

Национальний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи  
ступеню магістр

студентки Тупіциної Каріни Олександрівни  
(ПІБ)  
академічної групи 072м-20з-1 (заочна форма навчання)  
(шифр)  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування  
(код і назва програми)  
на тему: «Управління корпоративною фінансовою стратегією підприємства  
(на прикладі АТ «Укрпошта»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Букрєва Д.С.	90	Відмінно	
Рецензент	Безугла Н.В.		Відмінно	
Нормоконтролер	Федорова О.Г.	82	добре	

**Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

Єрмошкіна О.В.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу  
ступеню магістр**

студентці Тупіциній К.О. академічної групи 072м-20з-1  
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва спеціальності)

На тему: «Управління корпоративною фінансовою стратегією підприємства  
(на прикладі АТ «Укрпошта»)»

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від 16.12.2021 р. №1065-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	04.10.2021- 15.10.2021
Розділ 1	Теоретичні підходи до стратегічного планування та виявлення фінансових можливостей реалізації обраної стратегії підприємства	18.10.2021- 29.10.2021
Розділ 2	Дослідження управління фінансово-господарською діяльністю АТ «Укрпошта»	01.11.2021- 26.11.2021
Розділ 3	Удосконалення методичних підходів до розробки корпоративної фінансової стратегії підприємства	29.11.2021- 10.12.2021
Розділ 4	Обґрунтування доцільності удосконалення методичних підходів щодо управління корпоративною фінансовою стратегією АТ «Укрпошта»	13.12.2021- 31.12.2021
ВИСНОВКИ		04.01.2022- 06.01.2022
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	10.01.2022- 11.01.2022

Завдання видано

(підпис керівника)

Букресва Д.С.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання 27.09.2021 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 17.01.2022 р.

Завдання прийнято до виконання

(підпис студента)

Тупіциня К.О.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Тупіцина К.О.* - Управління корпоративною фінансовою стратегією підприємства на прикладі АТ «Укрпошта» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2022.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та методичні засади фінансової стратегії підприємства. Проаналізовані основні сучасні підходи до побудови ефективної корпоративної фінансової стратегії в сучасних умовах. Розглянуті основні шляхи розвитку та ефективного управління підприємством. Проаналізований сучасний фінансовий стан кредитування АТ «Укрпошта», його ліквідність, прибутковість та місце на ринку поштових послуг. Удосконалено методичні підходи до управління корпоративною фінансовою стратегією, досліджені фактори, які впливають на процес планування. Обґрунтовано запровадження моделі стратегічного управління. Запропоновано удосконалення стратегічного забезпечення діяльності підприємства.

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВА  
СТРАТЕГІЯ, ПРИБУТОК, ПОСЛУГИ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, КАПІТАЛ.

## ANNOTATION

*Tupitsina KO* - Managing corporate financial strategy of an enterprise (in terms of Ukrposhta JSC)- Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification in specialty 072 "Finance, Banking and Insurance". - Dnipro University of Technology, Dnipro, 2022.

In the master's work the theoretical and methodical bases of financial strategy of the enterprise are investigated. The main modern approaches to building an effective corporate financial strategy in modern conditions are analyzed. The main ways of development and effective management of the enterprise are considered. The current financial condition of Ukrposhta JSC lending, its liquidity, profitability and place in the postal services market are analyzed. Methodological approaches to corporate financial strategy management have been improved, factors influencing the planning process have been studied. The introduction of the strategic management model is substantiated. It is proposed to improve the strategic support of the enterprise.

STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, FINANCIAL STRATEGY, PROFIT, SERVICES, PROFITABILITY, CAPITAL.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у реалізації обраної стратегії підприємства.....	10
1.2. Класифікація фінансових стратегій в перспективній діяльності підприємства та характеристика процесу реалізації обраної стратегії...	17
1.3. Ефективна корпоративна фінансова стратегія та методологія її розробки.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА».....	30
2.1. Характеристика АТ «Укрпошта» на ринку поштових послуг України.....	30
2.2. Аналіз ефективності використання основних та оборотних фондів..	35
2.3. Аналіз капіталу та фінансової стійкості підприємства АТ «Укрпошта».....	42
2.4. Аналіз прибутку та собівартості АТ «Укрпошта».....	46
2.5. Аналіз платоспроможності та ділової активності АТ «Укрпошта»	49
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
3.1. Формування фінансової стратегії на прикладі АТ «Укрпошта».....	54
3.2. Розробка комплексної моделі стратегічного фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта».....	64

3.3. Оптимізація структури капіталу в рамках комплексної фінансової стратегії підприємства.....	73
3.4. Оптимізація структури капіталу як складова сценарного підходу при розробці фінансових стратегій розвитку АТ «Укрпошта».....	79
Висновки до розділу 3.....	81
РОЗДІЛ 4 ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ФІНАНСОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ АТ «УКРПОШТА».....	83
4.1. Розрахунок основних показник стратегічного фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта».....	83
4.2. Розрахунок параметрів моделі оптимальної структури капіталу.....	94
4.3. Визначення сценаріїв фінансової стратегії при капіталізації АТ «Укрпошта».....	97
Висновок до розділу 4.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток економіки України висуває нові вимоги до якісного рівня управління підприємством, характеру завдань, що вирішуються, та методів їх вирішення. Потрібна нова концепція управління, яка б адекватно відображала зміни в економіці, які стали можливими завдяки стратегічному управлінню та плануванню.

Сьогодні стратегічне планування вже розробляють багато вітчизняних підприємств. Усвідомлення його необхідності та важливості на підприємстві прийшло не відразу. У нестабільному середовищі необхідно використовувати потужніший інструмент, який не тільки переведе компанію на новий, ефективніший рівень управління, а й врахує основні цілі, які перед ним стоять. Одним із таких інструментів є механізм стратегічного планування. Наприклад, щоб не вступити в таку фазу життєвого циклу, як спад, необхідно впровадити систему стратегічного планування в період зростання.

Однією з причин недостатнього використання стратегічного планування є нездатність адаптувати методи, які використовуються іноземними колегами, до внутрішнього ринку, а отже, наслідки їх використання не завжди є задовільними..

Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, У. Кінг, Д. Клівланд, наукові розробки яких покладені в основу теорії стратегічного планування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення та розвиток науково-методичних основ, розробка інструментарію та практичних рекомендацій для ефективного управління фінансовою стратегією підприємства.

Досягнення даної мети передбачає вирішення таких задач:

- досліджено теоретичні засади щодо управління фінансовою стратегією підприємства;
- проаналізовано ефективність управління фінансовою діяльністю

підприємства на прикладі АТ «Укрпошта»;

- удосконалено методичні підходи до ефективного управління фінансовою стратегією підприємства;

- визначено ефективність впровадження методичних підходів до управління фінансовою стратегією підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління фінансовою стратегією підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою є сукупність загальних і спеціальних дослідницьких прийомів і методів, зокрема діалектичний підхід до визначення причинно-наслідкових зв'язків між явищами і процесами, що відбуваються в економічній сфері; системний підхід до вивчення сутності фінансової стійкості підприємства. Методи аналізу та синтезу використано для аналізу поточного фінансового стану підприємства та дослідження процесу управління його фінансовою діяльністю; індукція та дедукція; аналогії та екстраполяції; узагальнення; статистичний, табличний та графічний методи; економіко-математичні методи.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, нормативно-правові документи та статистичні матеріали, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства.

#### **Наукова новизна одержаних результатів.**

В результаті досліджень, автором удосконалено методичний підхід до управління фінансовою стратегією підприємства, який, на відміну від існуючих, дозволяє оптимізувати стратегію формування капіталу підприємства та фінансування основної діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та практичні положення роботи, сформульовані висновки та пропозиції, розроблені методичні рекомендації щодо управління фінансовою



стратегією підприємства, можуть бути використані в роботі підприємств.

**Особистий внесок автора.** Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження та їх практичне значення опубліковані в Міжнародному науковому журналі «Інтернаука» Серія «Економічні науки» № 11(56) 2021 року (Букреєва Д.С., Тупіцина К.О., Больша А.К. Стратегічне планування та управління прибутком підприємств в умовах цифрової економіки Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» Серія:"Економічні науки". 2021. Випуск 11(55). С. 98-104)

**Публікації:** Результати кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у фаховому журналі обсягом 0,67 у.д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу чотирьох розділів і висновків, загальний обсяг роботи становить 115 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 62 найменування, 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у реалізації обраної стратегії підприємства

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Це процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Стратегічне планування лежить в основі всіх управлінських рішень, організаційних функцій, мотивації та контролю, спрямованих на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування є основою для управління членами організації.

Концепція стратегічного менеджменту була розроблена в США компанією McKinsey, яка надає консалтингові послуги, пізніше була визнана основною в 1970-х роках у таких корпораціях, як «GeneralElectric», «IBM», «Coca & Cola» та інших. Саме після реалізації фінансової стратегії вони покращили свої фінансово-економічні результати.

Дискусійним є визначення складових фінансової стратегії компанії: Р. Бендер і К. Уард виділяють дві складові корпоративної фінансової стратегії - перша полягає в ефективному формуванні ресурсів, необхідних компанії, друга полягає в їх використанні [1]. Ця точка зору формується повторюваною концепцією фінансів, яка є досить поширеною в західній економічній думці., що фінансова стратегія підприємства включає стратегію використання прибутку; інвестиційна стратегія; стратегія фінансування та стратегія фінансових відносин [2], як зазначає Я. Павлічек.

Стратегію розвитку розробив І. Ансофф. Побудована ним модель розвитку компанії складалася з п'яти етапів: етап планування, початковий етап, етап

проникнення, етап прискореного зростання та етап переходу [3].

