн. (11,2%) поріг рентабельності зменшився на 1077888,3 тис. грн. Отже, головним фактором збільшення порога рентабельності стало зростання постійних витрат.

За допомогою способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів на зміну показника запасу фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта». Побудуємо модель факторного аналізу показника порога рентабельності за формулою:

$$\begin{aligned} \text{ЗФС} &= \frac{\text{ОД} - \text{ПР}}{\text{ОД}} \times 100 = \frac{\text{ОД} - \frac{\text{ОД} \times \text{ПВ}}{\text{ОД} - \text{ЗВ}}}{\text{ОД}} \times 100 = \\ &= \left( 1 - \frac{\text{ПВ}}{\text{ОД} - \text{ЗВ}} \right) \times 100 \end{aligned} \quad (2.17)$$

де ЗФС – запас фінансової стійкості підприємства, %

Отже, на зміну показника запасу фінансової стійкості впливають три фактори:

- 1) операційний дохід;
- 2) постійні витрати;
- 3) змінні витрати.

За даними табл. 2.20 розрахуємо умовні значення показника запасу фінансової стійкості, %

1. Показник умовний 1:

$$ЗФС_{ум1} = \frac{ОД_1 - ПВ_0 - ЗВ_0}{ОД_1 - ЗВ_0} \times 100, \quad (2.18)$$

де  $ОД_1$  – операційний дохід звітного року, тис. грн.;

$ПВ_0$  – постійні витрати базового року, тис. грн.;

$ЗВ_0$  – змінні витрати базового року, тис. грн.

$$\text{Отже, } ЗФС_{ум1} = \frac{9444115 - 2554287 - 5435213}{9444115 - 5435213} \times 100 = 36,28$$

2. Показник умовний 2:

$$ЗФС_{ум2} = \frac{ОД_1 - ПВ_1 - ЗВ_0}{ОД_1 - ЗВ_0} \times 100, \quad (2.19)$$

де  $ОД_1$  – операційний дохід звітного року, тис. грн.;

$ПВ_1$  – постійні витрати звітного року, тис. грн.;

$ЗВ_0$  – змінні витрати базового року, тис. грн.

$$\text{Отже, } ЗФС_{ум2} = \frac{9444115 - 3214262 - 5435213}{9444115 - 5435213} \times 100 = 19,82$$

Визначимо загальну зміну показника запасу фінансової стійкості за формулою:

$$\Delta ЗФС = ЗФС_1 - ЗФС_0, \quad (2.20)$$

де  $ЗФС_1$  – запас фінансової стійкості звітного року, тис. грн.;

$ЗФС_0$  – запас фінансової стійкості базового року, тис. грн.

$$\text{Отже, } \Delta ЗФС = 5,5 - 16,4 = -10,9;$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) операційного доходу:

$$\Delta ЗФС_{од} = ЗФС_{ум1} - ЗФС_0 = 36,28 - 16,4 = +19,88;$$

2) постійних витрат:

$$\Delta\text{ЗФС}_{\text{ПВ}} = \text{ЗФС}_{\text{УМ2}} - \text{ЗФС}_{\text{УМ1}} = 19,82 - 36,28 = -16,46;$$

3) змінних витрат:

$$\Delta\text{ЗФС}_{\text{ЗВ}} = \text{ЗФС}_1 - \text{ЗФС}_{\text{УМ2}} = 5,5 - 19,82 = -14,32.$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta\text{ЗФС} = \Delta\text{ЗФС}_{\text{Од}} + \Delta\text{ЗФС}_{\text{ПВ}} + \Delta\text{ЗФС}_{\text{ЗВ}} = 19,88 + (-16,46) + (-14,32) = -10,9.$$

Запас фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» знизився з 16,4% у 2019 р. до 5,5% у 2020 р., тобто на 10,9 відсоткових пункта. Внаслідок збільшення постійних витрат на 659975 тис. грн. (25,8%) і змінних витрат на 609030 тис. грн. (11,2%), запас фінансової стійкості підприємства зменшився відповідно на 16,46 і 14,32 відсоткових пунктів. Єдиним фактором, який позитивно вплинув на зміну результативного показника, стало збільшення операційного доходу на 952961 тис. грн., або 11,2%. Завдяки цьому запас фінансової стійкості підприємства підвищився на 19,88 відсоткових пункта. Отже, головним фактором зниження запасу фінансової стійкості стало збільшення постійних витрат.

При проведенні фінансового аналізу необхідно звертати увагу на структуру капіталу, яка суттєво впливає на величину операційного прибутку через силу фінансового важеля.

Фінансовий леверидж (важіль) – це потенційна здатність впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури та обсягів довготермінових пасивів. Економічний зміст цього показника полягає у тому, що він показує, у скільки разів темп приросту чистого прибутку перевищує темп приросту валового прибутку.

Дія фінансового важеля полягає в тому, що підприємство, яке використовує позичені кошти, змінює чисту рентабельність власних коштів і свої дивідендні можливості. Рівень ефекту фінансового важеля вказує на фінансовий ризик підприємства. Чим більший обсяг залучених коштів, тим більша сума сплачених відсотків, тим вищий рівень фінансового левериджу. Це призводить до підвищення фінансового ризику, що пов'язаний із можливою

нестачею коштів для покриття витрат з обслуговування зовнішніх джерел фінансування.

Здійснено розрахунок коефіцієнту фінансового левериджу для підприємства ПАТ «Укрпошта» (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Розрахунок коефіцієнта фінансового левериджу ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)	
				2020 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Джерела формування капіталу, тис. грн.	6028854	7907355	9909473	+3880619	+2002118
Позиковий капітал, тис. грн.	3760929	5355680	7323424	+3562495	+1967744
Частка позикового капіталу,%	62,4	67,7	73,8	+11,4	+6,1
Співвідношення позикового і власного капіталу	1,7	2,1	2,8	+1,1	+0,7
Валовий прибуток, тис. грн.	427486	1180886	1407872	+980386	+226986
Темп приросту валового прибутку,%	12,5	176,2	19,2	+6,7	-157,0
Сплачені відсотки, тис. грн.	25874	50146	87413	+61539	+37267
Податок на прибуток, тис. грн.	-	1003	62239	-	+61236
Чистий прибуток, тис. грн.	-507781	405357	164923	+672704	-240434
Темп приросту чистого прибутку, %	-	-	-59,3	-	-
Коефіцієнт фінансового левериджу	x	x	-3,1	-	-

Як видно з розрахунків, при зростанні частки позикового капіталу, відбувається зростання сплачених відсотків, зменшення приросту валового та чистого прибутку і отримано від'ємне значення коефіцієнту фінансового левериджу у 2020 р. Це свідчить, що рентабельність власного капіталу знизилась (частина прибутку, що генерується власним капіталом, йде на обслуговування позикового капіталу за встановленими ставками відсотків за кредит). Негативне значення диференціала фінансового левериджу веде до

зниження рентабельності власного капіталу (в цьому випадку необхідно знизити вартість залучення позикового капіталу, а при відсутності такої можливості – відмовитися від його використання).

Одним із показників, що застосовуються для оцінювання ефективності використання позикового капіталу, є ефект фінансового важеля (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Розрахунок ефекту фінансового важеля для ПАТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)	
				2020 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1. Джерела формування капіталу, тис. грн.	6028854	7907355	9909473	+3880619	+2002118
2. Власний капітал, тис. грн.	2267925	2551675	2586049	+318124	+34374
3. Позиковий капітал, тис. грн.	3760929	5355680	7323424	+3562495	+1967744
4. Частка позикового капіталу,%	62,4	67,7	73,8	+11,4	+6,1
5. Плече фінансового важеля (п.3:п.2)	1,66	2,09	2,83	+1,17	+0,74
6. Прибуток від господарської діяльності, тис. грн.	427486	1180886	1407872	+980386	+226986
7. Темп приросту (зниження) прибутку від господарської діяльності, %	12,5	176,2	19,2	+31,7	-157,0
8. Відсотки за кредит, тис. грн.	25874	50146	87413	+61539	+37267
9. Прибуток після сплати відсотків за кредит, тис. грн.	401612	1130740	1320459	+918847	+189719
10. Рентабельність сукупного капіталу,% (п.6:п.1*100)	7,09	14,93	14,21	+7,12	-0,72
11. Рентабельність власного капіталу,% (п.9:п.2*100)	17,7	44,3	51,06	+33,36	+6,76
12. Ефект фінансового важеля, відсоткових пунктів(п.11)	0,5	26,6	6,76	+6,26	-19,84
13. Рівень фінансового важеля (п. 12:п.7)	0,04	0,15	0,35	+0,31	+0,2

Рівень фінансового важеля показує зміну рентабельності власного капіталу у разі зміни прибутку від господарської діяльності на 1%.

За результатами розрахунків (табл. 2.22) ефект фінансового важеля, тобто приріст рентабельності власного капіталу у 2020 р. становить 6,76, що на 6,26 відсоткових пунктів і на 26,6 відсоткових пунктів більше порівняно з 2018 р. і 2019 р. Рівень фінансового важеля показує, що на 1% приросту прибутку від господарської діяльності припадає 0,04 відсоткового пункту приросту рентабельності власного капіталу у 2018 р., 0,15 – у 2019 р., і 0,35 – у 2020 р.

## Висновки до розділу 2

У даному розділі здійснено аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПАТ «Укрпошта». Зокрема, визначено динаміку показників виробничо-господарської діяльності підприємства, проведено горизонтальний та вертикальний аналіз активів та фінансових ресурсів, досліджено динаміку руху грошових коштів, проаналізовано показники ділової активності підприємства, ліквідності, фінансової стійкості.

Аналіз проведений на основі фінансової звітності підприємства за 2018-2020 роки. У процесі аналізу показники порівнювалися з нормативними значеннями та значеннями попередніх років, за результатами якого визначалося наскільки ефективно підприємство здійснює господарську діяльність та використовує власні можливості.

Проведений аналіз результатів господарської діяльності підприємства дозволяє виділити наступне:

- у 2020 р. порівняно з попередніми роками збільшилась вартість майна – на 31,2% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 25,3% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про нарощування майного потенціалу підприємства;

- вартість необоротних активів майже не змінилась, а вартість оборотних активів значно зросла – на 76,1% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 42,5% у 2020 р. порівняно з 2019 р., така динаміка свідчить про зростання показника

співвідношення оборотних і необоротних активів, а також про створення умов для прискорення оборотності активів;

– вартість готової продукції і товарів у майні підприємства має тенденцію до зменшення – у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 7,7% і у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 13%, що свідчить про неефективну маркетингову політику підприємства;

– у 2020 р. порівняно з попередніми роками – 2018-2019 рр. вартість джерел формування капіталу збільшилась на 31,2% та 25,3% відповідно. Власний капітал підприємства збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 12,5% і на 1,3% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Проте, значно зросли зобов'язання підприємства – на 42,4% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 36,7% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Отже, у підприємства знизився рівень фінансової стійкості за критерієм забезпеченості власним капіталом;

– збільшилась залежність підприємства від довгострокових зобов'язань (на 116,9% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 51% у 2020 р. порівняно з 2019 р.) і короткострокових зобов'язань (на 38,5% і на 35,6% відповідно); серед джерел формування капіталу найбільше зросла кредиторська заборгованість – на 70,9% у 2020 р. порівняно з 2019 р., підвищення рівня цього показника свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з кредиторами;

– результати виконаного дослідження свідчать про низький рівень фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за показниками структури джерел формування капіталу. Отримані значення показників автономії і концентрації залученого капіталу свідчать про те, що дане підприємство має високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, тобто не має можливості працювати на власному капіталі, а здійснює залучення позикового капіталу;

– від'ємне значення коефіцієнту фінансового левериджу у 2020 р. свідчить, що рентабельність власного капіталу знизилась (частина прибутку, що генерується власним капіталом, йде на обслуговування позикового капіталу за встановленими ставками відсотків за кредит).



### 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ЗАХИЩЕНІСТЮ ПАТ «УКРПОШТА»

#### 3.1 Застосування технології адаптивного управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта»

Нестабільність та складність прогнозування змін у середовищі українського підприємства вимагають від їхніх систем економічної безпеки дотримання таких принципів управління як адаптивності, а саме здатності своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі на основі вдосконалення внутрішніх процесів та адаптації систем управління. Крім того, для більшості українських підприємств адаптація дає змогу вижити та формує основу для розвитку, сприяє узгодженню внутрішніх інтересів учасників, створюючи баланс інтересів підприємства та середовища.

При розробці та реалізації стратегій розвитку підприємства процес адаптації передбачає відхід від жорсткого встановлення переліку ключових показників з чітко передбачуваними результатами на користь поетапних завдань з можливістю гнучкого коригування, відповідно до змін, але без загальних змін щодо орієнтації у розвитку.

Позиція керівників українських підприємств, які під адаптацією розуміють прийняття окремих управлінських рішень у відповідь на зміну певних параметрів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, є помилковою. Під адаптацією, в найбільш загальному варіанті, слід розуміти послідовну науково-організовану програму дій, пов'язану з ключовими складовими підприємства як соціально-економічної системи, результатом реалізації якої має стати адаптація до мінливих умов фінансово-господарської діяльності [56,57,58].