Стратегію як детальний покроковий план, який створюється для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей розглядають М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі. [4]

Стратегію як план управління, який зміцнює позиції компанії серед конкурентів і досягає її цілей визначають Томпсон А. А. і Стрікленд [5], які класифікували стратегії на різних рівнях. Вони почали розглядати стратегію як інструмент досягнення довгострокових цілей, конкретні заходи з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для підприємств стратегія створюється на основних організаційних рівнях:

1. Корпоративна стратегія (загальна) - основна стратегія компанії та її основні напрямки діяльності.

2. Бізнес-стратегія – використовується окремо для кожного виду діяльності.

3. Функціональна стратегія - створюється для окремої функціональної сфери діяльності. Це такі стратегії, як: фінансова, виробнича, маркетингова та інші.

4. Операційна стратегія - найменш орієнтована стратегія, що застосовується для основних структурних підрозділів: галузей, заводів та ін.

Слід зазначити, що процес стратегічного фінансового планування має включати всебічне вивчення реальності, тенденцій та закономірностей розвитку підприємства та його оточення. Стратегічні фінансові плани суб'єктів господарювання повинні враховувати об'єктивні результати макро- та мікроекономічного аналізу стану та тенденцій економічної ситуації [6].

Необхідно уточнити сутність поняття «стратегічне фінансове планування» тому що серед науковців досі не існує одного підходу до його визначення. Метою стратегічного фінансового планування є забезпечення підприємств фінансовими ресурсами для покращення їх реакції на зміни зовнішнього середовища та забезпечення фінансової стабільності шляхом оптимізації пропорцій у

майбутньому, на думку О. Кравченка [7].

Стратегічне планування ще має назву цільового планування, так як воно спрямоване на визначення цілей підприємства. Тактичне планування має планові завдання та інструменти, необхідні для реалізації стратегічних планів. Тактичне, а також стратегічне планування часто відбувається з неповною та недостовірною інформацією. В оперативному плануванні визначаються конкретні завдання, які стосуються безпосереднього виконання стратегічних і тактичних планів [8].

Ю. Брігхем та М. Ерхардт, вважають, що стратегічні плани зазвичай включають місію, корпоративну сферу діяльності, корпоративні цілі та стратегії. Стратегічний план розкриває бачення очікувань вищого керівництва, без якого дії суб'єктів господарювання навряд чи будуть ефективними. Операційні плани передбачають детальне управління реалізацією стратегічного бачення розвитку бізнесу. [9].

За своїм змістом стратегія є конкретним документом довгострокового планування, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають ряд особливостей:

1) процес створення стратегії не завершується негайними діями. Завершується встановленням загальних напрямків, у яких компанія буде успішною;

2) сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів з використанням геологорозвідувального методу. Роль стратегії в таких пошуках полягає в тому, щоб допомогти зосередитися на конкретних сферах і можливостях, а також відкинути все, що не узгоджується зі стратегією;

3) при створенні стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть у майбутньому. Тому необхідно використовувати неповну та недостовірну інформацію;

4) поява більш точної інформації може поставити під сумнів правильність початкового стратегічного вибору. Тому ефективне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку

Стратегічне фінансове планування дає змогу визначити не тільки обсяг

фінансових ресурсів, а й призначення, головною метою якого є забезпечення необхідного фінансування підприємницької діяльності. Завдяки стратегічному фінансовому плануванню можна визначити, наскільки конкурентоспроможною є діяльність суб'єктів господарювання та яка допомога у визначенні фінансової підтримки з боку інвесторів [10].

Стратегічне фінансове планування визначає фінансову стратегію суб'єктів господарювання та сприяє досягненню її цілей. Крім того, вона має найдовший часовий горизонт з усіх рівнів системи, як правило, від 5 до 10 років, хоча багатонаціональні компанії можуть призначати часовий горизонт на десятиліття або навіть десятиліття.

Сутність стратегічного фінансового планування визначається комплексом завдань, які воно вирішує. Оскільки стратегічне фінансове планування є основним структурним компонентом системи фінансового планування, логічно вважати, що воно виконує ті ж завдання, що й система фінансового планування в цілому. Основними завданнями стратегічного фінансового планування є:

- визначення методів ефективного інвестування капіталу, оцінка раціональності його використання;
- забезпечення реальної збалансованості запланованих доходів і витрат, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості;
- управління грошовими потоками суб'єктів господарювання;
- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами для операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- розподіл прибутку з урахуванням інтересів суб'єктів господарювання, акціонерів та інших інвесторів;
- встановлення раціональних фінансових відносин з іншими суб'єктами господарювання, банками, інвестиційними фондами, страховими компаніями;
- забезпечення виконання зобов'язань суб'єктів господарювання перед бюджетом та державними цільовими фондами;
- виявлення внутрішніх резервів і мобілізація всіх видів ресурсів для збільшення прибутку від звичайної діяльності, а також для збільшення інших

надходжень;

- забезпечення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю суб'єктів господарювання;

- аналіз взаємозв'язку між можливими дивідендними, фінансовими та інвестиційними рішеннями;

- прогнозування майбутніх наслідків рішень з метою уникнення несподіванок, кращого розуміння взаємозв'язку поточних і майбутніх рішень;

- ефективне використання прибутку та інших фінансових ресурсів;

- загальний контроль і контроль за центрами фінансової відповідальності;

- реалізація розроблених цілей у вигляді конкретних фінансових показників;

- надання фінансових ресурсів, зазначених у пропозиції економічного розвитку [12,13].

Стратегічне фінансове планування як інструмент управління має свої переваги і недоліки, допущені під час нього помилки можуть мати серйозні негативні наслідки.

Переваги:

- високий рівень вірогідності запланованих сценаріїв;

- підвищення ефективності прогнозування майбутнього стану, викликів і можливостей суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки;

- забезпечення основи для прийняття раціональних рішень;

- сприяння зниженню ризику в процесі прийняття рішень;

- забезпечення інтеграції цілей і завдань усіх підрозділів і виконавців;

- сприяння ефективному використанню ресурсів суб'єктів господарювання;

- створення основи для вимірювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Недоліки:

- немає детального опису картини майбутнього, є лише якісний опис стану, якого можуть досягти економічні агенти;

- відсутність чіткого, регламентованого алгоритму розробки та реалізації плану;
- надмірна «бюрократизація» процесу, що значно знижує його гнучкість;
- негативні наслідки помилок дуже серйозні;
- вплив на вибір конкретних інструментів стратегічного фінансового планування кваліфікації спеціаліста, професійного досвіду та інтуїції;
- висока вартість часу та ресурсів;
- зниження ефективності процесу за рахунок внутрішнього опору та зміщення
- підходить не для всіх компаній.

Однак важливо усвідомлювати, що процес стратегічного фінансового планування багато в чому залежить від дій менеджерів, тобто важливу роль відіграє ефективна організація цього процесу та професіоналізм управлінського персоналу. Їх рішення дуже важливі, оскільки найбільше впливають на доходи суб'єктів господарювання [12]

Незважаючи на переваги стратегічного фінансового планування, багато компаній нехтують його впровадженням. З незначною конкуренцією та низьким рівнем невизначеності компанії не відчують потреби у стратегічному фінансовому плануванні. Дуже малі підприємства не відчують потреби в стратегічному фінансовому плануванні, оскільки практично всі їхні зусилля зосереджені на продажі продуктів або послуг і боротьбі за виживання. Деякі суб'єкти не здійснюють стратегічне фінансове планування через неправильне уявлення керівництва щодо його суті та невиконання цього [14]. Багато компаній досягли успіху без стратегічного фінансового планування. Відмінності в ефективності управлінської діяльності керівництва не дуже помітні в короткостроковій перспективі, але в довгостроковій перспективі ті суб'єкти, які впроваджують стратегічне фінансове планування, більш успішні, ніж ті, які цього не роблять.

Тому стратегічне фінансове планування є важливою частиною концепції стратегічного управління суб'єктом господарювання. Це дозволяє визначити

основні фінансові цілі та розробити план їх досягнення як частину корпоративної фінансової стратегії. Однак, незважаючи на це, серед науковців досі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття стратегічного фінансового планування. Врахування сутності, історичної ретроспективи, переваг та недоліків, завдань і принципів стратегічного фінансового планування дозволяє краще зрозуміти його сутність як важливого інструменту управління ефективністю діяльності суб'єктів господарювання України.

На основі загальних цілей підприємства створюються основні функції та завдання стратегічного планування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні функції і задачі стратегічного планування

Основні функції			
1. Формування стратегії компанії	2. Планування основних напрямків дій	3. Оцінка потенціалу компанії	4. Визначення ресурсів, необхідні для реалізації стратегії
Задачі			
1.1 Аналіз ринкових перспектив і кон'юнктури 1.2 Визначити частку продажів за ринками. 1.3. Визначення пріоритетних цілей за результатами маркетингу. 1.4. Розробка дерева цілей, яких необхідно досягти. 1.5. Оцінка сприйнятливості ринку до продукції компанії. 1.6 Встановлення вимог до підтримки та обслуговування.	2.1. Розробка цільових програм реалізації стратегічних цілей. 2.2. Встановлення даних щодо контролю виробництва 2.3 Аналіз можливостей диверсифікації виробництва. 2.4 Створення стратегічний бюджет.	3.1. Оцінка організаційно-технологічного рівня готовності виробництва до реалізації стратегії. 3.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції. 3.3 Вибір маркетингових програм. 3.4 Аналіз очікуваних поточних і капітальних витрат для стратегічних цілей 3.5 Оцінка зовнішніх факторів	4.1. Формування вимог щодо якості та кількості необхідних ресурсів. 4.2 Визначення джерел фінансування. 4.3 Створення планів розподілу ресурсів з урахуванням бізнес-циклу. 4.4 Налагодження міжгосподарських зв'язків у забезпеченні ресурсами.

Стратегічні плани окремих підрозділів компанії складаються окремо, але центральний плановий орган на рівні підприємства повинен забезпечити



інформаційну єдність планування шляхом надання керівництву підрозділу прогноз навколишнього середовища.

Результати аналізу зовнішнього середовища, стану ринку використовуються для формування цілей підприємства та узгодження з цілями виробничо-господарських підрозділів.

Постановка стратегічних цілей є основою для розробки цільових програм для кожної з них. Керівництво компанії бере активну участь у розподілі коштів між стратегічними програмами, а функціональні підрозділи деталізують та уточнюють програми до моменту підготовки оперативного фінансового плану. [15].

1.2. Класифікація фінансових стратегій в перспективній діяльності підприємства та характеристика процесу реалізації обраної стратегії

Поняття «корпоративна фінансова стратегія» інтегрує перелік її основних змістових ознак, конкретний прояв яких варіюється на окремих підприємствах у досить широкому ступені залежно від особливостей їх основної діяльності, внутрішньої фінансової структури, внутрішньої фінансової спроможності, зовнішньої фінансової діяльності, навколишнього середовища та інші умови. Така мінливість цілей та умов формування фінансової стратегії підприємств зумовлює появу відповідної варіативності типів цієї стратегії, які мають бути обрані ними в конкретних умовах фінансової діяльності, і можуть бути використані на підприємствах.

Питання систематизації видів фінансових стратегій підприємств на основі окремих класифікаційних ознак розглядаються як українськими, так і зарубіжними вченими. У працях науковців розглянуто роль систематизації видів фінансової стратегії в загальній системі стратегічного управління розвитком підприємства, подано систему окремих класифікаційних ознак видів цієї стратегії, виділено основні ознаки, з цих типів визначаються. Водночас багато аспектів цієї проблеми з урахуванням специфіки сучасної економіки потребують

більш повного тлумачення.

Деякі дослідники пропонують покласти в основу систематизації видів фінансової стратегії підприємства лише дві класифікаційні ознаки, а саме: тип корпоративної стратегії та внутрішній фінансовий потенціал підприємства. Очевидно, що ці особливості не охоплюють усього різноманіття умов довгострокового розвитку фінансової діяльності підприємств реального сектору економіки.

Реалізована фінансова стратегія зосереджена на всіх аспектах фінансової діяльності:

- забезпечення господарської діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- створення резервів збільшення доходу, прибутку та рентабельності;
- забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед партнерами;
- забезпечення оптимального співвідношення основних і оборотних засобів до нормального функціонування підприємства;
- ефективне використання та розподіл власних ресурсів підприємства;
- грошові потоки;
- інвестиційна діяльність підприємства.

На перших етапах створення та реалізації фінансової стратегії на підприємстві слід звернути увагу на основні зміни на зовнішньому ринку, переформатування наявних ресурсів та тенденції у відповідній галузі, в якій працює підприємство.

Основними при розробці фінансової стратегії є наступні принципи:

- 1) позиціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;
- 2) оформлення основних операційних стратегій підприємства;
- 3) переважний акцент на стилі стратегічного управління фінансовою діяльністю;
- 4) визначення основних напрямів стратегічного фінансового розвитку;
- 5) забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативного

стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу у фінансовій діяльності;

6) врахування фінансового ризику в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень;

7) залучення висококваліфікованих фінансових менеджерів до процесу реалізації фінансової стратегії, забезпечення розробленої фінансової стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління фінансами [16].

Особливість фінансової стратегії - така послідовність дій, яка буде сприяти досягненню цілей суб'єкта господарювання. Стратегічні рішення, пов'язані зі переходом із поточного стану до бажаного, які мають суттєві наслідки та виникають у результаті відповідних рішень [17].

Кожен суб'єкт господарювання повинен мати власну фінансову стратегію, яка залежить від його розміру, стадії розвитку, сфери діяльності, фінансового стану, розміру та напрямів розміщення ресурсів [18].

Фінансова стратегія має три основні ознаки: незворотність, довговічність і довгострокові наслідки. Це означає, що разом із реалізацією фінансової стратегії змінюється потенціал суб'єктів господарювання і повернення до попереднього стану стає практично неможливим. Довговічність стратегії проявляється в тому, що компанії здатні постійно розвивати, адаптувати та реалізовувати свою стратегію. Стійкість стратегії визначається нестабільністю бізнес-середовища, партнерів, конкурентів, нестабільністю бізнес-клімату, ринкової ситуації тощо. Фінансова стратегія насамперед орієнтована на довгострокову перспективу або на вирішення ключового пріоритетного завдання у визначений проміжок часу [18].

Також М. Білик наголошує, що існують загальні та оперативні фінансові стратегії. Період оперативної фінансової стратегії обмежений одним роком, що надає їй функцію оперативного фінансового планування [18].

За думкою А. Ковальовій, існує три типи фінансової стратегії [19]:

1. Загальна фінансова стратегія, що регулює фінансову діяльність суб'єктів

господарювання, її основні напрями та питання. У її рамках вирішуються завдання створення підрядниками фінансових ресурсів та напрями роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями створення та використання фінансових ресурсів. Така стратегія розробляється на термін не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія служить повсякденному управлінню фінансовими ресурсами. Розробляється як частина загальної фінансової стратегії та деталізує її за певний період часу та охоплює такі сфери, як доходи та платежі з цінних паперів, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення конкретних стратегічних цілей - конкретні фінансові операції, спрямовані на досягнення глобальних цілей суб'єктів господарювання [19].

Залежно від використаних джерел фінансової діяльності суб'єкта господарювання В. Баранов виділяє такі види фінансових стратегій [20]:

- стратегія самофінансування;
- стратегія кредитного фінансування;
- стратегія фінансування проекту.

За думкою А. Комарова, фінансова стратегія залежно від ступеня ризику, на який готові йти підприємства для досягнення своїх цілей і завдань поділяється на два види: агресивну та обережну [21]. Т. Данилов виділяє агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинену стратегії [22].

Підвищення добробуту підприємств та максимального збільшення їх ринкової вартості є основною метою формування стратегічних цілей фінансової діяльності. При цьому слід урахувати особливості подальшого фінансового розвитку суб'єктів господарювання [23].

Фінансова стратегія полягає у визначенні довгострокових цілей фінансової діяльності та виборі найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають бути підпорядковані загальній стратегії економічного розвитку та спрямовані на максимізацію прибутку та ринкової вартості економічних суб'єктів [24].

За результатами діяльності іноземних корпорацій загальна мета фінансової діяльності в процесі розробки фінансової стратегії формуються по-різному:

- виживання організації в конкурентному середовищі (нестабільне економічне середовище, зокрема непередбачуваність податків, державна грошово-кредитна політика тощо);
- запобігання банкрутству та високим фінансовим збиткам; лідерство в змаганнях;
- збільшення виробництва та реалізації продукції;
- максимізація прибутку або мінімізація витрат;
- досягнення належного рівня рентабельності активів, власного капіталу, продажів тощо [25].

Однією з класифікаційних ознак також є галузева приналежність підприємства. Специфіка фінансової діяльності підприємств реального сектору економіки проявляється у різних параметрах. Крім того, різний склад покупців та споживачів визначає різні підходи цих компаній до визначення стратегічних напрямів їхньої кредитної політики. Деякі дослідники пропонують використовувати таку класифікаційну ознаку, як розмір підприємства. Розмір підприємства визначає специфіку формування не лише корпоративної, а й фінансової стратегії.

Формування стратегічного плану підприємства передбачає розробку ряду стратегій: стратегії розвитку підприємства, організаційної, інтеграційної, фінансової, ресурсної, поведінкової; маркетинг, товарний ринок, технологічна та соціальна стратегія. Фінансова стратегія відіграє ключову роль у створенні стратегічного плану. Останній як категорія фінансового менеджменту має свої особливості. Поряд з іншими функціональними стратегіями - технологічною, маркетинговою та іншими, її також можна вважати функціональною стратегією. Водночас наявність фінансових ресурсів визначає можливість та варіанти реалізації як базової стратегії розвитку підприємства, так і його функціональних стратегій. З точки зору розвитку компанії, фінансова стратегія є ключовою стратегією [26].

У рамках стратегічного планування фінансова стратегія компанії є ядром її фінансового стратегічного управління. Для ефективного управління фінансовий стратегічний план має ґрунтуватися на глибоких дослідженнях і охоплювати період від трьох до десяти років. Він пов'язує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односторонність і координацію, що дозволяє найбільш повно та ефективно використовувати наявні фінансові ресурси, комплексність, високу якість і швидке вирішення різноманітних фінансових завдань.

Мета стратегічного фінансового планування на підприємстві - забезпечення оптимального обсягу коштів, необхідних для успішної операційної та інвестиційної діяльності, і в кінцевому підсумку - досягнення прибутковості підприємства. Стратегічне фінансове планування має на меті, з одного боку, усунути несправну фінансову діяльність, а з іншого – зменшити невикористані внутрішні резерви.

Залежно від основних напрямків розширення бізнесу компанії використовують такі стратегії планування: (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Види стратегії підприємства

Назва стратегії	Характеристика стратегії планування
Розширення діяльності компанії «в глибину»	Сегментація існуючих ринків з метою залучення нових груп споживачів продукцією
Розширення діяльності компанії «в ширину»	Диверсифікація виробництва, тобто доповнення виробничої програми новими видами продукції, що стосуються основного профілю підприємства і не відносяться до нього.
Розширення діяльності «через кордони»	Інтернаціоналізація виробництва шляхом освоєння нових зовнішніх ринків
Кількісне збільшення	Збільшення обсягу виробництва фіксованого асортименту товарів для «старого» ринку

Кожна з цих стратегій має певний прогноз грошових потоків, і тому ці варіанти можна розглядати як чотири взаємовиключні інвестиційні проекти [26]

Таким чином, за основу систематизації видів фінансових стратегій підприємств можна запропонувати такі основні класифікаційні ознаки:

- вид діяльності підприємства;
- розмір підприємства;
- ієрархічний рівень управління підприємством;
- тип основної корпоративної стратегії підприємства;
- характер фінансової поведінки компанії протягом стратегічного періоду.

Фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склались на ринку, враховуючи фінансові можливості підприємства і характер внутрішніх та зовнішніх факторів.

### 1.3. Ефективна корпоративна фінансова стратегія та методологія її розробки

Ефективність системи корпоративного управління підприємства визначається ефективністю окремих її елементів. Одним з таких елементів є фінансова стратегія. Без ефективної стратегії підприємство не може бути конкурентоспроможним. Залежно від умов і обставин це завдання вирішується різними суб'єктами по-різному, але ґрунтується на складній і трудомісткій роботі зі створення та реалізації конкурентних переваг. [27].

При створенні фінансової стратегії суб'єкти господарювання повинні оцінювати її ефективність на основі прогнозних розрахунків різних фінансових коефіцієнтів [12].

Фінансова стратегія узгоджується з цілями та припущеннями корпоративної стратегії та призводить до підвищення фінансової ефективності та загальної стратегії суб'єктів господарювання. Успіх фінансової стратегії суб'єктів господарювання гарантований тоді, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним і фінансовим можливостям суб'єктів господарювання, коли фінансове управління чітко централізовано, а його методи

є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації. . [11].

Ефективність створення фінансової стратегії можна оцінити за такими параметрами (рис. 1.1):



Рис.1.1. Параметри ефективної фінансової стратегії [28]

Як функціональна фінансова стратегія, вона підпорядкована загальній стратегії розвитку компанії. Тому всі елементи стратегії компанії є певною мірою детермінантами фінансової стратегії або основою критерію фінансової стратегії в цілому або окремих її елементів.

Фінансова стратегія підприємства – це спосіб досягнення підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечностей між попитом на фінансові ресурси та можливостями їх формування. Фінансова політика визначає вибір засобів досягнення цілей [29]

Фінансова стратегія є одним із найважливіших видів стратегій економічного суб'єкта, що дозволяє визначити його дії в довгостроковій



перспективі. Формування фінансової стратегії має свої особливості, зумовлені впливом низки факторів, важливих для успішного функціонування ринку. До них, зокрема, належать:

- активізація глобалізаційного процесу світової економіки;
- темпи технічного прогресу;
- часті коливання на фінансових і товарних ринках;
- висока динаміка змін зовнішнього фінансового середовища;
- вартість та наявність джерел фінансування;
- можливість використання сучасних фінансових інструментів;
- інвестиційний клімат у країні та регіоні, в якому здійснюється діяльність;
- залежність національної економіки від імпорту;
- політична та економічна нестабільність в Україні;
- невідповідність економічної політики держави та формам регулювання фінансової діяльності;
- умови виробництва або обслуговування;
- динаміка ключових макроекономічних показників, таких як інфляція, рівень облікової ставки НБУ, обмінний курс тощо.

Реалізація стратегії потребує широкого спектру альтернатив, які слід розглядати з урахуванням багатьох факторів – фінансових, економічних, виробничих, маркетингових, політичних та використання аналітичних інструментів.

На сучасному етапі розвитку стратегічного управління можна виділити такі моделі стратегічного управління:

- аналітична модель управління. Майбутнє не можна досліджувати шляхом екстраполяції, але природа майбутніх змін цілком передбачувана, тому основним завданням його реалізації є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку в нових умовах;
- модель формалізованого стратегічного управління. Чітка регламентація процедур обґрунтування та реалізації стратегії, велике значення надається кількісним і сценарним прогнозам

-ситуаційна модель управління, зовнішнє середовище обмежене і неможливо передбачити майбутні зміни, реакція підприємства на появу нових факторів середовища має бути швидкою та доцільною;

- модель логічного принципу управління. Подальше прогнозування зовнішнього середовища і нездатність змінити неефективність дій, пов'язаних зі спробами діяти. Прогнози будуть обґрунтованими, а стратегічні рішення ні [30].

Слід враховувати особливі вимоги, яким має відповідати стратегічне фінансове планування, а саме заплановані розрахунки повинні бути чіткими та послідовними. Тобто різні періоди стратегічного фінансового планування повинні йти один за одним без перерви. Інформативна цінність стратегічного фінансового планування для управління підприємством залежить від його повноти, точності та гнучкості. Це також означає потребу в повному обліку з достатнім ступенем точності в розмірах і термінах усіх виробничих і невиробничих процесів і можливостей, що буде успішним лише за умови інтеграції стратегічного фінансового планування з іншими видами бізнес-планування. Оскільки планування відбувається в умовах невизначеності, воно повинно бути достатньо гнучким, тобто багатовимірним і мати певний запас міцності.

Інформація, яку використовує керівництво, має бути зосереджена на ключових результатах і завжди відповідати обставинам. Інформаційні інструменти стратегічного фінансового планування включають:

- систему управлінського та фінансового обліку, в частині обліку доходів і витрат;

- прогнозно-аналітична система, в частині прогнозів зовнішнього середовища, даних про кон'юнктуру ринку;

- компетенція та досвід виконавців в стратегічному фінансовому плануванні;

- електронна обробка даних шляхом використання аналітичних, евристичних та імітаційних моделей та дистанційний обмін даними.

Для вдосконалення стратегічного фінансового планування підприємства

слід враховувати наступне:

- складається фінансовий план для підвищення ефективності роботи та максимізації прибутку підприємства, який повинен задавати високий темп дій і ставити максимальні цілі. При цьому заплановані кінцеві ефекти повинні бути високими, але досяжними. Часто планування відбувається на рівні, досягнутому в попередньому плановому періоді, і не враховує можливості підвищення продуктивності, збільшення виробництва та збуту;

- розробка фінансового плану має бути деталізована в короткі періоди, що дозволить контролювати виконання плану протягом планового періоду.

Управління фінансами на підприємстві потребує побудови комплексної концепції, яка дозволить на основі об'єктивної та суб'єктивної інформації приймати оптимальні та реалістичні рішення, які підвищать ефективність компанії. Для збору, систематизації та обробки великої кількості різноманітної фінансової інформації, а також безперервного аналізу ситуації, коригування раніше розробленого фінансового плану з урахуванням великої кількості додаткової інформації необхідно розробити та впровадити автоматизований інструменти для фінансового аналізу та прийняття рішень. [31].

Система фінансового моніторингу – це інформаційна модель, яка поєднує стратегічний облік, стратегічне планування, стратегічний аналіз і контроль з метою ефективного надання інформації для прийняття управлінських рішень. Основними структурними елементами фінансового моніторингу є механізми, які забезпечують організаційні структури інформацією як про нормальний стан фінансового середовища, так і про потенційно небезпечний, негативний стан

Зміни зовнішнього та внутрішнього середовища компанії вимагають від керівництва коригування планів шляхом поточного та подальшого аналізу всіх необхідних елементів. Збір і передача цієї інформації з нуля до адміністрації підприємства є процесом «зворотного зв'язку». Досягти високих результатів діяльності підприємства без своєчасного надання необхідної інформації керівникам практично неможливо. При цьому забезпечення ефективного інформаційного обміну на підприємстві базується на службі контролінгу [32].

Роль контролінгу в стратегічному плануванні полягає в узгодженні різноманітних планів і розробці зведеного плану в цілому, розробці методів планування, наданні інформації для складання планів, у перевірці планів, складених підрозділами підприємства.

Досвід багатьох розвинених компаній розвинених країн свідчить, що в умовах сучасного жорсткої конкуренції на ринку планування фінансово-господарської діяльності є найважливішою умовою їх виживання, економічного зростання та процвітання. Воно дозволяє оптимально поєднати наявні можливості компанії з метою збільшення виробництва або послуг відповідно до попиту та пропозиції на ринку. Як показує практика, підприємства, які використовують методи фінансового планування, здатні більш ефективно організувати свою виробничо-господарську, фінансово-господарську діяльність.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, невизначеності умов управління ефективність функціонування підприємства багато в чому залежить від перевірених методичних підходів та раціональної організації процесу стратегічного фінансового планування на підприємстві [33].

Для забезпечення стабільності фінансового планування необхідно більше уваги приділяти фінансовій стратегії підприємства як особливому способу досягнення підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, а також усунути протиріччя між фінансовою потребою за ресурси та можливість їх створення. Тому одним із основних шляхів покращення фінансового стану підприємства є його стратегічне фінансове планування, тобто розрахунок фінансових ресурсів за джерелами формування та напрямками використання відповідно до норм виробітку підприємств на рік планування. Питання стратегічного планування підприємства потребують подальшого дослідження та узгодження з існуючим плануванням з метою створення системи планування, яка підвищить ефективність діяльності підприємств та рівень конкурентоспроможності продукції.

## Висновки до розділу 1

Таким чином, важливе місце в діяльності підприємства займає стратегічне планування, спрямоване на визначення основних цілей організації, забезпечення її адекватними ресурсами для досягнення цих цілей, планування придбання необхідних ресурсів. Стратегічне планування також є однією з основних функцій стратегічного менеджменту, представленої як процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Стратегічне планування лежить в основі всіх управлінських рішень, організаційних функцій, мотивації та контролю, спрямованих на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування є основою для управління членами організації. Відповідно до обраної стратегії та стратегічного планування підприємство передбачає можливі фінансові можливості для досягнення поставлених цілей.

Також було визнано, що стратегії класифікуються за типом бізнесу підприємства; розмір підприємства; ієрархічний рівень управління підприємством; типом базової корпоративної стратегії підприємства; характером фінансової поведінки підприємства в стратегічний період тощо. Характеристика процесу реалізації обраної стратегії є складною, оскільки являє собою складну систему взаємозалежних підсистем. Процес впровадження включає виконання конкретних завдань, пов'язаних з фінансовою та маркетинговою діяльністю, а також ефективністю управління компанією.