Адаптація не може бути одноразовою подією, доцільно говорити про процес, який має ґрунтуватися на результатах оцінки стану підприємства, змін

операційного середовища, розробленому плані послідовних змін, прогнозі очікуваних результатів, формуванні організаційного забезпечення та ресурсів. Все це вимагає розробки та застосування теоретичного підґрунтя [58].

Адаптивне управління можна тлумачити як важливий інструмент безперервного удосконалення управління фінансовою безпекою підприємств, із чіткою прив'язкою до сформованих раніше позицій (рис. 3.1).

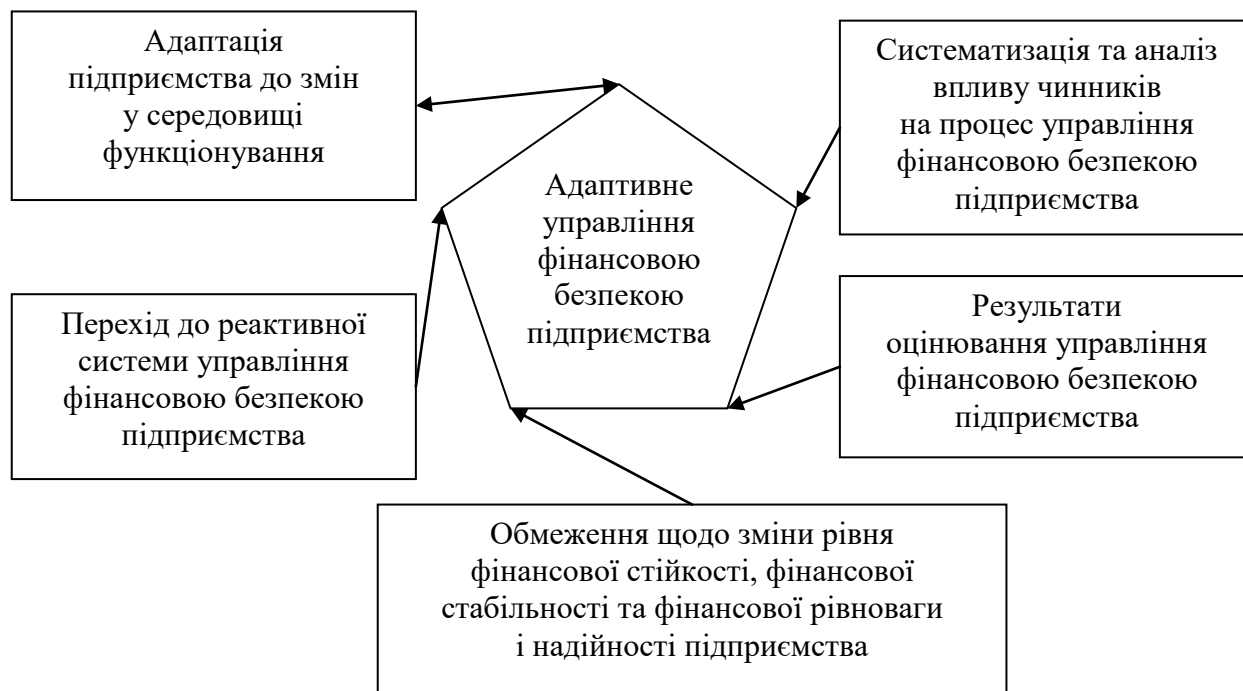


Рисунок 3.1 – Теоретичне підґрунтя адаптивного управління фінансовою захищеністю підприємств [58]

Коригування управління фінансовою безпекою підприємства повинно узгоджуватися зі змінами інших компонентів економічної безпеки та коригуванням усієї діяльності підприємства. Інша справа, що фінансова безпека є ключовою складовою в системі економічної безпеки, відповідно, будь-які зміни на підприємстві і, зокрема, в системі його управління, мають здійснюватися з урахуванням її впливу на фінансову безпеку підприємства. Тобто, недоцільно вносити зміни, які б призвели до втрати балансу та суттєво

ускладнили повернення до стабільного стану та стабільної роботи підприємства.

Враховуючи необхідність прогнозування, доцільно вибрати такий варіант адаптації, який забезпечить досягнення цілей з мінімальними втратами та прийнятним рівнем ризику. Ми визначаємо адаптацію як основу переходу від інертної системи управління фінансовою безпекою до реактивної системи. Основою адаптації має стати результат систематизації та ієрархічної організації ключових факторів процесу управління фінансовою безпекою в умовах кожного підприємства. Доречність вибору конкретного варіанту адаптації має бути обґрунтована результатами оцінок управління фінансовою безпекою з їх прогнозними змінами у разі конкретної програми адаптації.

Узагальнюючи можна стверджувати, що адаптивне управління формує необхідну основу для забезпечення фінансової безпеки на потрібному для функціонування та розвитку рівні із можливістю досягнення фінансових інтересів [56,59].

Адаптація, як і будь-який процес, характеризується певними параметрами, що дають можливість її класифікувати. Часто розрізняють статичну (застосування досвіду, отриманого в конкретній ситуації) і динамічну (приспосовання до змін навколишнього середовища), індивідуальну (застосовані в одному суб'єкті) і групову (використовується групою підприємств), періодичну (за певних умов для відновлення стабільності в роботі), тимчасову (використання засобів і методів адаптації лише в короткий період, що характеризується посиленням негативного впливу на підприємства) і постійну (безперервна за умови складного прогнозування зміни ведення бізнесу).

Одночасно з цим, розглянемо загальну схему процесу адаптації підприємства (рис. 3.2), яка, включаючи певну кількість проміжних етапів, обґрунтовує потребу не лише збереження контролю над реалізацією кожного заходу, а врахування поточного рівня економічної безпеки, та можливу його зміну.



Рисунок 3.2 – Загальна схема процесу адаптації підприємства [4]

Рівень економічної безпеки є ключовим показником, своєрідною основою для адаптації, контролю за виконанням заходів та оцінки результатів. Реалізація адаптації вимагає не тільки вибору її типу, а й уточнення заходів, які будуть використані.

Можливі заходи з адаптації підприємства умовно можна класифікувати так: організаційно-управлінські, які передбачають зміни у структурі підприємства шляхом здійснення реструктуризації, реінжинірингу, диверсифікації виробництва тощо; економічні, які полягають в оптимізації витрат, запровадження контролінгу і бюджетування, перегляду цінової

політики та збільшення ефективності використання ресурсів, застосування мотиваційних механізмів до працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу; техніко-технологічні – спрямовані на вдосконалення технологічного процесу виробництва продукції, оновлення технологічної бази, введення в експлуатацію нового обладнання, застосування енергозберігаючих технологій тощо.

Ефективність використання заходів залежить від ресурсів і підтримки організації. Якщо констатувати на цьому етапі, то організаційне забезпечення адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства визначається рівнем взаємодії всіх підрозділів, залучених до процесу забезпечення фінансової безпеки, у поєднанні з особистісним потенціалом кожного суб'єкта.

До ресурсного забезпечення доцільно включити: нормативно-правове (внутрішні інструкції, правила, положення, які регламентують реалізацію певного заходу), фінансове (будь-які зміни призведуть до тимчасового дисбалансу, або ж і зупинки, технологічних процесів, тобто явними будуть втрати та збитки, які потрібно компенсувати, а також додаткові витрати на здійснення реалізації змін), інформаційне (інформаційний супровід вибору виду адаптації, застосування заходів та оцінювання результатів), кадрове (зменшення рівня спротиву та забезпечення підтримки з боку працівників підприємства).

Досліджуючи взаємозв'язок змін організаційної структури та зовнішнього середовища, можна стверджувати, що за різних обставин і з різною динамікою змін доцільно вибрати оптимальну організаційну структуру. Крім того, повинні відрізнитися стилі управління, прийоми та інструменти, гнучкі завдання, тактики та стратегії. Тобто актуальним стає не тільки зміна впливу підсистем управління на керовані, а й зміна структури кожної підсистеми, яка повинна бути адаптована до умов функціонування конкретного суб'єкта [59,60,61].

Відповідно до запропонованого визначення, метою адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства слід визначити вдосконалення системи управління фінансовою безпекою для узгодження її ключових

параметрів із змінами зовнішнього середовища підприємства та посилення взаємодії між внутрішніми компонентами.

Відповідно, основні завдання можна узагальнити таким чином – зміни у функціонуванні системи управління фінансовою безпекою підприємства для підтримки здатності суб'єктів безпеки розробляти та впроваджувати рішення для досягнення та підтримки фінансової стабільності, стійкості, збалансованості та надійності, незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі та розвитку внутрішніх процесів.

Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства передбачає реалізацію заходів, які спрямовані на [59,62,63]:

- зниження ризику шляхом поліпшення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та зменшення невизначеності;
- застосування економіко-математичних методів та моделей для діагностики рівня впливу чинників на процес управління фінансовою безпекою підприємства;
- забезпечення гнучкості в реалізації захисних заходів через вибір певного виду адаптації (увагу буде зосереджено надалі).

Реалізація адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства повинна здійснюватися послідовно, тобто за певних обставин і шляхом впровадження певних рівнів. Пропонуємо розглянути три варіанти адаптації:

– «пасивна» - зміни у зовнішньому середовищі та по відношенню до внутрішніх процесів свідчать про «допустимі відхилення», а рівень управління фінансовою безпекою для всіх компонентів визначається як «високий», тобто такий, що не впливає на рівень фінансової безпеки і не підвищує ризик і не вказує на можливість загроз у довгостроковій перспективі. Пасивне коригування полягає у внесенні змін у процес розроблення та реалізації управлінських рішень, підвищення результативності та ефективності захисних заходів у сфері фінансової безпеки в цілому;

– «активна» – рівень фінансової безпеки, ефективність суб'єктів безпеки та ефективність організаційних ресурсів і підтримки визначаються як

«нормальні» зі значними змінами зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Активна адаптація передбачає внесення змін до цілей і завдань управління, посилення міжвідомчої взаємодії та налагодження співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки;

– «динамічна» – рівень управління фінансовою безпекою підприємства за всіма складовими визначається як «низький», зміни зовнішнього середовища – важко передбачувані, внутрішні процеси – під обмеженим контролем. Динамічне коригування полягає у перебудові організаційної структури управління фінансовою безпекою підприємства, зміні функціональних завдань та секторів відповідальності.

За результатами оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства ПАТ «Укрпошта», третій вид адаптації – «динамічний» є найдоцільнішим для застосування, тому зосередимо увагу на ньому докладніше. Так, сьогодні для більшості досліджуваних та інших українських підприємств є характерною організація системи безпеки, зокрема управління фінансовою безпекою, на основі механістичного підходу наукового адміністрування, тобто із жорсткою і стійкою ієрархічною структурою, що можна вважати результатом від колишньої системи безпеки підприємств.

Невідповідність пояснюється набагато ширшим діапазоном пріоритетів і відповідним списком завдань. До 90-х років минулого століття питання фінансової безпеки не існувало до підприємства, а сьогодні фінансова безпека є ключовою функціональною складовою економічної безпеки підприємства. Відповідно, існуючу жорстку систему слід замінити на іншу – гнучку з максимальним делегуванням прав та обов'язків іншим структурним підрозділам, які безпосередньо працюють у сфері фінансової безпеки.

Раніше було визначено компонент організаційної підтримки управління корпоративною фінансовою безпекою, наголосивши на тому, що координуючим компонентом повинні бути служби безпеки компанії та інші суміжні підрозділи (відділ бухгалтерського обліку, планування та економіки, відділ фінансів, підрозділ конкурентної розвідки та служби внутрішнього

контролю), з метою координувати дії та виконувати завдання в конкретних сферах діяльності.

Цей варіант є прикладом гнучкої організаційної структури, яка сприяє формуванню необхідного інформаційного забезпечення для зниження рівня невизначеності, а отже, і фінансового ризику. Цей варіант також покращує зворотний зв'язок, тобто працівники служби безпеки отримують поточні дані щодо виконання тих чи інших управлінських рішень у сфері фінансової безпеки безпосередньо від служб бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю, що є основою для уточнення та адаптації впровадження засобів захисту.

Грунтуючись на зазначеному, можна стверджувати, що саме застосування динамічної адаптації покликано призначене поліпшити управління фінансовою безпекою більшості українських підприємств.

Одночасно з організаційними змінами відбувається перехід від традиційного в роботі служб безпеки автократичного стилю державних підприємств до інших, а саме демократичних або ліберальних. Обґрунтуванням таких змін має бути усвідомлення кожним працівником координуючого та відповідного відділу необхідності забезпечення фінансової безпеки підприємства, як основи досягнення власних фінансових інтересів [64,65].

Оцінювання управління фінансовою захищеністю підприємства, створює необхідне підґрунтя для перегляду методів, які застосовуються суб'єктами безпеки у сфері фінансової безпеки. Вважаємо, що разом із традиційними методами, які можна класифікувати як організаційні, соціально-психологічні, економічні, мотиваційні, координаційно-контрольні, для адаптивного управління буде актуальним використання таких методів: імітаційного – для оцінки можливих змін у фінансовій безпеці; сценаріїв – для розробки покрокової програми змін у підсистемі управління; управління за слабкими сигналами – відстеження незначних змін і своєчасне регулювання системи управління фінансовою безпекою підприємства; багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги – для систематизації та



організації ієрархії факторів, що впливають на управління фінансовою безпекою підприємства.