Реалізацію стратегії можна забезпечити за рахунок як власних, так і позикових коштів. Власні кошти можуть включати прибуток і суму нарахованої амортизації. Позикові кошти включають внески власників бізнесу та позиковий капітал. Залучення коштів шляхом випуску корпоративних прав є складним, оскільки вимагає ретельного управління та раціонального вибору дивідендної політики.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «УКРПОШТА»

#### 2.1. Характеристика АТ «Укрпошта» на ринку поштових послуг України

Система поштового зв'язку в Україні – це складний економічний механізм, у якому працює понад 115 тис. працівників, які збирають, обробляють та доставляють одержувачам понад 500 млн. відправлень на рік, понад 13 тис. поштових пунктів надають послуги населенню в кожному куточку України.

Акціонерне Товариство «Укрпошта» - є підприємством, 100% акцій якого належить державі та належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Компанія була заснована в 1947 році в Радянському Союзі, згодом реорганізована в українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта».

У 1994 році в результаті реформування галузі телекомунікацій (поділ на поштову та телекомунікаційну) було створено Українську державну асоціацію поштових послуг «Укрпошта».

У 1998 році Українське державне підприємство поштового зв'язку (УДППЗ) «Укрпошта» було створено відповідно до Програми реструктуризації Української державної поштової асоціації «Укрпошта», затвердженої постановою Кабінету Міністрів України;

У 2005 році компанія отримала Генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення валютних операцій.

2006 р. – впровадження постійної системи контролю руху «GPS» на основних маршрутах.

У лютому 2016 року уряд України прийняв рішення про реорганізацію Укрпошти в акціонерне товариство. У березні 2017 року «Укрпошта»

zareєстрована як ПАТ відповідно до законодавства України. Акції Компанії не котируються на міжнародних та внутрішніх фондових біржах. У грудні 2018 року публічне акціонерне товариство було змінено на АТ «Укрпошта»

Сьогодні «Укрпошта» має понад 13 тис. поштових відділень по всій країні, з них близько 10 тис. – у сільській місцевості. Забезпечуючи споживачів поштовими послугами, пенсіями та журналами. Щорічно обробляють і доставляють споживачам майже 300 млн. поштових відправлень, 17,5 млн. посилок і відправлень з оголошеною цінністю, 22 млн. переказів, доставляє понад 120 млн. пенсій і безпосередньо доставляє пошту 15 млн. поштових скриньок абонентам.

Поштове підприємство здійснює прямий обмін посилок з 58 країнами світу; двосторонній обмін простими поштовими переказами - з 20 країнами, односторонній обмін простих поштових переказів - з 4 країнами, поштовими відправленнями - 10 країнами, двосторонній обмін електронних грошових переказів - з 4 країнами. Крім того, АТ «Укрпошта» розповсюджує в передплаті та в роздріб один мільярд примірників видань, а також випускає мільйони примірників стандартних поштових марок, художніх поштових марок і блокнотів, конвертів і листівок. Мільйони примірників стандартних поштових марок щорічно, понад 35 художніх марок і поштових блоків, 60 художніх накладок штампованих конвертів і 70 накладок немаркованої продукції. Виконання цих робіт забезпечують філії підприємства (обласні, міські та спеціалізовані дирекції). [].

Основним видом діяльності компанії є надання універсальних поштових послуг та інших супутніх послуг населенню, комерційним компаніям та державним установам.

Укрпошта пропонує своїм користувачам понад 50 видів послуг. Крім звичайних поштових послуг, надаються фінансові, рекламні, логістичні та кур'єрські послуги, передплата на журнали, розповсюдження лотерей, передплачених карток на телекомунікаційні послуги, доставка тари на масовий попит тощо.

Поштові відправлення по Україні доставляють власним авто. Для перевезення пошти та друкованих видань функціонує 37 основних автомобільних маршрутів, протяжність яких становить понад 28,5 тис. км. Автопарк, задіяний на транспорті, становить понад 4,3 тис. авт.

Важливим чинником розвитку діяльності Укрпошти стало отримання 29 грудня 2005 року Генеральної ліцензії Національного банку України на здійснення валютних операцій. Для компанії відкрилися найбільш перспективні сегменти фінансового ринку. Відтоді споживачі можуть здійснювати міжнародні перекази як у гривні, так і в іноземній валюті. На даний момент обмін міжнародних електронних переказів в іноземних валютах працює з Білоруссю, Вірменією, Казахстаном, Молдовою, Азербайджаном, Португалією, Латвією, Естонією та Російською Федерацією.

Укрпошта має одну з найбільших корпоративних інформаційних мереж в Україні, впроваджено низку систем автоматичної підтримки управління, технологічних бізнес-процесів та автоматизації процесу надання послуг. Порівняно швидкими темпами на стендах обслуговування клієнтів впроваджується комп'ютерна техніка, що дозволяє розширити спектр послуг та підвищити їх якість. ІТ-послуги, що швидко розвиваються, включаючи електронну пошту, онлайн-перекази грошей, електронні перекази та онлайн-підписку.

Обсяг поштової та кур'єрської діяльності у 2020 році зріс порівняно з попереднім роком на 538,2 млн грн, Інтернет-послуг – на 1455,1 млн грн. Натомість помітне падіння телефонних об'ємів: у 2019 році на 471,7 млн грн, а в 2018 році на 867,4 млн грн. Основним суб'єктом поштового ринку України є національний оператор АТ «Укрпошта». Проте гідну конкуренцію складає компанія ТОВ «Нова Пошта», яка динамічно розвивається і навіть зараз є лідером у сфері експрес-доставки в Україні. У 2019-2020 роках обидві компанії мали позитивну динаміку розвитку, хоча лідирує «Нова пошта».

Зазначимо, що серед основних конкурентів найбільшою є частка відділень АТ «Укрпошта», яка становить 67,2%. Ринок письмової кореспонденції в останні



роки демонструє поступове зниження обсягів як у натуральному, так і в грошовому вираженні. Загальний ринок щорічно скорочується на 3-5% через швидке зростання Інтернету та мобільного зв'язку, скорочення офлайн-торгівлі, скорочення бюджетів бюджетних установ та рекламних бюджетів комерційних компаній.

В останні роки спостерігається зростання ринку посилок, як в Україні, так і в усьому світі, завдяки динамічному розвитку ринку електронної комерції. Протягом останніх кількох років ринок електронної комерції переживає стабільне зростання в грошовому вираженні в середньому на 25-30% на рік. Однією з тенденцій сучасної електронної комерції в Україні є збільшення частки користувачів, які купують товари в іноземних інтернет-магазинах. За останніми даними, у 2013 році це 26% користувачів Інтернету (18% у 2012 році). За оперативними даними, у 2014 році цей відсоток становив 35%. Як наслідок, конкуренція серед логістичних операторів на міжнародному ринку посилок посилиться. Сегмент B2B перебуває в стагнації через повільний розвиток великого бізнесу та відсутність нових гравців на ринку. Очікується, що загальний розмір ринку зростатиме з 15% у 2015 році до 30% у 2020 році через швидке зростання Інтернету та глобалізацію електронної комерції.

Частки ринку комерційних підприємств у наданні послуг експрес-доставки за 2019 рік наведені на рис. 2.1.

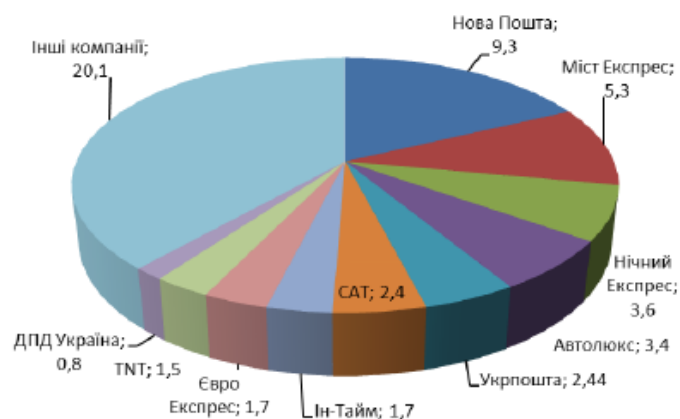


Рис. 2.1. Комерційні оператори експрес-доставки в Україні в 2019 році

Найбільш жорстка конкуренція між ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта», яке є домінуючим оператором поштового зв'язку в сегменті

універсальних послуг (90-95%). Зокрема, ТОВ «Нова Пошта» пропонує широкий спектр послуг, вищі логістичні та маркетингові стандарти обслуговування клієнтів, у тому числі швидкі терміни доставки, але поступається АТ «Укрпошта» за доступністю послуг, визначеною кількістю регіональних відділень та вищими тарифами. АТ «Укрпошта» суттєво поступається ТОВ «Нова Пошта» за рівнем управління якістю поштових послуг, у тому числі за тривалими термінами доставки. В останні роки АТ «Укрпошта» втратило свої позиції в сегменті відправлення листів та посилок, що стає ключовим фактором розвитку сектору електронної комерції.

ТОВ «Нова Пошта» пропонує широкий спектр послуг, вищі стандарти обслуговування клієнтів, але поступається АТ «Укрпошта» за доступністю послуги та рівнем тарифів. АТ «Укрпошта» значно поступається ТОВ «Нова Пошта» за рівнем управління якістю поштових послуг. АТ «Укрпошта» втрачає свої позиції в сегменті відправлення листів та посилок, що стає ключовим фактором розвитку сектору електронної комерції. [36]

Поштовий зв'язок є одним із важливих елементів інфраструктури держави, оскільки відіграє не лише важливу роль у об'єднаному суспільстві, а й відіграє роль в економічному механізмі в економіці будь-якої країни. Немає розвитку електронного зв'язку, фінансів, логістики, пошти і все ще залишається надійною захисною ланкою для українців. .