Зазначені методики доповнюють традиційні, які застосовуються суб'єктами безпеки та сприяють чіткому здійсненню адаптації системи управління фінансовою захищеністю відповідно до ситуації, яка склалася в умовах певного підприємства.

В основі механізму адаптивного управління фінансовою захищеністю міститься трактування поняття «адаптація», що, стосовно управління системою фінансової безпеки, передбачає внесення змін – передусім стосовно суб'єкта безпеки, як керуючої підсистеми. Основними причинами таких змін є внутрішні зміни, зокрема в тактиці економічної безпеки, або перегляд керівних принципів фінансової безпеки як ключової складової економічної безпеки підприємства. Внутрішні зміни також впливають на керовані підсистеми, тобто об'єкти безпеки, приклади яких можуть реалізовувати внутрішні загрози фінансовій безпеці підприємства. Адаптивний контроль, реалізований через адаптер, передбачає оцінку елементів керування та керованих підсистем.

У межах системи управління фінансовою захищеністю підприємства, суб'єкт безпеки цілеспрямовано впливає на об'єкт безпеки шляхом розроблення та реалізації найдоцільніших управлінських рішень для досягнення та підтримки встановленого рівня безпеки [58,66].

Управління фінансовою захищеністю підприємства передбачає розробку плану підтримки фінансової безпеки підприємства та прогнозування можливих варіантів порушень. Адаптивне управління, відповідно до цього процесу, передбачає, на основі інформації про зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та результатів оцінок, управління фінансовою безпекою підприємства, вибір адаптивних варіантів («пасивний», «активний» або «динамічний»).

Тобто, особливістю адаптивного управління є не лише зміна впливу в межах взаємодії суб'єктів та об'єктів безпеки, але проведення адаптації керуючої підсистеми. Адаптер формує потрібне інформаційне підґрунтя,

зокрема і шляхом забезпечення зворотного зв'язку. Бувають ситуації, коли не тільки підсистема управління впливає на контроль, але можливість зміни системи управління стає раннім сигналом для адаптації управління, тому вплив в межах системі змінюється, тобто управління стає гнучким, здатне реагувати на незначні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, наявні організаційна підтримка та ресурси.

Завдяки існуванню кількох варіантів адаптації («пасивна», «активна» або «динамічна») формується основа для диференційованого підходу в удосконаленні управління фінансовою безпекою підприємства. Слід зауважити, що адаптивне управління набуває індивідуального характеру, тобто існує чітка прив'язка до базових умов та процесу здійснення, які складно відтворити в умовах будь-якого іншого суб'єкта господарювання.

Адаптивне управління фінансовою захищеністю підприємства має здійснюватися відповідно до принципів [67,68]:

- варіативності, тобто вибір варіанта адаптації, який найдоцільніший, відповідно до базових параметрів (зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, результати оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства);

- системності змін – проведення непоодиноких дій щодо процесу управління фінансовою безпекою, а розроблення програми і прогнозування можливих наслідків;

- сумісності змін – регулювання дій суб'єктів безпеки стосовно фінансової безпеки не може спричинити зростання ризиків та посилення негативної дії загроз щодо інших функціональних складових економічної безпеки підприємства;

- ресурсної підтримки – здійснення заходів за умови наявності потрібного інформаційного забезпечення, матеріальної бази, кваліфікованого та вмотивованого персоналу.

Адаптивні управлінські програми призначені для вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства, тому функції для нього

пов'язані з плануванням і прогнозуванням, організацією та мотивацією, контролем і регулюванням.

Складність процесу управління коригуванням фінансової захищеності підприємства пояснюється необхідністю діагностики зовнішніх і внутрішніх умов середовища, контролю та управління підсистемами з адекватним і швидким реагуванням на зміни. Така реакція стає можливою при врахуванні певних аспектів: соціальної адаптації, науково-технічної та адміністративної адаптації.

На нашу думку, соціальна адаптація має включати взаємовідносини між суб'єктами контролю та підсистемами управління, розуміти необхідність задоволення фінансової значущості зовнішнього та внутрішнього середовища, ключову роль людського фактора у забезпеченні фінансової безпеки.

Науково-технічну адаптацію ми пов'язуємо з можливістю використання методів визначення впливу факторів на процес управління фінансовою безпекою підприємства, а також планування необхідного рівня фінансової безпеки та прогнозування можливих змін для своєчасного реагування суб'єктів безпеки.

Адміністративна адаптація полягає у підвищенні самостійності відповідних підрозділів (бухгалтерський облік, планування та економіка, фінансові відділи, підрозділи конкурентної розвідки та служби внутрішнього контролю) з кращим обміном інформацією між ними та координаційним центром – службами безпеки підприємства [69].

Узагальнюючи, слід ще раз зазначити, що складне бізнес-середовище для українських підприємств є важливим стимулом зосередитися на адаптації всіх економічних процесів і систем управління як необхідної умови функціонування та розвитку. Адаптація розглядається як інструмент підтримки безпеки та економічної життєздатності. У той же час управління коригуванням фінансової безпеки підприємства можна розглядати як новий напрямок, що потребує обґрунтування.

### 3.2 Формування стратегії розвитку підприємства зв'язку ПАТ «Укрпошта» шляхом використання методів ситуаційного аналізу

Ситуаційний аналіз – це дослідження поточної ситуації та перспектив розвитку суб'єкта господарювання щодо умов зовнішнього ринкового середовища, що оточує суб'єкт господарювання, тобто в умовах розвитку ринку послуг зв'язку. Результати дослідження ринку дозволяють приймати ефективні рішення щодо управління комунікаційною компанією. Дослідження, проведені за допомогою сучасних методик, дозволять визначити напрямок перспективи діяльності підприємства та шляхи розширення сфер діяльності, а також визначити сфери підвищеного ризику на ринках, що розвиваються, послуг зв'язку.

Головною метою ситуаційного аналізу є рішення двох головних питань:

- яке нинішнє положення підприємства зв'язку?
- які перспективні напрями подальшого розвитку підприємства та шляхи розширення сфери діяльності?

Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних вчених, дозволив виділити узагальнений алгоритм проведення ситуаційного аналізу в рамках маркетингового дослідження. Основні етапи зводяться до наступного [27]:

1. Вивчення та аналіз рівня внутрішнього середовища підприємства, попиту різних категорій користувачів на кожен вид наданої послуги і на цій основі – коригування рейтингу послуг відповідно до рівня використання.
2. Огляд компаній-конкурентів, тарифів та якості їх послуг, визначення категорій користувачів, які користуються послугами підприємства-конкурента, та визначення основних причин переваг конкретного підприємства чи послуги.
3. Визначення ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства зв'язку в ринковому середовищі.
4. Надання результатів аналізу.

До сучасних методів надання результатів ситуаційного аналізу відносяться: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, Матриця Ansoff, модель конкурентних сил Портера та ін.

GAP-аналіз. Це порівняння поточної ситуації в організаційній структурі підприємства з бажаною ситуацією в майбутньому, а також, на основі оцінки зібраної інформації, визначення можливості досягнення цілей.

Мета GAP-аналізу полягає в тому, щоб визначити ринкові можливості, які можуть бути ефективною ринковою перевагою для компанії. Аналіз дає можливість на основі вивчення фактичних і потенційних потоків доходів від виробництва та реалізації різних видів продукції виявити ринкові прогалини, які можна заповнити новими продуктами. Це спроба знайти методи розробки стратегії та методи управління, які можуть привести послуги у відповідність до найвищого рівня потреб.

Пункти, на які спираються при формуванні GAP-аналізу [12,27,70]:

- завчасне формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення інвестиційних альтернатив для кожного підприємства та прогнозування результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернативи ціновим стратегіям для кожної компанії;
- узгодження стратегічних цілей кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;

– визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;

– перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Звичайно GAP-аналіз складається з п'яти етапів [27]:

1. Вибір області, що аналізується. Сферою аналізу розривів може виступати будь-яка діяльність компанії. Часто аналіз розривів проводиться в сферах продуктивності праці, продажів конкретної продукції, ефективності праці співробітників окремих відділів та їх компетентності тощо.

2. Аналіз поточної ситуації. Описується поточна ситуація в компанії. Наприклад, працівники служби технічної підтримки примушують клієнта перебувати в режимі очікування понад трьох хвилин для того, щоб отримати зрозумілу відповідь на своє питання.

3. Опис запланованої ситуації. Представники служби технічної підтримки повинні відповідати на дзвінки клієнтів упродовж однієї хвилини, не більше, тому що у протилежному випадку вони змушують чекати клієнта занадто довго, що причиняє його невдоволення, яке може викликати неприязнь до компанії, внаслідок чого можна лишитись цього клієнта. Тобто, клієнт піде до конкурентів.

4. Визначення розриву. Саме тут треба зрозуміти, чому працівники служби технічної підтримки так повільно відповідають на дзвінки. Можливо, що просто не вистачає людей. А можливо, що така ситуація з'явилась через неефективне управління. А ще є ймовірність того, що продукція компанії дуже часто виходить з ладу. На цьому етапі важливо знайти реальну причину.

5. Опис дій щодо подолання розриву. Складається план дій з досягнення поставлених цілей. Виділяються всі необхідні ресурси. На прикладі зі службою підтримки можна найняти додатковий персонал, розмістити на сайті компанії перелік питань, що є найбільш популярними (за умови, що на службу підтримку регулярно надходять схожі питання, а так узагалі й буває),

поставляти разом із товаром інструкцію, в якій будуть описані найбільш частіше виникаючі проблеми та дії, які необхідно виконати для їх усунення.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю. За для зручності аналіз розривів оформлюється у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проведення GAP-аналізу національного оператора поштового зв'язку ПАТ «Укрпошта»

Чинник	Розрив	Дії	Цілі та показники
Кількість споживачів послуг поштового зв'язку	Збільшити кількість користувачів	Популяризація цього виду зв'язку, акційні програми, лояльна тарифна програма	Зупинити скорочення кількості споживачів та відтік до інших операторів
Впровадження новітніх послуг	Споживачі звертаються переважно до інших операторів	Створення відповідної мережі на існуючій базі, реклама, орієнтація на широке коло споживачів	Досягти рівня проникнення послуги аналогічного з іншими операторами
Міжнародна співпраця	Поширення на мережі	Співпраця з іноземними компаніями	Популяризація у світі оператора та країни в цілому

Переваги методу: при правильному підході можна застосувати в різноманітних ситуаціях, коли бізнес справи потребують покращення. Це важливо для керівників, які хочуть розробити план на наступний місяць, або рік. Дозволяє швидко діагностувати проблеми та створювати шляхи їх вирішення за допомогою інтегрованих змін у діловій практиці.

Недоліки методу: не враховує грошові потоки, пов'язані з реінвестуванням всередині самого діапазону. Чим ширший часовий діапазон – тим менше точність оцінок. Не враховує зміни у часі грошових потоків.

PEST-аналіз. Акронім для політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (Political, Economic, Social and Technology factors), що впливають на розвиток бізнесу. Даний вид аналізу використовується для діагностики макросередовища підприємства та його місця в цьому середовищі. Аналіз виконується за схемою «фактор – підприємство». Результати аналізу оформлюють у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Політика вивчається, оскільки вона керує владою, яка, у свою чергу, визначає оточення компанії та придбання ключових ресурсів для її діяльності.

Основною причиною вивчення економіки є створення картини розподілу ресурсів на державному рівні, що є найважливішою умовою для підприємств. Не менш важливо, чому споживачі віддають перевагу саме йому, що визначається соціальною складовою PEST-аналізу [27,45].

Останній фактор – це технологічна складова. Метою дослідження цього чинника вважається виявлення тенденцій розвитку технологій, які часто призводять до змін і втрат на ринку, а також до появи нових продуктів.

Економічна складова макросередовища визначає загальний рівень економічного розвитку, ринкових відносин, конкуренції, тобто економічні умови, в яких працює підприємство. Її основні параметри: інфляція, процентні ставки, валютні курси, дефіцит бюджету, рівень безробіття, ставки податків, заробітна плата. Зміни цих макроекономічних показників впливають на рівень життя населення, платоспроможність споживачів, коливання попиту, визначають інвестиційну політику, рівень цін, рентабельність.

Політична складова в особі органів державної влади, а також інших партій, блоків, груп і компаній визначає цілі та напрями розвитку суспільства, його ідеологію, зовнішню та внутрішню політику в різних сферах, а також напрями та засоби, які використовує влада з метою їх реалізації. Політична



система має величезний вплив на бізнес-діяльність компанії. Компанія повинна мати чітке уявлення про те, наскільки стабільною є політична ситуація в країні.

Правова складова включає закони та правові акти, що встановлюють допустимі норми ділових взаємовідносин, права, відповідальність, обов'язки компаній, які регулюють діяльність, включаючи обмеження на окремі її види, визначаючи форми та методи захисту інтересів.

Від знання та дотримання прийнятих законів і правових норм залежить правильність укладання та виконання контрактів, законність ділових операцій, можливість розв'язання суперечних та інших питань, пов'язаних з діяльністю компанії, що здійснюється у рамках існуючого законодавства.

Соціальна складова представляє соціальні процеси і тенденції, що відбуваються в суспільстві і впливають на діяльність компанії. Вона охоплює традиції, цінності, звички, етику, спосіб життя, ставлення людей до роботи, смаки та психологію споживача. Вона включає соціальну структуру суспільства, його демографічні характеристики, такі як народжуваність, тривалість життя, зростання населення, міграція, освіта, навички, рівень кваліфікації.

Технологічна складова включає науково-технологічні чинники, розвиток яких дозволяє підприємствам модернізувати старі та створювати нові продукти, удосконалювати та розвивати технологічні процеси.

Природно-географічні фактори пов'язані з кліматичними умовами, запасами природних ресурсів, умовами навколишнього середовища. Стихійні лиха, зміна клімату, поява озонових дір, посилення сонячної активності, обмеженість природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища.

Складові макросередовища тісно пов'язані між собою та чинять один на одного взаємний вплив. Зміна стану одних компонентів чинить вплив на інші частини макросередовища, що може призвести до їх зміни та посилення впливу на компанію.

PEST-аналіз ПАТ «Укрпошта» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Проведення PEST-аналізу національного оператора поштового зв'язку ПАТ «Укрпошта»

Політико-правове поле		Вплив економіки	
Майбутні зміни в законодавстві, державне регулювання	Розглядається питання щодо приватизації національного оператора	Економічна ситуація, інвестиційний клімат країни та галузі, рівень платоспроможності населення	Підвищення привабливості за рахунок розширення мережі, перехід долі власності у приватну, урахування еластичності попиту та платоспроможності
Соціокультурні тенденції		Технологічні інновації	
Базові цінності, спосіб життя, менталітет, репутація оператора, думки та відношення споживачів, точки контакту споживачів	Може вплинути на тарифну політику щодо універсальних послуг, популяризація бренду, орієнтація на нові цінності зі збереженням національної свідомості	Розвиток нових технологій, логістичної мережі, впровадження нових методів обслуговування	Своєчасна оцінка ефективності технології, визначення оптимальної області застосування тієї чи іншої технології, своєчасне виведення технології з виробництва

Переваги методу. Простий та потребує лише затрат часу. Коли керівники та його найближчі колеги працюють з факторами, вони починають думати про зовнішнє середовище. Люди мають «бачення» зовнішнього середовища, виникає культура, що дозволяє враховувати фактори зовнішнього середовища. Самостійно переходячи від фактора до фактора, аналітик будує цілісну картину зовнішнього середовища. Для аналізу зовнішнього середовища розробляються загальні мови. Виникає стійка звичка аналізувати зовнішнє середовище і не відволікатися на внутрішні проблеми. Сприяє та стимулює розвиток стратегічного мислення.

Недоліки методу. Зазвичай простий список, представлений некритично. Швидкі темпи змін у суспільстві ускладнюють прогнозування подій. Велика кількість інформації може впливати на об'єктивність визначення ключових факторів. Аналіз може бути заснований на необґрунтованих припущеннях.

Застосування методу SWOT-аналізу (strength, weaknesses, opportunities, threats) дозволяє отримати багатосторонню інформацію щодо поточної ринкової ситуації та становище суб'єкта в ній. У ході аналізу відбувається вивчення ринку з позиції визначення сильних і слабких сторін суб'єкта, а також перспектив і загроз для нього на даному сегменті ринку.

Результати аналізу надаються у вигляді таблиці (табл. 3.3), де наведені типові сильні і слабкі сторони, а також перспективи та загрози, типові для підприємства зв'язку.

Запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства є зростання обсягів виробництва товарів, робіт або послуг при одночасному зменшенні вартості їх створення.

Відповідно, успіх ПАТ «Укрпошта» залежить від збільшення обсягів наданих послуг, зменшення їх собівартості з урахуванням високого рівня якості та клієнтського сервісу.

Модель інтенсивного зростання за обсягом, за рахунок забезпечення високого рівня обслуговування споживачів, є найбільш складною, з точки зору реалізації, та потребує значних фінансових та управлінських зусиль. Однак, це дозволить забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу та ефективно виконання соціальних завдань.

Місією підприємства має стати створення сучасної клієнтоорієнтованої сервісної компанії, девізом якої є «Задоволений клієнт – найвища цінність».

Основними критеріями сервісної компанії є: швидкість; менше протиріч; ціна; делегування; якість; сервіс [71,72].

Враховуючи аналіз сильних і слабких сторін підприємства, та пам'ятаючи основні критерії сервісної компанії, сформовано стратегічні цілі для національного оператора поштового зв'язку ПАТ «Укрпошта»:

- максимальна швидкість усіх процесів, застосування передового досвіду і технологій;
- автоматизація бізнес-процесів, спрощення внутрішніх процедур та регламентів;

Таблиця 3.3 – Результати SWOT-аналізу підприємства зв'язку ПАТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лояльна тарифна політика, великий асортимент послуг, розвинена транспортна мережа.</li> <li>– Популярність бренду: національне підприємство, надійність, багаторічна історія підприємства.</li> <li>– Лояльність співробітників/кваліфікація та досвід працівників.</li> <li>– Відносини з клієнтами, довіра клієнтів до працівників.</li> <li>– Добре розвинена інфраструктура.</li> <li>– Досяжність мережі: близько до клієнта.</li> <li>– Великий потік клієнтів у поштові відділення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втручання держави у тарифну політику.</li> <li>– Вихід з моди традиційного листування.</li> <li>– Тяжке фінансове становище підприємства.</li> <li>– Неефективність внутрішніх процесів/відсутність гнучкості в управлінні витратами.</li> <li>– Надмірна/неоптимальна наявна інфраструктура.</li> <li>– Стан більшості місць надання послуг, їх доступність не є привабливими для клієнтів.</li> <li>– Нестача компетенції працівників у розвитку нових послуг.</li> <li>– Слабка база інформаційних технологій та технічна база.</li> </ul>
Перспективи	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Удосконалення технологій.</li> <li>– Поліпшення якості послуг та обслуговування.</li> <li>– Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.</li> <li>– Повернення моди на листівки.</li> <li>– Створення нових послуг/розвиток послуг із використанням електронних каналів.</li> <li>– Можливість розвитку в сегментах кур'єрських/фінансових послуг та роздрібною торгівлі.</li> <li>– Вдосконалення наявних послуг (пропозиція клієнтам більше послуг).</li> <li>– Розвиток каналів постачання/продажу нових послуг.</li> <li>– Оптимізація публічної поштової мережі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Активізація зовнішньої конкуренції з боку операторів як поштового, так і телекомунікаційного зв'язку.</li> <li>– Ризик втрати найкращих працівників, якщо на ринку праці значно підвищиться зарплата.</li> <li>– Прихід міжнародних компаній /виникнення нових конкурентів або подальше зміцнення існуючих конкурентів.</li> </ul>

- конкурентна ціна на послуги з урахуванням високого рівня сервісу;
- надання достатніх повноважень персоналу з одночасним підвищенням відповідальності;
- задоволення існуючих та можливих потреб клієнтів;
- кращий серед конкурентів клієнтський сервіс.

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує реалізації відповідних заходів. Групування та їх систематизація обумовлюють необхідні реформи, а саме:

1. Реформування системи управління.
2. Автоматизація виробництва та впровадження ІТ-технологій.
3. Розвиток інфраструктури.
4. Створення нових послуг та сервісів.
5. Реформа кадрового потенціалу.

Кожна із вищезазначених реформ формує свій набір стратегічних цілей.

1. Реформування системи управління передбачає:

- централізацію управлінських функцій через ІТ-рішення;
- оптимізацію організаційної структури, введення системи макрорегіонів;
- створення нових бізнес-одиниць для прискореного розвитку

високододічних бізнес-сегментів.

2. Автоматизація виробництва та впровадження ІТ-технологій

передбачає:

- автоматизацію робочих місць продажу послуг першочергово;
- автоматизацію виробничих процесів пересилання, а саме приймання, обробку, перевезення та доставку;
- формування єдиної мультисервісної корпоративної інформаційно-комунікаційної мережі;
- створення власної Internet-площадки підприємства для продажу товарів

та послуг.

3. Розвиток інфраструктури передбачає:

- забезпечення ефективної роботи поштової мережі;
- модернізацію системи транспортної логістики;
- побудову нових та модернізацію існуючих автоматизованих сортувальних центрів оброблення пошти;
- оновлення автопарку та інших основних фондів підприємства;
- запровадження Програми енергозбереження;

- оптимізацію використання непрофільних активів.

4. Створення нових послуг та сервісів передбачає:

- реалізацію стратегії клієнтського сервісу.

- розширення географії вже започаткованих послуг: «Прискорена пошта»

та пересилання відправлень масою понад 30 кг;

- поглиблення функціоналу власного Call-центру;

- збільшення переліку фінансових послуг;

- удосконалення sms-інформування споживачів.

5. Реформа кадрового потенціалу включає проведення:

- реформування стратегічних функцій HR та системи оцінки та мотивації персоналу;

- впровадження ключових показників ефективності KPI.

Даний підхід є ефективним для більшості сфер діяльності, і відповідно, може бути прийнятним для підприємств зв'язку, оскільки дозволяє отримати реалістичне уявлення про поточну ситуацію та перспективи подальшого розвитку для кожної аналізованої групи послуг, а також розробити відповідні стратегії.

### 3.3 Інтелектуалізація управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта»

Фінансово-господарська діяльність українських підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, що в результаті подальшої трансформації економіки країни, посилення впливу зовнішньоекономічних факторів та знаходження власної конкурентної позиції на ринку, сформувало нову потребу в ефективному управлінні.

Збереження цілісності підприємства як соціально-економічної системи, тобто підтримання необхідного рівня стійкості, стабільності, збалансованості та надійності, потребує своєчасного реагування на всі зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища, що неможливо без гнучкості та адаптивності, тобто на основі інтелектуалізації, тобто більш активне використання інтелектуального потенціалу, виявлення проблем і розробка та впровадження найбільш доцільних управлінських рішень.

Як термін в економіці, інтелектуалізацію можна вважати запозиченою, зокрема з психології, під нею розуміють процеси, пов'язані з посиленням інтелектуальної діяльності людини, розвитком інтелекту через розширення пізнавальних здібностей, збільшенням ефективності використання інтелектуальних ресурсів.

Хоча інтелектуалізація стала актуальною в економіці лише в останні три десятиліття, особливо в контексті теоретичного обґрунтування економічного прогресу провідних країн на основі все більшого використання інформації та знань, як необмеженого джерела новітньої, але теоретична база її застосування була заявлена раніше.

Сьогодні дедалі активніше використання терміна «інтелектуалізація» обумовлено щонайменше двома умовами: можливістю отримати переваги в конкурентній боротьбі за рахунок пропозиції на ринку інноваційної продукції, створення якої потребує посилення інтелектуальної праці; інформація та знання сприяють більш ефективному використанню обмежених природних ресурсів, формуючи основу сталого розвитку людини.

Уже зі змісту цих двох обставин логічним є те, що інтелектуалізація не розглядається виключно на якомусь одному рівні, вона сьогодні є потрібною складовою та основою формування таких понять як «інтелектуалізація суспільства», «інтелектуалізація економіки», «інтелектуалізація підприємства» та «інтелектуалізація управління» [73,74].

Інтелектуалізація спричиняє структурні зміни, пов'язані зі швидким розвитком у сфері економічної діяльності, де активніше використовується людський інтелект, зростає частка послуг, зменшується кількість людей, що працюють у сфері виробництва та видобутку природних ресурсів, творчі підходи до вирішення не лише нових проблем, але і повсякденно. Економічна

інтелектуалізація цікава з точки зору того, що її ступені відрізняються за відношенням до національної економіки і деякі з них вже займають більш вигідні конкурентні позиції.

Слід зазначити, що для інтелектуальної роботи необхідний творчий та новаторський підхід до вирішення раніше невідомих завдань, що сприяє професійному розвитку виконавців. Це важливо в управлінні фінансовою безпекою підприємства через швидкі зміни операційного середовища та необхідність творчого підходу до розробки та реалізації кожного управлінського рішення.

Узагальнюючи основні параметри інтелектуалізації на всіх виокремлених рівнях, нами було сформовано підґрунтя для визначення сутності інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Спільні ознаки інтелектуалізації систем [4,74]



Інтелектуалізація полягає не лише у зосередженні на створенні інноваційних продуктів, а й у застосуванні методів, функцій, технологій, механізмів тощо у взаємодії органів управління та керованих систем, які базуються на творчих підходах; здатність узагальнювати інформацію, генерувати нові знання та застосовувати їх для досягнення спільних інтересів; перехід від типових рішень актуальних проблем до розробки та впровадження нетипових рішень відповідно до набутого досвіду, набутих знань та поєднання факторів розвитку підприємства як системи; пріоритети професійного зростання та загальні знання кожного учасника взаємовідносин.

Наше визначення ґрунтується на пріоритеті використання інтелекту людини для виконання поставлених перед нею завдань, одночасно констатуючи важливість стимулювання інтелектуальної діяльності суб'єктів безпеки.