З метою дослідження поштового зв'язку як елемента, що є одним із основних чинників стабільної економіки України, проаналізовано основні тенденції розвитку загальноекономічних та соціальних показників. На основі аналізу вихідної статистичної інформації, можна зробити висновок, що за 2017-2019 роки спостерігається зростання ВВП, збільшення надходжень АТ «Укрпошта» від послуг поштового зв'язку із загальним збільшенням доходів телекомунікаційної галузі на 17%.

Слід зазначити, що частка надходжень від поштових послуг у надходженнях телекомунікаційної галузі зменшилася на 4,6%. При цьому вплив Укрпошти на фінансові результати галузі значно зростає. Так, частка

надходжень Укрпошти від послуг поштового зв'язку в надходженнях галузі протягом трьох років збільшується, а у ВВП вона залишається незмінною на рівні 0,20%.

Таблиця 2.1

## Місце АТ «Укрпошта» в економіці України [37]

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ВВП, млн. грн.	2982920	3558706	3974564
Надходження галузі зв'язку, млн. грн.	61921	65488	72564
у т.ч. поштового зв'язку, млн. грн.	3998	3493	4494
Частка поштових надходжень у доходах галузі, %	6,4	5,3	6,1
Надходження АТ «Укрпошта» від послуг поштового зв'язку, млн. грн.	4774,6	5708,9	7139,4
Частка надходжень АТ «Укрпошта» від послуг поштового зв'язку в надходженнях галузі, %	7,7	8,7	9,8
Частка надходжень галузі зв'язку у ВВП, %	2,6	2,2	2,0
Частка надходження АТ «Укрпошта» від послуг поштового зв'язку у ВВП, %	0,20	0,19	0,20

За два місяці карантинних обмежень Укрпошта перевезла понад 500 тонн відправлень українських експортерів. При цьому в березні 2020 року зниження обсягів перевезень склало 30% порівняно з відповідними тижнями 2019 року, але в травні зростання експорту досягло 42% порівняно з попереднім роком. Крім того, за три місяці карантину Укрпошта відправила в різні регіони України майже 55 тис. упаковок ліків, з яких майже 70% ліків відправлено в села. При цьому, якщо в квітні таких замовлень було близько 500 на день, то зараз кількість відправлень щодня збільшується вдвічі [38].

## 2.2. Аналіз ефективності використання основних та оборотних фондів

За сучасного високого технічного рівня промислового виробництва, розмірів та прогресивності основних засобів, їх технічний стан багато в чому визначає потенціал промислового виробництва, його ефективність. Згідно з цим твердженням, існує необхідність проаналізувати безпеку виробництва основних засобів, їх технічний стан та використання, а також оцінити їх вплив на

збільшення виробництва, скорочення виробничих витрат і, відповідно, збільшення прибутку від реалізації.

До складу активів підприємства входять основні та оборотні засоби та інші цінності, вартість яких відображається на балансі підприємства. Проаналізуємо активи підприємства, використовуючи фінансову звітність АТ «Укрпошта»



Рис.2.2. Динаміка оборотних та необоротних активів АТ «Укрпошта»

У 2018-2020 рр. відбулося збільшення активів АТ «Укрпошта» на 3781960 тис. грн. або 62,7%, що відбулося за рахунок збільшення основних фондів підприємства на 63676 тис. грн. або 1,7%, а оборотних активів на 3718284 тис. грн. або 151,03% (рис. 2.2).

У 2020 році порівняно з 2018 роком збільшення оборотних активів підприємства відбулося за рахунок збільшення запасів на 49,58%; дебіторської заборгованості на 8,22%; готівки на 225,48% та інші оборотні активи на 330,95%.

У 2018-2020 роках у структурі оборотних активів АТ «Укрпошта» найбільшу частку займають оборотні кошти (у 2020 році цей показник становив 62,99%). Це свідчить про наявність високоліквідних активів на обстеженому підприємстві. (рис. 2.3).

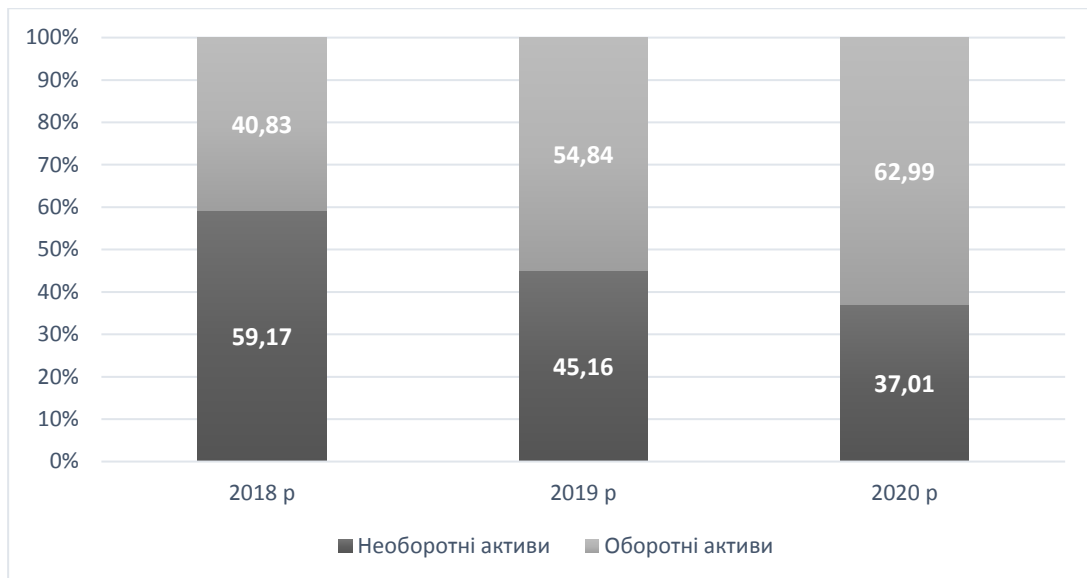


Рис. 2.3. Структура активів АТ «Укрпошта»

Підвищення ефективності використання основних засобів підприємств - одне з основних питань переходу до ринкових відносин. Від вирішення цієї проблеми залежить фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність його виробництва на ринку.

Основними завданнями аналізу є:

- оцінка оснащеності підприємства та його структурних підрозділів основними засобами - відповідність розмірів, складу та технічного рівня основних засобів їх потребам;
- технічний стан основних засобів;
- ступінь використання основних засобів та фактори, що впливають на його рівень;
- оцінка ступеня використання виробничих потужностей, простору та обладнання.

Відповідно до цього завдання аналіз основних фондів проводиться в таких сферах:

- структура основних засобів;
- наявність, стан, прогресивність та інтенсивність оновлення основних засобів;
- використання основних фондів, виробничих приміщень, простору та обладнання;

- аналіз прибутковості основних засобів;  
 - резерви збільшення виробництва та підвищення рівня інших показників шляхом кращого використання робочої сили.

Проаналізуємо рух основних засобів. Моральна та фізична амортизація основних засобів та підтвердження їх технічного стану відповідно до останніх досягнень науки і техніки відбувається в процесі їх постійного оновлення - переміщення основних засобів. Оновлення основних засобів відбувається у формі заміни їх на більш досконалі та ефективніші, реконструкції та модернізації окремих груп та видів.

Переміщення основних засобів - це, з одного боку, впровадження нових, сучасних технічних засобів у будь-якій із цих форм, а з іншого - усунення застарілих засобів праці внаслідок їх фізичного та морального зносу. Впровадження нового обладнання безпосередньо впливає на ціну товарів або послуг, тому ці зміни мають вирішальне значення для компанії.

Основні показники руху основних засобів та розрахункові показники представлені в (табл.2.2).

Таблиця 2.2

## Розрахунок показників руху основних засобів АТ "Укрпошта"

Показник	2018	2019	2020	Динаміка зміни, %	
				2019/2018	2020/2019
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	3160356	3612269	3305771	+14,2	-8,5
Вартість введених в експлуатацію основних засобів, тис. грн	0	71982	126955	-	+76,4
Вартість виведених із експлуатації основних засобів, тис. грн	559	20264	137938	-	+580
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн	3424096	3305771	3410581	-3,4	+3,2
Оновлення основних засобів	-	2,18	3,72	-	+70,1
Вибуття основних засобів	0,02	0,56	4,17	-	+644
Приросту основних засобів	-0,02	1,43	-0,33	-	-123

Розраховуючи показники, можна зробити висновок, що у 2018 році основні фонди взагалі не оновлювалися, а в 2019-2020 роках оновлення було

незначним: 0,56% у 2019 році та 4,17% у 2020 році.

Вибуття основних засобів є результатом їх продажу, ліквідації, безкоштовного переказу, внеску до цільового капіталу, переходу на бартерні операції, невиконання критеріїв визнання активом. Кожне підприємство прагне до більш раціонального використання основних засобів. Якщо основні фонди, які йому потрібні, використовуються неефективно, це призводить до заморожування коштів, зменшуючи прибутки від майна. Вибуття основних засобів було мінімальним. У цій ситуації варто звернути увагу на оновлення основних засобів, яке було здійснено, але, звичайно, не в повному обсязі. Наприклад, витрати на основні засоби, введені в експлуатацію, насамперед у зв'язку з оновленням парку, через інші засоби виробництва виникають великі проблеми, вирішення яких має бути зосереджено на підприємстві. Те саме стосується коефіцієнта компенсації за вибуття основних засобів, який був реалізований лише у 2019 році, коли він становив 28,15, та у 2020 році, де показник значно покращився, майже у 4 рази, до 108,65.

При аналізі ефективності використання основних засобів слід враховувати показники, включені до таблиці 2.3, що характеризує використання основних засобів та оцінку їх динаміки.

Таблиця 2.3

## Аналіз ефективності використання основних засобів

Показник	2018	2019	2020	Динаміка зміни, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	6791536	7777843	7953522	+14,5	+2,3
Середньорічна вартість основи. виробничих засобів, тис. грн	3292226	3459020	3358176	+5,0	-2,9
Чистий прибуток, тис. грн	-507870	405357	164923	-	-59,3
Амортизація, тис. грн	291710	267311	315458	+8,3	+18,0
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	73249	64655	67 171	-11,7	+3,9
Фондовіддача основних виробничих засобів	2,06	2,25	2,37	+9,2	+5,3
Фондомісткість основних виробничих засобів	0,48	0,44	0,42	-8,3	-4,5
Рентабельність основних виробничих засобів	-	11,71%	4,91%	-	-6,8
Фондоозброєність	44,94	53,49	49,99	+19,0	-6,5

Аналіз показників, включених до таблиці 2.3 дозволяє зробити такі висновки:

- рентабельність усіх основних засобів зростає на 36,6% за рахунок зростання чистого прибутку. Згідно збільшення ефективності капіталу знизило капіталомісткість;

- Рентабельність основних засобів в цілому за весь період мала, у звітному періоді зменшилася порівняно з попереднім. Це пояснюється більш високими темпами зростання основних фондів порівняно з прибутком;

- Збільшення зносу виробничих потужностей у звітному періоді в порівняно з попереднім, це слід вважати негативним фактором для компанії. Відповідно високі темпи зростання рентабельності активів та достатності капіталу свідчать про сприятливі тенденції у використанні основних засобів;

Однак як суттєвий недолік у діяльності компанії слід відзначити зниження прибутковості основних засобів та значне збільшення амортизації, що знову ж таки безпосередньо залежить від оновлення основних засобів.

Аналізуючи динаміку, структуру та ефективність оборотних коштів компанії, звертаємо увагу на структуру оборотних активів, яка відображає фінансовий стан компанії станом на звітну дату та вказує на рівень комерційної, фінансово -економічної роботи.

Таблиця 2.4

## Групування оборотних активів залежно від рівня їх ліквідності

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Динаміка зміни,%	
	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %	2019/ 2018	2020/ 2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	1846931	75,0	3675137	84,8	5246112	84,9	+99	+42
Кошти у розрахунках	347 839	14,1	447 307	10,3	487385	7,88	+28	+9
Запаси	235837	9,58	195 381	4,50	225554	3,64	-17	+15
Усього оборотних активів	2461854	100	4336303	100	6180138	100	+76	+42

Розрахунки показують, що наприкінці 2020 року частка грошових коштів та їх еквівалентів у загальному зростає більш ніж на 20%. Частка коштів у



розрахунках зменшилась у 4 рази порівняно з 2018 роком. Зростання цих показників є свідченням підвищення поточної платоспроможності і стійкого фінансового стану підприємства.

У процесі аналізу коефіцієнтів ефективності оборотних активів компанії слід детально вивчити частку кожного з них (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники ефективності використання оборотних активів АТ «Укрпошта»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Динаміка зміни, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Середні залишки оборотних активів, тис. грн	2461854	4336303	6180138	+76,1	+42,5
Грошових коштів та їх еквівалентів, тис. грн.	1846931	3675137	5246112	+98,9	+42,7
Коштів у розрахунках, тис. грн.	347839	447307	487385	+28,6	+8,9
Запасів, тис. грн.	235837	195381	225554	-17,1	+15,4
Виручка від реалізації, тис. грн	6791536	7777843	9182437	+14,5	+18,0
Ододенна виручка від реалізації, тис. грн	18606,94	21309,16	25157,36	+14,5	+18,0
Оборотність оборотних активів, дні	132	203	245	+53,8	+20,7
Грошових коштів та їх еквівалентів, днів	99	172	208	+73,7	+20,9
Коштів у розрахунках, днів	18	20	19	+12,3	-7,7
Запасів, днів	12	9	8	-27,6	-2,2
Число оборотів оборотних активів	2,76	1,79	1,49	-35,1	-16,7
Грошових коштів та їх еквівалентів	3,67	2,11	1,75	-42,5	-17,1
Коштів у розрахунках	19,5	17,38	18,84	-10,87	+8,4
Запасів	28,79	39,8	40,71	+38,2	+2,2

Частка оборотних активів у загальній вартості підприємства на кінець 2020 року значно вища, ніж частка основних засобів. Хоча у 2018 році ситуація була абсолютно протилежною. Це показує, що компанія має достатню кількість найбільш мобільних частин власності.

При аналізі ефективності оборотних активів компанії, перш за все, слід розрахувати кілька важливих показників. Як показано в таблиці 2.5 тривалість обороту поточних активів у 2020 році склала 245,66 днів, а порівняно з 2019 роком прискорилося на 20,7%. Така ж ситуація і з грошовими коштами.

Протилежні дані спостерігаються в показниках тривалості обороту

коштами у розрахунках, тобто уповільнення відповідно на -7,7% та -2,2%.

Спостерігається зменшення оборотності оборотних активів з точки зору їх окремих видів. Ці зміни свідчать про погіршення ефективності використання оборотних активів компанії, оскільки кошти, вкладені в мобільні активи, знову приймуть форму грошей протягом певної кількості днів пізніше, ніж у 2018 році. Це, у свою чергу, призведе до умовного залучення коштів до економічного обороту.

Розрахунки періоду готівкового обороту на 2020 рік показують, що готівковий оборот у розрахунках хоч і низький, але становить лише 18,84. Оборотні активи в 2020 році становили в середньому 1,49 обороту проти 1,79 обороту у 2019 році та 2,76 - у 2018 році. Запаси 40,71 мають найшвидший оборот, найнижчий - грошові кошти та їх еквіваленти - у 1,75 рази у 2020 році, коефіцієнт оборотності яких зменшився на 68,3%.

### 2.3. Аналіз капіталу та фінансової стійкості підприємства АТ «Укрпошта»

Умова кожного господарюючого суб'єкта - це його власність. Проаналізуємо капітал підприємства, вартість власних ресурсів (табл.2.6).

Таблиця 2.6

#### Розрахунок показників майнового стану АТ «Укрпошта»

Назва показника	2018 р	2019 р	2020 р	Динаміка зміни,%	
				2019/2018	2020/2019
Вартість всього капіталу	6028854	7907355	9909473	+31,1	+25,3
Вартість власних коштів підприємства	226,7925	2551675	2586049	+12,5	+1,3
Вартість власних оборотних коштів	-1112484	-614513	-531852		

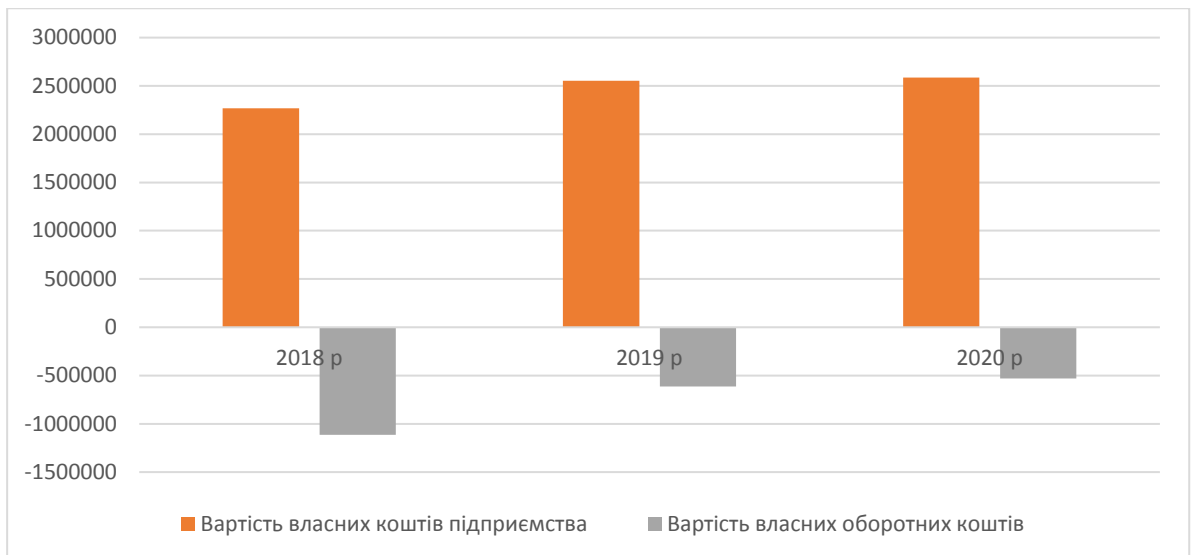


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу та власних оборотних коштів

Вартість сукупного капіталу зросла у 2018 році, але дещо знизилася у 2019 році. Власні кошти компанії поступово зменшувались до 2018 року, а з 2019 року вона почала збільшуватися, але з 2020 року порівняно з 2018 роком вона зменшилася на 13 11%.

Негативним явищем є постійно нестача власних оборотних коштів, які щороку зменшуються. Так в 2019 році нестача власних оборотних коштів зменшилася на 497971 тис. грн., а в 2020 році ще на 82661 тис.грн.

Аналізуючи зобов'язання АТ «Укрпошта», слід зазначити, що у 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення капіталу компанії на 3 620 621 тис. грн. або на 84,46% (рис. 2.5).