Інтелектуальна діяльність в нашому розумінні повинна включати вміння використовувати набутий досвід, знання, навички та вміння для виконання поточних завдань і здатність зростати, самовдосконалюватися, підвищувати інтелектуальний потенціал, відповідно до потреби готуватися до нових нетипових ситуацій і потреб у творчому підході.

Нетиповість ситуації потребує насамперед зосередження уваги на розвитку у працівників профільних підрозділів умінь щодо узагальнення великих обсягів інформації із виокремленням потрібних даних для проведення аналізу ситуації, розроблення можливих сценаріїв розвитку подій та формування оптимального варіанта управлінських рішень.

Інтелектуалізація також передбачає не лише генерацію нових знань про можливі зміни рівня фінансової безпеки та варіанти підтримки стійкості та стабільності, повернення до стану збалансованості та надійності з метою реалізації гарантій, а й розширення можливостей їх застосування суб'єктами безпеки шляхом підвищення організаційної підтримки, підтримки ініціативи профільного підрозділу працівників, децентралізації в вирішенні окремих завдань [75,76].

Методологічні принципи також мають сприяти більш ефективному використанню інтелекту кожного відповідного працівника підрозділу, а також цілісного інтелекту через узгодженість особистих інтересів, походження традицій, передачу досвіду та виважену кадрову політику для зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства.

В нашому визначенні інтелектуалізація подається як процес, тобто не йдеться про миттєве досягнення певних результатів, а систематичний цілеспрямований науково-організований процес досягнення та підтримання потрібного рівня інтелектуалізації, який забезпечує досягнення поставлених завдань у сфері фінансової безпеки підприємства.

Постіндустріальний економічний розвиток передбачає: домінуючу роль в економічних процесах людини як носія інтелекту; відхід від виробництва матеріалів на користь сфери послуг; підвищення ролі інформації та знань як основного джерела виробництва; мотивація працівників до творчого виконання своїх обов'язків; інвестувати не в технічні засоби, а в освіту та особистісний розвиток кожного працівника; зміни в системі управління, які мають передбачати збільшення інтелектуального капіталу та ефективності його використання.

Ефективна реалізація інтелектуального потенціалу уможливорює формування інтелектуального капіталу. Тлумачення цього терміна різняться в кількох аспектах, але об'єднує їх те, що він базується на знаннях, інформації та інтелекті співробітників.

Інтелектуальний капітал складається з двох компонентів: людського капіталу та структурного капіталу. Стосовно підприємств, інтелектуальний капітал за своєю структурою визначається, як джерело зміцнення позицій та конкурентоспроможного доходу. Ми вважаємо, що у сфері фінансової безпеки, управління інтелектуальним капіталом підприємства є основоположним для підтримки бізнесу та створення безпечних умов для розвитку [74,77].

Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал пов'язані з інтелектуальними ресурсами, які у сфері управління фінансовою безпекою

можна розглядати як знання, інформацію та людські ресурси. Ці ресурси, за умови належної уваги, характеризуються зростанням, збільшенням вартості та вдосконаленням. Ефективне використання цих ресурсів має забезпечити виконання завдань, поставлених перед системою управління фінансовою безпекою підприємства.

Підсумовуючи проміжний висновок, можна сказати, що інтелектуалізація управління фінансовою безпекою підприємства передбачає орієнтацію на реалізацію за допомогою наявних інтелектуальних ресурсів інтелектуального потенціалу для формування інтелектуального капіталу. Інтелектуалізація має бути спрямована на розвиток людських ресурсів, генерування нових знань та ефективне використання інформації. Відповідно до цієї позиції, слід звернути увагу на питання інтелектуальної диференціації суб'єктів безпеки.

Ідея полягає в тому, щоб поділити співробітників компанії на групи, за рівнем інтелекту: «ординарні» (виконання завдань, відповідних наявним знанням, характеризуються типовістю та повторюваністю), «неординарні» (вимагають нових знань, досвіду, характеризуються збільшенням частки інтелектуальної праці) та «елітні» (передбачається застосування творчого підходу до складних і нових завдань, робота з великими обсягами інформації, систематичне збільшення знань, прагнення до самовдосконалення).

З таким підходом доцільно погодитися та розглянути можливість його застосування в процесі інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства у двох ракурсах [73,74]:

по-перше, для групування працівників, які задіяні в забезпеченні фінансової безпеки підприємства;

по-друге, для розроблення заходів щодо зміни фактичної структури на користь такої, яка б забезпечувала виконання поставлених завдань.

На основі класифікації підрозділів («координуючий», «профільний» і «непрофільний»), які задіяні в процесі забезпечення фінансової безпеки, доцільно оцінити рівень інтелекту кожного працівника. За допомогою тестів, інтерв'ю та аналізу функціональних завдань і результатів роботи за попередній

період слід охарактеризувати всіх працівників як приналежних до певного інтелектуального прошарку.

Найкращий варіант, коли координуючий підрозділ залучає працівників з «елітним» інтелектом, оскільки вони повинні творчо підходити до завдань своєчасного виявлення змін рівня фінансової забезпеченості, розробляти та організовувати виконання заходів захисту.

Розглянемо варіанти дій у разі відхилення фактичного рівня інтелектуалізації від рекомендованого (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Процес розвитку інтелектуалізації управління фінансовою захищеністю підприємства [4]

У спеціалізованих підрозділах може залучатися особовий склад з «неординарним» інтелектом, а в неспеціалізованих – із «ординарним», але керівник цього підрозділу має бути носієм «елітного» інтелекту.

При позитивному відхиленні, тобто вищому рівні інтелектуальних характеристик працівника, доцільно розглянути можливість його переведення в інший підрозділ, що вимагає більш важливих знань і навичок, для сприяння та мотивації подальшої інтелектуальної діяльності.

Якщо рівень інтелекту у співробітника недостатній, що не дозволяє йому забезпечити необхідний рівень завдань – спільно формується програма самопідготовки, посилюється обмін досвідом у групах, використовується матеріальні та нематеріальні мотиватори, створюються умови для розвитку і отримання нових знань.

Результати оцінювання інтелектуальних характеристик кожного працівника мають стати основою для вдосконалення організаційного забезпечення та внесення потрібних змін у кадрову політику у сфері фінансової безпеки підприємства, шляхом [4]:

- кадрових змін у складі координуючого, профільних та непрофільних підрозділів;
- реалізації програми формування нових знань в окремих працівників та організаційних знань у групах;
- розроблення планів та критеріїв систематичного оцінювання інтелектуальних характеристик працівників із встановленням їх належності до певної інтелектуальної страти;
- аналізування переходу певного працівника з однієї інтелектуальної страти в іншу із встановленням причин та застосуванням мотиваційних програм;
- формування системи мотиваторів для працівників різних підрозділів із врахуванням їх функцій у процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства;

– застосування до працівників матеріальних (доплати, преміювання) та нематеріальних (курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції, переведення на нову посаду) стимулів до підвищення ними особистих інтелектуальних характеристик;

– розроблення програми розвитку знань відповідно до прогнозів зміни завдань у сфері забезпечення фінансової безпеки у тактичному і стратегічному вимірах;

– налагодження та підтримання контактів із рекрутинговими підприємствами для підбору претендентів на заміщення вакантних посад з обов'язковою перевіркою інтелектуальних характеристик;

– створення бази даних працівників щодо рівня їх особистих інтелектуальних характеристик із фіксацією зміни належності до певної інтелектуальної страти;

– удосконалення системи інформаційного забезпечення координуючого, профільних та непрофільних підрозділів відповідно до переліку основних завдань.

Результати структуризації співробітників, організаційних змін та використання мотиваторів можна окреслити таким чином: зростання особистісних інтелектуальних характеристик та організаційних знань, збільшення інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу, посилення взаємодії між усіма підрозділами та більш ефективного використання інтелектуальних ресурсів, які разом повинні сприяти безпеці підприємства.

Слід підкреслити, що тенденція до об'єднання працівників фізичної та розумової праці хоча й є домінантною, але поки що на вітчизняних підприємствах необхідно поєднувати рутинну роботу та творчі зусилля. Ця невідповідність проявляється у двох суперечливих процесах, що відбуваються під час інтелектуалізації праці у виробництві:

– під впливом нових технологій, заснованих на використанні мікроелектроніки, відбувається функціональний злам і дискваліфікація

багатьох категорій праці, при цьому зменшується потреба в цьому рівні кваліфікації працівників;

– поява нових, складніших процесів праці для багатьох категорій працівників означає зростання їх кваліфікації і спектру обов'язків.

Підкреслимо, що розумову працю не можна ототожнювати з розумовою працею. Остання може бути рутинною, стереотипною та креативною. Інтелектуальна праця – творча. Таким чином, інтелектуальну працю можна визначити як складну розумову роботу зі значною часткою творчості.

Отож слід виокремити ще один ракурс вирішення важливої проблеми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства, взявши за основу системний підхід.

Керуюча підсистема безперервно впливає на керовану на основі отриманої інформації про зміну рівня фінансової безпеки відповідно до розроблення та прийняття управлінських рішень.

Результативність впливу залежить від:

– інтелектуальної активності суб'єктів безпеки (керуючої підсистеми), їх творчого підходу, наявності нових ідей, здатності оцінювати ситуацію та розробляти альтернативні варіанти рішень;

– інтелектуальної активності об'єктів безпеки (керованої підсистеми) щодо ефективного використання наявних фінансових ресурсів для досягнення фінансових інтересів підприємства;

– об'єктивності проведення оцінювання особистих інтелектуальних характеристик усіх учасників системи;

– результатів пошуку резервів інтелектуалізації та ефективності реалізації заходів, спрямованих на збільшення особистого та організаційного інтелекту;

– здатності керуючої підсистеми активізувати інтелектуальну діяльність керованої підсистеми через систему мотивації;

– наявності необхідних ресурсів для реалізації управлінських дій.

У нашому розумінні, інтелектуалізація повинна застосовуватися як до керованих, так і до керуючих підсистем. Тільки за цих умов досягається

синхронізація у зростанні інтелектуальних характеристик усіх учасників взаємодії. Помилково вважати, що навчання потрібне лише підлеглим, а керівник завдяки своєму досвіду та інтуїції може вирішити будь-яку проблему.

Сучасне середовище швидко змінюється, рівень невизначеності дуже високий, знання втрачають актуальність, а їх реформування вимагає самоосвіти незалежно від посади. Для керівника стимулюючим фактором має бути необхідність виконання своєї посади шляхом систематичного вдосконалення професійних і загальних знань, підвищення ефективності з усіх основних питань, вміння адаптуватися і творчо підходити до вирішення проблем.

Відповідно, інтелектуальна діяльність підсистеми управління має базуватися на вмінні отримувати, узагальнювати, аналізувати, оцінювати та використовувати джерела інформації, кількість яких має тенденцію до збільшення. Дотримання розробленої програми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства сприятиме досягненню певних цілей і завдань у структурі економічної безпеки, забезпечить високу готовність реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищити інтелектуальну компетентність.

### Висновки до розділу 3

Складність процесу управління коригуванням фінансової безпеки підприємства пояснюється необхідністю діагностики зовнішніх і внутрішніх умов середовища, контролю та управління підсистемами з адекватним і швидким реагуванням на зміни. Така реакція стає можливою при врахуванні певних аспектів: соціальної адаптації, науково-технічної та адміністративної адаптації. На нашу думку, соціальна адаптація має включати взаємовідносини між суб'єктами контролю та підсистемами управління, розуміти необхідність задоволення фінансової значущості зовнішнього та внутрішнього середовища, ключову роль людського фактора у забезпеченні фінансової безпеки.



Науково-технічну адаптацію ми пов'язуємо з можливістю використання методів визначення впливу факторів на процес управління фінансовою безпекою підприємства, а також планування необхідного рівня фінансової безпеки та прогнозування можливих змін для своєчасного реагування суб'єктів безпеки.

Адміністративна адаптація полягає у підвищенні самостійності відповідних підрозділів (бухгалтерський облік, планування та економіка, фінансові відділи, підрозділи конкурентної розвідки та служби внутрішнього контролю) з кращим обміном інформацією між ними та координаційним центром – службами безпеки підприємства.

Узагальнюючи, слід ще раз зазначити, що складне бізнес-середовище для українських підприємств є важливим стимулом зосередитися на адаптації всіх економічних процесів і систем управління як необхідної умови функціонування та розвитку. Адаптація розглядається як інструмент підтримки безпеки та економічної життєздатності. У той же час управління коригуванням фінансової безпеки підприємства можна розглядати як новий напрямок, що потребує обґрунтування.

Враховуючи аналіз сильних і слабких сторін підприємства, та пам'ятаючи основні критерії діяльності сервісної компанії, сформовано стратегічні цілі для національного оператора поштового зв'язку ПАТ «Укрпошта», а саме: максимальна швидкість усіх процесів, застосування передового досвіду і технологій; автоматизація бізнес-процесів, спрощення внутрішніх процедур та регламентів; конкурентна ціна на послуги з урахуванням високого рівня сервісу; надання достатніх повноважень персоналу з одночасним підвищенням відповідальності; задоволення існуючих та можливих потреб клієнтів; кращий серед конкурентів клієнтський сервіс.

Сучасне середовище швидко змінюється, рівень невизначеності дуже високий, знання втрачають актуальність, а їх реформування вимагає самоосвіти незалежно від посади. Для керівника стимулюючим фактором має бути необхідність виконання своєї посади шляхом систематичного вдосконалення

професійних і загальних знань, підвищення ефективності з усіх основних питань, вміння адаптуватися і творчо підходити до вирішення проблем.

Відповідно, інтелектуальна діяльність має базуватися на вмінні отримувати, узагальнювати, аналізувати, оцінювати та використовувати джерела інформації, кількість яких має тенденцію до збільшення. Дотримання розробленої програми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства сприятиме досягненню певних цілей і завдань у структурі економічної безпеки, забезпечить високу готовність реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищити інтелектуальну компетентність.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства ПАТ «Укрпошта». Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Встановлено, що стратегічне управління організацією можна розглядати з таких позицій, як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації; як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації функціонувати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Визначено, що стратегічне управління є динамічним процесом аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

Досліджено, що до завдань стратегічного управління підприємством відносяться такі: визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки; установити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення; сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності; реалізувати стратегічний план; оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Виявлено, що реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і

поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

З'ясовано, що на сьогодні, стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок організацій, а також через зростаючі виклики внутрішніх і зовнішніх факторів ринку.

Виявлено, що подолання основних проблем реалізації стратегій можливо, якщо: адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси; визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечує координацію дій різних підрозділів; скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії; впровадити власне стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного управління; здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до стратегічних планів.

Внаслідок проведеного аналізу результатів господарської діяльності підприємства визначено, що у 2020 р. порівняно з попередніми роками збільшилась вартість майна – на 31,2% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 25,3% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про нарощування майного потенціалу підприємства; вартість необоротних активів майже не змінилась, а вартість оборотних активів значно зросла – на 76,1% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 42,5% у 2020 р. порівняно з 2019 р., така динаміка свідчить про зростання показника співвідношення оборотних і необоротних активів, а також про створення умов для прискорення оборотності активів; вартість готової продукції і товарів у майні підприємства має тенденцію до зменшення – у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 7,7% і у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 13%, що свідчить про неефективну маркетингову політику підприємства; серед фондів обігу дещо зросла поточна дебіторська заборгованість – на 25,3% у 2019 р.

порівняно з 2018 р. і на 10,1% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з дебіторами; у 2020 р. порівняно з попередніми роками – 2018-2019 рр. вартість джерел формування капіталу збільшилась на 31,2% та 25,3% відповідно. Власний капітал підприємства збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 12,5% і на 1,3% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Проте, значно зросли зобов'язання підприємства – на 42,4% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 36,7% у 2020 р. порівняно з 2019 р. Отже, у підприємства знизився рівень фінансової стійкості за критерієм забезпеченості власним капіталом.

Встановлено, що збільшилась залежність підприємства від довгострокових зобов'язань (на 116,9% у 2019 р. порівняно з 2018 р. і на 51% у 2020 р. порівняно з 2019 р.) і короткострокових зобов'язань (на 38,5% і на 35,6% відповідно); серед джерел формування капіталу найбільше зросла кредиторська заборгованість – на 70,9% у 2020 р. порівняно з 2019 р., підвищення рівня цього показника свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з кредиторами.

Виявлено, що відбувається пропорційне збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 18,1%, та 17,9% відповідно. Показники валового прибутку та інших операційних доходів суттєво зросли у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 176,2% та 1547,7% відповідно. За цей період адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати зросли на 24,1%, 4,2%, 45,7% відповідно. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства у 2018 р. – збиток у розмірі 657768 тис. грн. Проте, у 2019 р. і 2020 р. підприємство отримало прибуток у розмірі 501654 тис. грн. та 185610 тис. грн.

Досліджено, що фінансовим результатом діяльності підприємства до оподаткування у 2018 рр. є збиток – 626994 тис. грн., у 2019-2020 рр. – прибуток у розмірі 499213 тис. грн. і 207296 тис. грн. відповідно. Чистий прибуток підприємство отримало у 2019-2020 рр. – 405357 тис. грн. і 164923

тис. грн. відповідно, у 2018 р. збиток становить 507781 тис. грн., що відбулось внаслідок перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами підприємства.

Результати виконаного дослідження свідчать про низький рівень фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» за показниками структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії свідчить про те, що у 2020 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 26%. Це на 0,06 відсоткових пункта менше ніж у 2019 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу значно перевищує нормативне значення – 0,62 у 2018 р., 0,68 у 2019 р., 0,74 – у 2020 р. Отримані значення показників автономії і концентрації залученого капіталу свідчать про те, що дане підприємство має високу залежність від зовнішніх джерел фінансування, тобто не має можливості працювати на власному капіталі, а здійснює залучення позикового капіталу; від’ємне значення коефіцієнту фінансового левериджу у 2020 р. свідчить, що рентабельність власного капіталу знизилась (частина прибутку, що генерується власним капіталом, йде на обслуговування позикового капіталу за встановленими ставками відсотків за кредит).

З метою створення ефективного механізму стратегічного управління фінансовою захищеністю підприємства, враховуючи складність процесу управління коригуванням фінансової безпеки підприємства, обґрунтовано необхідність діагностики зовнішніх і внутрішніх умов середовища, контролю та управління підсистемами з адекватним і швидким реагуванням на зміни. Така реакція стає можливою при врахуванні певних аспектів: соціальної адаптації, науково-технічної та адміністративної адаптації. Ми вважаємо, що соціальна адаптація має включати взаємовідносини між суб’єктами контролю та підсистемами управління, розуміти необхідність задоволення фінансової значущості зовнішнього та внутрішнього середовища, ключову роль людського фактора у забезпеченні фінансової безпеки. Науково-технічну адаптацію ми пов’язуємо з можливістю використання методів визначення впливу факторів на процес управління фінансовою безпекою підприємства, а також планування

необхідного рівня фінансової безпеки та прогнозування можливих змін для своєчасного реагування суб'єктів безпеки. Адміністративна адаптація полягає у підвищенні самостійності відповідних підрозділів (бухгалтерський облік, планування та економіка, фінансові відділи, підрозділи конкурентної розвідки та служби внутрішнього контролю) з кращим обміном інформацією між ними та координаційним центром – службами безпеки підприємства.

Узагальнюючи, слід ще раз зазначити, що складне бізнес-середовище для українських підприємств є важливим стимулом зосередитися на адаптації всіх економічних процесів і систем управління як необхідної умови функціонування та розвитку. Адаптація розглядається як інструмент підтримки безпеки та економічної життєздатності підприємства.

Враховуючи аналіз сильних і слабких сторін підприємства, та основні критерії діяльності сервісної компанії, сформовано стратегічні цілі для національного оператора поштового зв'язку ПАТ «Укрпошта», а саме: максимальна швидкість усіх процесів, застосування передового досвіду і технологій; автоматизація бізнес-процесів, спрощення внутрішніх процедур та регламентів; конкурентна ціна на послуги з урахуванням високого рівня сервісу; надання достатніх повноважень персоналу з одночасним підвищенням відповідальності; задоволення існуючих та можливих потреб клієнтів; кращий серед конкурентів клієнтський сервіс.

З метою забезпечення програми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства, враховуючи той факт, що сучасне середовище швидко змінюється, рівень невизначеності дуже високий, знання втрачають актуальність, а їх реформування вимагає самоосвіти незалежно від посади, обґрунтовано необхідність систематичного вдосконалення професійних і загальних знань. Дотримання розробленої програми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства сприятиме досягненню певних цілей і завдань у структурі економічної безпеки, забезпечить високу готовність реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищити інтелектуальну компетентність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
2. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/10. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
3. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека або фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. Житомир, 2013. Вип. 1. С. 39–52.
4. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.
5. Олійник Л. В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124.
6. Пан Л. В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2010. № 21. С. 56–63.
7. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
10. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.
11. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський та ін. ; за заг. ред. Аляб'єва Т. П. Харків : ХНАМГ, 2012. 287 с.



12. Василенко В. О. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 648 с.
13. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. Одеса, 2019. Вип. 38-1. С. 107–113.
14. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наук. монографія. Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.
15. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів : «ЛігаПрес», 2013. 472 с.
16. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства : монографія. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 720 с.
17. Білоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки : монографія. Київ : ДорадоДрук, 2010. 432 с.
18. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2011. №4. С. 76–80.
19. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2012. № 7. С. 119–125.
20. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 352 с.
21. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. Запоріжжя, 2008. № 1. С. 34–39.
22. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2009. 299 с.
23. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2009. № 1. С. 98–103.

24. Андрійчук О. П., Бурий С. А. Управління економічною стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2011. № 6. Т.1. С. 100–102.

25. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 328 с.

26. Загорельська Т. Ю. Формування підходів щодо управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічні науки*. URL : [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2009/Economics/54118.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54118.doc.htm) (дата звернення 24.09.2021).

27. Князева О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ імені О. С. Попова, 2013. 100 с.

28. Мельник С. І. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 2 (51) С. 84–87.

29. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : монографія у 2 т.* Дніпропетровськ, 2014. 577 с.

30. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 286 с.

31. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник. Київ : Кондор, 2009. 380 с.

32. Zhu J. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver*. New York : Springer, 2018. 328 p.

33. Гнилицька Л. В. Дослідження методичних підходів до діагностики фінансової надійності контрагентів підприємства у системі його безпеки. *Облік: Теорія і практика*. 2011. С. 21–24.

34. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємством*. Миколаїв, 2016. Вип. 14. С. 344–347.
35. Вдовенко Л. С., Черненко Д. С. Фінансові інтереси підприємства як основа забезпечення його фінансової безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. Вінниця, 2015. № 2. С. 38–43.
36. Бакеренко Н. П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції «фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств». *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 77–81.
37. Белов О. В. Удосконалення аналізу динаміки показників фінансової безпеки держави. *Актуальні питання фінансової безпеки держави*. 2014. № 3. С. 64–69.
38. Коваленко Д. І., Легка А. О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International Scientific Journal*. 2015. № 8. С. 120–126.
39. Налукова Н. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: сутнісно-аналітичний аспект. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2011. № 1 (30). С. 166–174.
40. Філімонюк Є.В., Тарасенко І.О. Теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємства. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2018. № 9 (17). С. 23–28.
41. Harker P.T., Zenios S.A. *Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. 502 p.
42. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання» / за ред. М. С. Кузнєцової. Київ : Державна служба статистики, 2018. 239 с.
43. Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA-Solver Software and References*. New York : Springer, 2016. 354 p.

44. Турхан Х.О. Механізм забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств. *Наукові записки Української академії друкарства*. Львів, 2013. № 4. С. 85–92.
45. Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. С. 47–54.
46. Касьян Л. Е., Бугас В. В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 4. С.94–96.
47. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 815 с.
48. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
49. Склабінська А. І., Дразниця С. А., Федорук Л. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : «Новий світ-2000», 2013. 342 с.
50. Горобець Т. А., Гончарук А. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. Київ, 2019. Вип. № 5(73). С77–86.
51. Гуторов О. І., Гуторов О. О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. Харків, 2013. № 5. С. 38–47.
52. Даньків Й. Я., Макарович В. К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. *Бухгалтерський облік і аудит*. Київ, 2017. № 6. С. 30–40.
53. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Одеса, 2012. № 17. Вип. 3–4. С. 29–36.

54. Чаленко Н.В. Шляхи забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6 (157). С. 135–139.
55. Сухарева К. В., Колодьянова А. А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 241–245.
56. Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?=2015> (дата звернення 14.10.2021)
57. Goddard J.A., Molyneux P., Wilson J.O.S. *European Banking: Efficiency, Technology and Growth*. London : Wiley, 2014. 308 p.
58. Мельник С. І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2020. №5. С. 31–35.
59. Галицький О. М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 39–43.
60. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26.
61. Біляк Ю. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. *Агросвіт*. № 12. 2017. С. 20–30.
62. Антикризіві технології в управлінні економічною безпекою підприємства/ М. М. Караїм та ін. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 252 с.
63. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С. 60–63.
64. Щербина В.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10 (64). С. 220–225.

65. Пігуль Н. Г., Винокурова Н. В. Управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*. Запоріжжя, 2019. Вип. 2(13). С.157–163.

66. Hoque A. The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*. 2018. Vol. 2. № 1. P. 1–14.

67. Орехова К. В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 1–2 (61–62). С. 77–83.

68. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2014. № 3. С. 113–116.

69. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 02.10.2021).

70. Тардаскіна Т. М., Станкевич І. В., Бондаренко О. М. Визначення маркетингової стратегії розвитку УДППЗ «Укрпошта» в умовах лібералізації ринку послуг поштового зв'язку. *Бізнес-інформ*. № 12. 2016. С. 318–323.

71. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 р. : Наказ Міністерства інфраструктури України від 25.05.2016 р. № 190. URL: <http://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2021).

72. Економіка поштового зв'язку : навч. посіб. / В. Г. Буряк, Л. А. Захарченко, В. М. Орлов та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 544 с.

73. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. № 4 (52). С. 213–221.

74. Другов О. О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. URL : <http://khibs.edu.ua/R5/1.pdf>. (дата звернення 24.09.2021).

75. Гудзь Т. П. Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Ужгород, 2018. № 2 (52). С. 108–120.

76. Горячева К. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2003. № 9 (27). С. 43–49.

77. Грабовський І. С., Якименко А. М. Методичні аспекти формування та оцінки зони фінансової стабільності підприємства. *Економіка та держава*. *Економічна наука*. Київ, 2016. № 1. С. 64–70.

## ДОДАТОК А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Укрпошта» за 2018 рік

АТ "Укрпошта"  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ "Укрпошта"  
Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
Середня кількість працівників: 70 129  
Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Прим.	Код рядка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2017 р.	31 грудня 2018 р.	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи		1000	35 965		28 402
первісна вартість		1001	122 831		119 063
амортизація		1002	(86 866)		(90 661)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	302 426		85 738
Основні засоби	9	1010	3 160 356		3 424 096
первісна вартість		1011	4 401 533		4 946 099
знос		1012	(1 241 177)		(1 522 003)
Інвестиційна нерухомість		1015	13 435		14 937
первісна вартість		1016	13 435		14 937
знос		1017	-		-
Інші фінансові інвестиції		1035	12 399		13 372
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	522		455
Відстрочені податкові активи		1045	-		-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 525 103</b>		<b>3 567 000</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	10	1100	235 736		235 837
виробничі запаси		1101	136 213		159 774
незавершене виробництво		1102	-		1 081
готова продукція		1103	7 724		7 064
товари		1104	91 799		67 918
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	834 658		158 358
первісна вартість		1125,1	848 177		183 982
резерв під знецінення		1125,2	(13 519)		(25 624)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	24 900		22 402
з бюджетом	11	1135	15 791		25 794
у тому числі з податку на прибуток		1136	-		-
з нарахованих доходів	11	1140	3 732		5 453
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	95 681		138 635
первісна вартість		1155,1	100 915		151 564
резерв під знецінення		1155,2	(5 234)		(12 929)
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	2 982 647		1 846 931
Готівка		1166	374 635		169 106
Поточні рахунки у банку		1167	2 608 012		1 677 825
Інші оборотні активи		1190	18 947		28 444
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 212 092</b>		<b>2 461 854</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>7 737 195</b>		<b>6 028 854</b>

1

Примітки на сторінках 7-46 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.



## Продовження ДОДАТКУ А

АТ "Укрпошта"  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма № 1 Код рядка	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2017 р.	31 грудня 2018 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 534 200	1 003 366
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 798 759</b>	<b>2 267 925</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	235 400	114 283
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	27 250	72 328
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>262 650</b>	<b>186 591</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	323 878	112 627
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	38 189	65 993
товари, роботи, послуги	16	1615	496 625	541 590
розрахунками з бюджетом		1620	57 289	94 929
у тому числі з податку на прибуток		1621	35	14 329
розрахунками зі страхування		1625	38 906	36 285
розрахунками з оплати праці		1630	137 355	154 033
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	26 626	106 816
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	222 557	330 188
Доходи майбутніх періодів	18	1665	286 714	364 277
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 047 647	1 767 598
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>4 675 786</b>	<b>3 574 338</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>7 737 195</b>	<b>6 028 854</b>

Затверджено до випуску та підписано 16 грудня 2019 року.

І. Смілянський  
Генеральний директор

М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

**ДОДАТОК Б**  
**Звіт про фінансові результати ПАТ «Укрпошта» за 2018 рік**

**АТ "Укрпошта"**

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ "Укрпошта"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	6 791 536	5 405 784
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 364 050)	(4 917 253)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	427 486	488 531
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	43 292	271 324
Адміністративні витрати	23	2130	(817 456)	(707 764)
Витрати на збут	22	2150	(180 418)	(161 751)
Інші операційні витрати	24	2180	(130 672)	(96 231)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	-	-
Збиток		2195	(657 768)	(205 891)
Інші фінансові доходи	25	2220	154 474	35 170
Інші доходи		2240	1 309	8 097
Фінансові витрати	26	2250	(107 204)	(34 802)
Інші витрати		2270	(17 805)	(22 014)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(626 994)	(219 440)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	119 213	41 960
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	(507 781)	(177 480)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року 2017 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>(507 781)</b>	<b>(177 480)</b>

3

Примітки на сторінках 7-46 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Продовження ДОДАТКУ Б

АТ "Укрпошта"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік  
(продовження)

Форма № 2


## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року 2017 рік (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	616 404	526 688
Витрати на оплату праці		2505	4 282 103	3 350 848
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 019 201	808 216
Знос/амортизація та знецінення		2515	291 710	210 357
Інші операційні витрати		2520	1 171 151	899 765
Собівартість реалізованих товарів		2530	112 027	87 125
Разом		2550	7 492 596	5 882 999


## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2018 рік	За попередній період попереднього року 2017 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 16 грудня 2019 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М. Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 Н. Сердюк  
 Головний бухгалтер

## ДОДАТОК В

## Звіт про рух грошових коштів ПАТ «Укрпошта» за 2018 рік

АТ "Укрпошта"  
Звіт про рух грошових коштів  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ "Укрпошта"

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)  
за 2018 рік

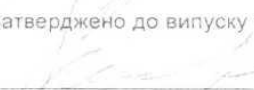
Форма №3

Код за ДКУД 1801004


Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1		2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Збиток до оподаткування		3500	(626 994)	(219 440)
Коригування на				
Знос, амортизацію та знецінення необоротних активів		3505	291 710	210 357
Збільшення забезпечень		3510	185 194	136 753
Прибуток від нереалізованих курсових різниць		3515	(11 603)	(116 918)
Прибуток від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій		3520	(3 475)	-
Припинення визнання зобов'язань на окупованих територіях та в Криму		3527	-	(111 846)
Фінансові витрати	26	3540	107 204	34 802
Фінансові доходи	25	3524	(154 474)	(35 170)
(Збільшення) зменшення оборотних активів		3550	614 522	(155 214)
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань		3560	(1 117 489)	1 955 852
<b>Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>		<b>3570</b>	<b>(715 405)</b>	<b>1 699 176</b>
Сплачений податок на прибуток		3580	-	(10 046)
Проценти сплачені		3585	(25 874)	(5 963)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>3195</b>	<b>(741 279)</b>	<b>1 683 167</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Проценти отримані		3215	38 589	35 170
Витрачання на придбання основних засобів та нематеріальних активів		3260	(198 198)	(300 870)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>3295</b>	<b>(159 609)</b>	<b>(265 700)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Облігації випущені		3305	104 308	4 700
Дивіденди сплачені		3355	-	-
Погашення зобов'язань за договорами фінансової оренди		3365	(64 858)	-
Погашення кредитів		3390	(285 881)	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>3395</b>	<b>(246 431)</b>	<b>4 700</b>
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		3400	(1 147 319)	1 422 167
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року		3405	2 982 647	1 559 413
Вплив змін курсів обміну		3410	11 603	1 067
<b>Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року</b>	12	<b>3415</b>	<b>1 846 931</b>	<b>2 982 647</b>

Протягом 2018 року негрошова інвестиційна і фінансова діяльність представлена придбанням транспортних засобів на умовах фінансової оренди в сумі 137 914 тисяч гривень (у 2017 році – 68 010 тисяч гривень).

Затверджено до випуску та підписано 16 грудня 2019 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК Д

### Звіт про зміни капіталу ПАТ «Укрпошта» за 2018 рік

ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про зміни капіталу  
Усі суми наведені у тисячах гривень

ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про зміни капіталу  
за 2018 рік  
Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ефект переоцінки при корпоратизації	Нерозподілений прибуток	Разом
1	2	3	4	5	6
Залишок на початок року	4000	6 518 597	(5 254 038)	1 534 200	2 798 759
Зміна облікової політики (1)	4005	-	-	(8 760)	(8 760)
Виправлення помилок	4010	-	-	(14 293)	(14 293)
Скоригований залишок на початок року	4095	6 518 597	(5 254 038)	1 511 147	2 775 706
Чистий збиток за звітний період	4100	-	-	(507 781)	(507 781)
Разом змін у капіталі	4295	-	-	(507 781)	(507 781)
Залишок на кінець року	4300	6 518 597	(5 254 038)	1 003 366	2 267 925

(1) Докладну інформацію про запровадження МСФЗ 9 розкрито у Примітці 5.

Звіт про зміни капіталу  
за 2017 рік  
Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ефект корпоратизації	Нерозподілений прибуток	Разом
1	2	3	4	5	6
Залишок на початок року	4000	1 264 559	-	1 711 680	2 976 239
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	1 264 559	-	1 711 680	2 976 239
Чистий збиток за звітний період	4100	-	-	(177 480)	(177 480)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-
Реорганізація компанії:	4240	5 254 038	(5 254 038)	-	-
Розподіл капіталу		-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	5 254 038	(5 254 038)	(177 480)	(177 480)
Залишок на кінець року	4300	6 518 597	(5 254 038)	1 534 200	2 798 759

Затверджено до випуску та підписано 16 грудня 2019 року.

І. Смілянський  
Генеральний директор

М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

Н. Сердюк  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК Ж

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Укрпошта» за 2019 рік

АТ «Укрпошта»  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
Середня кількість працівників: 64 655  
Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Прим.	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
		Код рядка	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	28 402	25 037
первісна вартість		1001	119 063	119 590
амортизація		1002	(90 661)	(94 553)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	85 738	38 416
Основні засоби	9	1010	3 424 096	3 305 771
первісна вартість		1011	4 946 099	5 066 378
знос		1012	(1 522 003)	(1 760 607)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	14 937	187 724
первісна вартість		1016	14 937	187 724
знос		1017	-	-
Інші фінансові інвестиції		1035	13 372	13 816
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	455	288
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 567 000</b>	<b>3 571 052</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10	1100	235 837	195 381
виробничі запаси		1101	159 774	123 546
незавершене виробництво		1102	1 081	2 606
готова продукція		1103	7 064	8 422
товари		1104	67 918	60 807
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	158 358	275 050
первісна вартість		1125,1	183 982	307 690
резерв під знецінення		1125,2	(25 624)	(32 640)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	22 402	19 097
з бюджетом	11	1135	25 794	10 143
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
з нарахованих доходів	11	1140	5 453	8 335
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	138 635	126 678
первісна вартість		1155,1	151 564	144 050
резерв під знецінення		1155,2	(12 929)	(17 372)
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	1 846 931	3 675 137
Готівка		1166	169 106	210 346
Поточні рахунки у банку		1167	1 677 825	3 464 791
Інші оборотні активи		1190	28 444	26 482
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>2 461 854</b>	<b>4 336 303</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>6 028 854</b>	<b>7 907 355</b>

1

Примітки на сторінках 7-47 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

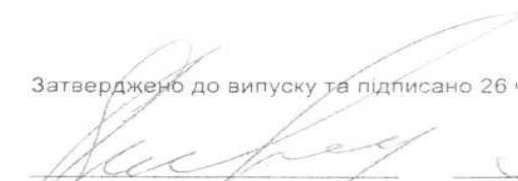
## Продовження ДОДАТКУ Ж

АТ «Укрпошта»  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
		Код рядка	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 003 366	1 287 116
Усього за розділом I		1495	2 267 925	2 551 675
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	114 263	208 119
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	72 328	196 745
Усього за розділом II		1595	186 591	404 864
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	112 627	41 939
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	65 993	98 902
товари, роботи, послуги	16	1615	541 590	541 110
розрахунками з бюджетом		1620	94 929	94 574
у тому числі з податку на прибуток		1621	14 329	124
розрахунками зі страхування		1625	36 285	49 526
розрахунками з оплати праці		1630	154 033	179 259
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	106 818	50 972
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	-	121 607
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	330 188	424 173
Доходи майбутніх періодів	18	1665	364 277	401 630
Інші поточні зобов'язання	19	1690	1 767 598	2 947 124
Усього за розділом III		1695	3 574 338	4 950 816
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>6 028 854</b>	<b>7 907 355</b>

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК 3

## Звіт про фінансові результати ПАТ «Укрпошта» за 2019 рік

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	7 777 843	6 635 591
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(6 596 957)	(6 207 604)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	1 180 886	427 987
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	713 311	179 319
Адміністративні витрати	23	2130	(1 014 143)	(915 553)
Витрати на збут	22	2150	(188 026)	(238 767)
Інші операційні витрати	24	2180	(190 374)	(110 754)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	501 654	-
Збиток		2195	-	(657 768)
Інші фінансові доходи	25	2220	91 419	154 474
Інші доходи		2240	2 579	1 309
Фінансові витрати	26	2250	(74 048)	(107 204)
Інші витрати		2270	(22 391)	(17 805)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	499 213	-
Збиток		2295	-	(626 994)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	28	2300	(93 856)	119 213
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	405 357	-
Збиток		2355	-	(507 781)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>405 357</b>	<b>(507 781)</b>



## Продовження ДОДАТКУ 3

АТ «Укрпошта»  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за 2019 рік  
 (продовження)

Форма № 2

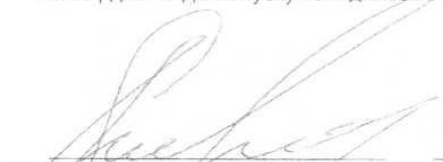
## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	555 274	616 404
Витрати на оплату праці		2505	4 691 193	4 282 103
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 105 498	1 019 201
Знос/амортизація		2515	290 590	291 710
Інші операційні витрати		2520	1 252 050	1 151 233
Собівартість реалізованих товарів		2530	94 895	112 027
Разом		2550	7 989 500	7 472 678

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М. Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 І. Куц  
 Головний бухгалтер

## ДОДАТОК К

### Звіт про рух грошових коштів ПАТ «Укрпошта» за 2019 рік

АТ «Укрпошта»  
Звіт про рух грошових коштів  
Усі суми наведені у тисячах гривень

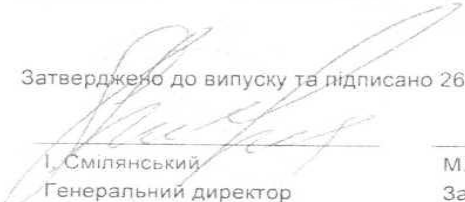
Підприємство: АТ «Укрпошта»  
Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)  
за 2019 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2019 рік	За попередній період попереднього року - 2018 рік
1		2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Прибуток/(збиток) до оподаткування		3500	499 213	(626 994)
Коригування на:				
Знос, амортизацію та знецінення необоротних активів		3505	290 590	291 710
Збільшення забезпечень		3510	131 338	185 194
Прибуток від нереалізованих курсових різниць		3515	76 812	(11 603)
Збиток/(прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій		3520	4 227	(3 475)
Фінансові витрати	26	3540	74 048	107 204
Фінансові доходи	25	3524	(91 419)	(154 474)
(Збільшення)/зменшення оборотних активів		3550	(46 243)	614 522
Збільшення/(зменшення) поточних зобов'язань		3560	1 161 312	(1 117 489)
<b>Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>		<b>3570</b>	<b>2 099 878</b>	<b>(715 405)</b>
Сплачений податок на прибуток		3580	(1 003)	-
Проценти сплачені		3585	(50 146)	(25 874)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>3195</b>	<b>2 048 729</b>	<b>(741 279)</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Проценти отримані		3215	86 548	38 589
Витрачання на придбання основних засобів та нематеріальних активів		3260	(37 003)	(198 198)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>3295</b>	<b>49 545</b>	<b>(159 609)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Облігації випущені/(погашені)		3305	(70 598)	104 308
Дивіденди сплачені		3355	-	-
Погашення зобов'язань з оренди (погашення зобов'язань за договорами фінансової оренди у 2018 році)		3365	(98 665)	(64 858)
Погашення кредитів		3390	(23 993)	(285 881)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>3395</b>	<b>(193 256)</b>	<b>(246 431)</b>
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		3400	-1 905 018	(1 147 319)
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року		3405	1 846 931	2 982 647
Вплив змін курсів обміну		3410	(76 812)	11 603
<b>Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року</b>	12	<b>3415</b>	<b>3 675 137</b>	<b>1 846 931</b>

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК Л

## Звіт про зміни капіталу ПАТ «Укрпошта» за 2019 рік

АТ «Укрпошта»  
Звіт про зміни капіталу  
Усі суми наведені у тисячах гривень

АТ «Укрпошта»  
Звіт про зміни капіталу  
за 2019 рік

Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ефект переоцінки при корпоратизації	Нерозподілений прибуток	Разом
1	2	3	4	5	6
Залишок на початок року	4000	6 518 597	(5 254 038)	1 003 366	2 267 925
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	6 518 597	(5 254 038)	1 003 366	2 267 925
Чистий прибуток за звітний період	4100	-	-	405 357	405 357
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером (Примітка 14)	4215	-	-	(121 607)	(121 607)
Разом змін у капіталі	4295	-	-	283 750	283 750
Залишок на кінець року	4300	6 518 597	(5 254 038)	1 287 116	2 551 675


Звіт про зміни капіталу  
за 2018 рік

Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ефект переоцінки при корпоратизації	Нерозподілений прибуток	Разом
1	2	3	4	5	6
Залишок на початок року	4000	6 518 597	(5 254 038)	1 534 200	2 798 759
Зміна облікової політики	4005	-	-	(8 760)	(8 760)
Виправлення помилок	4010	-	-	(14 293)	(14 293)
Скоригований залишок на початок року	4095	6 518 597	(5 254 038)	1 511 147	2 775 706
Чистий збиток за звітний період	4100	-	-	(507 781)	(507 781)
Разом змін у капіталі	4295	-	-	(507 781)	(507 781)
Залишок на кінець року	4300	6 518 597	(5 254 038)	1 003 366	2 267 925

Затверджено до випуску та підписано 26 червня 2020 року:

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М. Талій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК М

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Укрпошта» за 2020 рік

АТ «Укрпошта»  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
Середня кількість працівників: 63 856  
Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Прим.	Код рядка	Код за ДКУД	
			31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.
Форма № 1				
1801001				
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	25 037	18 695
первісна вартість		1001	119 590	115 114
амортизація		1002	(94 553)	(96 419)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	38 416	65 889
Основні засоби	9	1010	3 305 771	3 410 581
первісна вартість		1011	5 066 378	5 401 367
знос		1012	(1 760 607)	(1 990 786)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	187 724	117 377
первісна вартість		1016	187 724	120 829
знос		1017	-	(3 452)
Інші фінансові інвестиції		1035	13 816	17 925
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	288	209
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
Усього за розділом I		1095	3 571 052	3 630 676
<b>II. Оборотні активи</b>				
Заласи	10	1100	195 381	225 554
виробничі запаси		1101	123 546	161 138
незавершене виробництво		1102	2 606	4 170
готова продукція		1103	8 422	11 518
товари		1104	60 807	48 728
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	275 050	335 516
первісна вартість		1125.1	307 690	371 650
резерв під знецінення		1125.2	(32 640)	(36 134)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	19 097	24 818
з бюджетом	11	1135	10 143	17 207
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	13 270
з нарахованих доходів	11	1140	8 335	8 785
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	126 678	97 356
первісна вартість		1155.1	144 050	118 956
резерв під знецінення		1155.2	(17 372)	(21 600)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	-	195 095
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 675 137	5 246 112
Готівка		1166	210 346	493 831
Поточні рахунки у банку		1167	3 464 791	4 752 281
Інші оборотні активи		1190	26 482	29 695
Усього за розділом II		1195	4 336 303	6 180 138
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	-	98 659
Баланс		1300	7 907 355	9 909 473

1

Примітки на сторінках 7-47 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Продовження ДОДАТКУ М


АТ «Укрпошта»  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
Усі суми наведені у тисячах гривень


## Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Прим.	Форма № 1 Код рядка	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 287 116	1 321 490
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 551 675</b>	<b>2 586 049</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	28	1500	208 119	201 646
Довгострокові кредити банків	15	1510	-	65 878
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	196 745	343 910
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>404 864</b>	<b>611 434</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	41 939	264 395
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	98 902	168 707
товари, роботи, послуги	16	1615	541 110	1 103 112
розрахунками з бюджетом		1620	94 574	99 315
у тому числі з податку на прибуток		1621	124	-
розрахунками зі страхування		1625	49 526	55 484
розрахунками з оплати праці		1630	179 259	205 345
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	50 972	259 671
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	121 607	49 477
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	424 173	502 007
Доходи майбутніх періодів	18	1665	401 630	413 663
Інші поточні зобов'язання	19	1690	2 947 124	3 590 814
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>4 950 816</b>	<b>6 711 990</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>7 907 355</b>	<b>9 909 473</b>

Затверджено до випуску та підписано 27 квітня 2021 року.

  
Г. Сміянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК Н

### Звіт про фінансові результати ПАТ «Укрпошта» за 2020 рік

ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік  
Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період -2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	9 182 437	7 777 843
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(7 774 565)	(6 596 957)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	1 407 872	1 180 886
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	261 678	747 012
Адміністративні витрати	23	2130	(1 136 999)	(1 014 143)
Витрати на збут	22	2150	(211 367)	(188 026)
Інші операційні витрати	24	2180	(135 574)	(200 796)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	185 610	524 933
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	94 517	91 419
Інші доходи	28	2240	68 959	2 579
Фінансові витрати	26	2250	(96 313)	(74 048)
Інші витрати	29	2270	(45 477)	(45 670)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	207 296	499 213
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(42 373)	(93 856)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	164 923	405 357
Збиток		2355	-	-

#### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		2465	164 923	405 357

## Продовження ДОДАТКУ Н

АТ «Укрпошта»  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік  
(продовження)

Форма № 2

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	520 443	555 274
Витрати на оплату праці		2505	5 280 313	4 691 193
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 237 219	1 105 498
Знос/амортизація		2515	354 882	267 311
Інші операційні витрати		2520	1 772 916	1 285 751
Собівартість реалізованих товарів		2530	92 732	94 895
Разом		2550	9 258 505	7 999 922

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 27 квітня 2021 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК П

## Звіт про рух грошових коштів ПАТ «Укрпошта» за 2020 рік

ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про рух грошових коштів  
Усі суми наведені у тисячах гривень

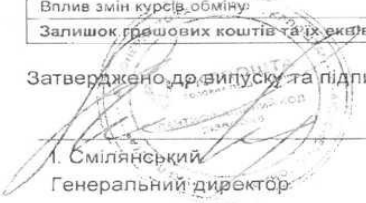
Підприємство: ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)  
за 2020 рік

Форма №3

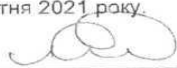
Код за ДКУД 1801004

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 рік
1		2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Прибуток/(збиток) до оподаткування		3500	207 296	499 213
Коригування на:				
Знос, амортизацію та знецінення необоротних активів		3505	364 271	290 590
Збільшення забезпечень		3510	96 220	131 338
(Прибуток)/ збиток від нереалізованих курсових різниць		3515	(2 295)	76 812
Збиток/(прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій		3520	(67 793)	4 227
Фінансові витрати	26	3540	96 313	74 048
Фінансові доходи	25	3524	(94 517)	(91 419)
(Збільшення)/зменшення оборотних активів		3550	(80 903)	(46 243)
Збільшення/(зменшення) поточних зобов'язань		3560	1 450 923	1 123 959
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів		3566	12 033	37 353
<b>Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>		<b>3570</b>	<b>1 981 548</b>	<b>2 099 878</b>
Сплачений податок на прибуток		3580	(62 239)	(1 003)
Проценти сплачені		3585	(87 413)	(50 146)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>		<b>3195</b>	<b>1 831 896</b>	<b>2 048 729</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Надходження від реалізації необоротних активів		3205	94 188	-
Проценти отримані		3215	92 740	86 548
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	12	3255	(195 095)	-
необоротних активів		3260	(104 321)	(37 003)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>3295</b>	<b>(112 488)</b>	<b>49 545</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Облігації випущені/(погашені)		3305	310 135	(70 598)
Дивіденди сплачені		3355	(202 679)	-
Погашення зобов'язань з фінансової оренди		3365	(227 484)	(98 665)
Погашення кредитів		3390	(30 700)	(23 993)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>3395</b>	<b>(150 728)</b>	<b>(193 256)</b>
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		3400	1 568 680	1 905 018
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року		3405	3 675 137	1 846 931
Вплив змін курсів обміну		3410	2 295	(76 812)
<b>Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року</b>	<b>12</b>	<b>3415</b>	<b>5 246 112</b>	<b>3 675 137</b>

Затверджено, др. випуску та підписано 27 квітня 2021 року.



І. Смілянський  
Генеральний директор



М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань



І. Куц  
Головний бухгалтер



## ДОДАТОК Р

## Звіт про зміни капіталу ПАТ «Укрпошта» за 2020 рік

ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про зміни капіталу  
Усі суми наведені у тисячах гривень

ПАТ «Укрпошта»  
Звіт про зміни капіталу  
за 2020 рік

Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ефект переоцінки при корпоратизації	Нерозподілений прибуток	Разом
1	2	3	4	5	6
Залишок на початок року	4000	6 518 597	(5 254 038)	1 287 116	2 551 675
Чистий прибуток за звітний період	4100	-	-	164 923	164 923
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства (Примітка 14)	4215	-	-	(130 549)	(130 549)
Разом змін у капіталі	4295	-	-	34 374	34 374
Залишок на кінець року	4300	6 518 597	(5 254 038)	1 321 490	2 586 049

Звіт про зміни капіталу  
за 2019 рік

Форма № 4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ефект переоцінки при корпоратизації	Нерозподілений прибуток	Разом
1	2	3	4	5	6
Залишок на початок року	4000	6 518 597	(5 254 038)	1 003 366	2 267 925
Чистий прибуток за звітний період	4100	-	-	405 357	405 357
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства (Примітка 14)	4215	-	-	(121 607)	(121 607)
Разом змін у капіталі	4295	-	-	283 750	283 750
Залишок на кінець року	4300	6 518 597	(5 254 038)	1 287 116	2 551 675

Затверджено до випуску та підписано 27 квітня 2021 року.

  
І. Смілянський  
Генеральний директор

  
М.Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
І. Куц  
Головний бухгалтер

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Півник Антон Андрійович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти pivnyk.anton@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Стратегічне управління фінансовою захищеністю ПАТ «Укрпошта» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлен;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) \_\_\_\_\_