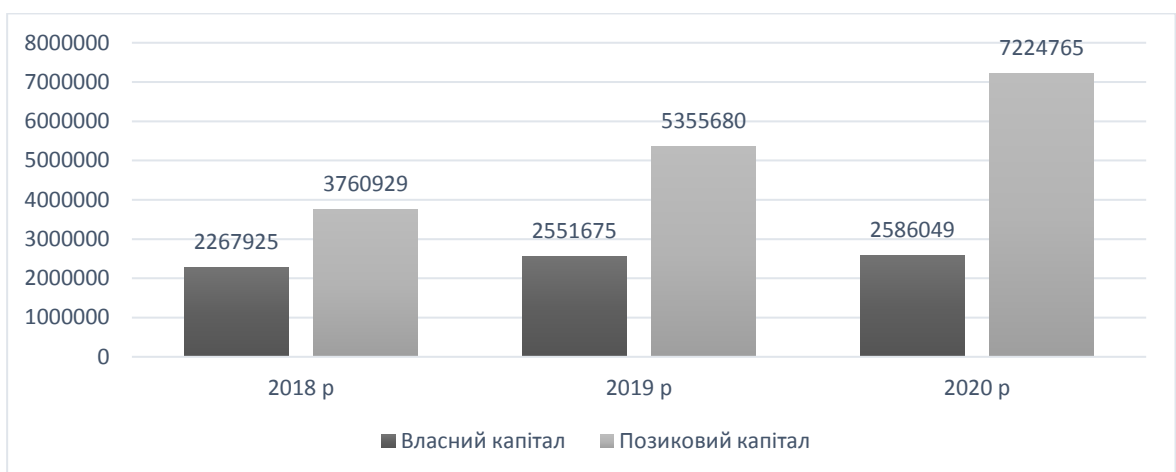


Рис. 2.5. Динаміка складових капіталу АТ «Укрпошта»

Так, у 2018-2020 рр. відбулося збільшення капіталу АТ «Укрпошта» за

рахунок збільшення власного капіталу на 318124 тис. грн. або 14,02%, а позичковий капітал підприємства на 3463836 тис. гривні. або 92,1%.

Зокрема, у 2018-2020 роках відбулося зниження частки власного капіталу в загальній структурі капіталу АТ «Укрпошта» – з 37,62% у 2018 році до 26,36% у 2020 році (рис. 2.6).

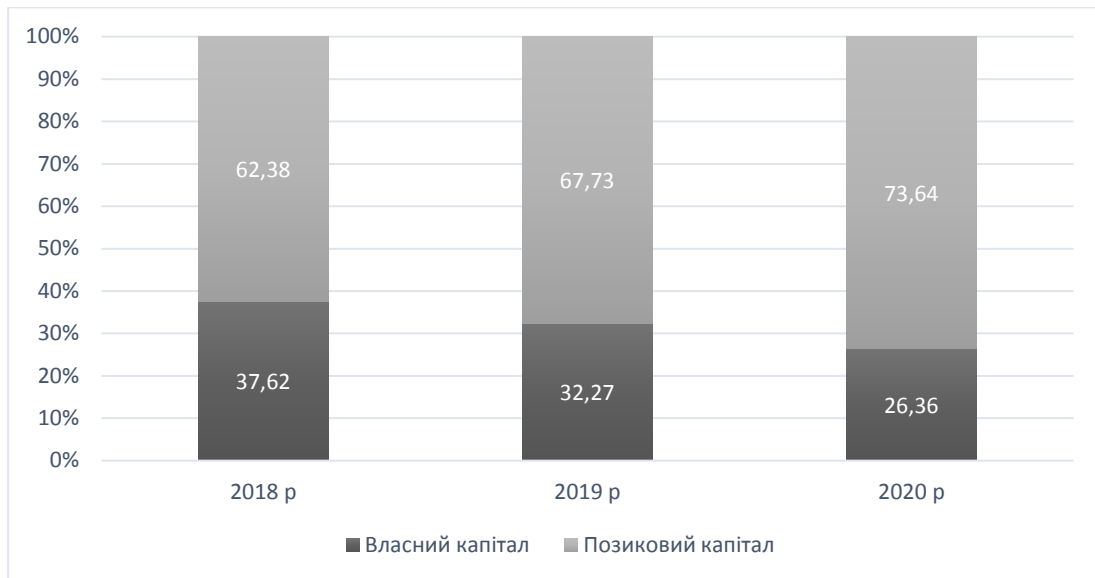


Рис. 2.6. Структура капіталу АТ «Укрпошта»

У 2019 році частка власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства становила 32,27%, тоді як у 2020 році – 26,36%, що означає зменшення власного капіталу в структурі капіталу на 11,26 в.п. за 2018 - 2020 рр. Це негативна тенденція, оскільки коефіцієнт власного капіталу є одним із основних показників кредитоспроможності підприємства, основою визначення фінансової незалежності, стабільності та фінансової стійкості підприємства.

Аналізуючи зобов'язання АТ «Укрпошта», слід зазначити, що у 2018-2020 рр. ми спостерігаємо збільшення фінансових ресурсів підприємства на 3781960 тис. гривні. або 62,7%. в основному за рахунок позикового капіталу, який зріс на 3463836 тис. грн. за 3 роки.

Проаналізуємо стан фінансової стійкості компанії (табл. 2.7, рис. 2.7).

Співвідношення позикових та власних коштів характеризується залежністю між фінансовим станом АТ «Укрпошта». У 2018 році ця цифра становила 1,658, що є прийнятним, але потім, поступово зростаючи до 2020 року, вона становила 2,832. Аналогічна ситуація з коефіцієнтом автономії, який

зменшився майже вдвічі за 3 років (0,376 у 2018 році та 0,261 у 2020 -му). Наведені вище показники свідчать про залежність компанії від кредиторів, яка з кожним роком зростає.

Таблиця 2.7

## Показники фінансової стійкості підприємств

Назва показника	2018 р	2019 р	2020 р
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	1,658	2,098	2,832
Коефіцієнт автономії	0,376	0,323	0,261
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,491	-0,241	-0,205
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,624	0,677	0,739
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,076	0,137	0,191
Коефіцієнт фінансового левереджу	0,082	0,158	0,236

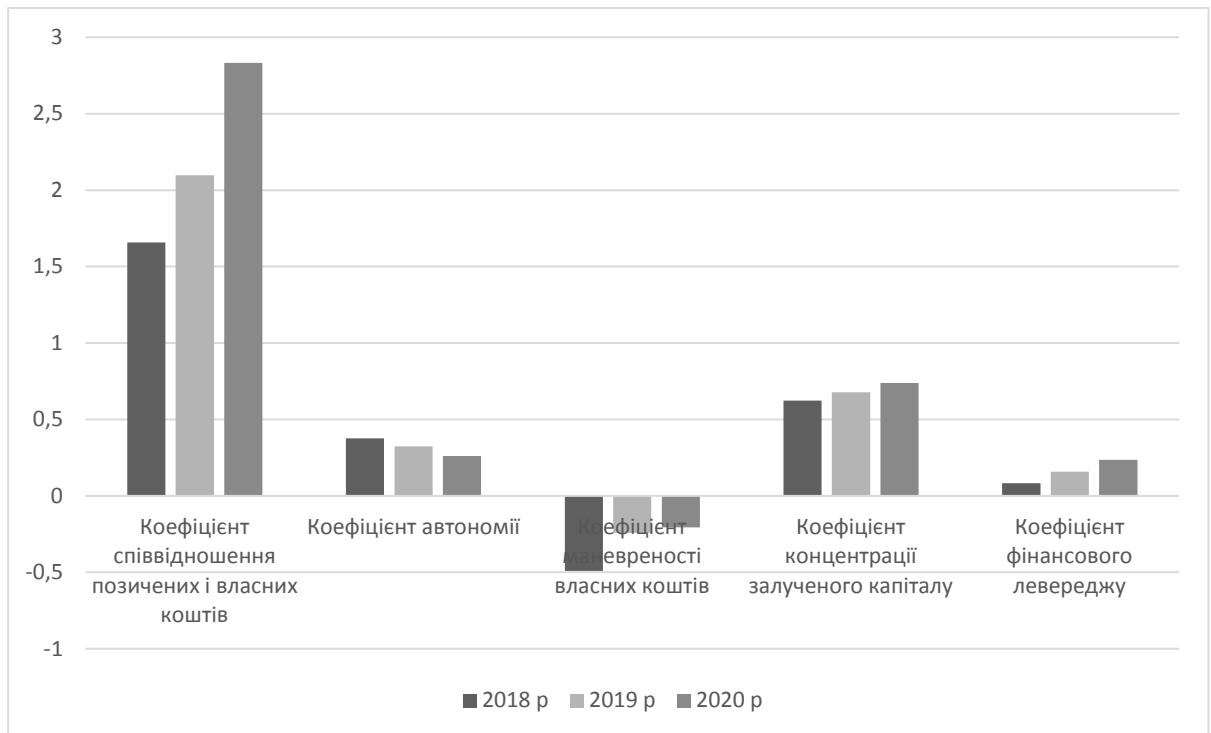


Рис. 2.7. Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Укрпошта»

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу на рівні 0,5, не був у цьому значенні і постійно зростає, у 2020 році - 0,739. Щодо коефіцієнта

довгострокових кредитів, то він за останні 3 років збільшився майже у 1,5 рази, що також не є позитивним результатом.

Коефіцієнти кредитного левериджу та заборгованості кредиторам показують подібні результати - збільшення у 2 та 1,5 рази відповідно.

Таким чином, аналіз джерел формування капіталу та фінансової стійкості АТ «Укрпошта» показав, що підприємство за три роки погіршило фінансову стійкість та незалежність за рахунок постійного зростання позикових коштів та зниження власного капіталу.

#### 2.4. Аналіз прибутку та собівартості АТ «Укрпошта»

Проаналізуємо фінансові результати підприємства для того, щоб вивчити можливість використання та збільшення фінансових результатів, необхідно вивчити фінансові результати підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта»

Показник	2018 р	2019 р	2020 р	Динаміка зміни	
				2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6791536	7777843	9182437	986307	1404594
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6364050	6596957	7774565	232907	1177608
Валовий: прибуток	427486	1180886	1407872	753400	226986
Інші операційні доходи	43292	747012	261678	703720	-485334
Адміністративні витрати	817456	1014143	1136999	196687	122856
Витрати на збут	180418	188026	211367	7608	23341
Інші операційні витрати	130672	200796	135574	70124	-65222
Фінансовий результат від операційної діяльності	-657768	524933	185610	1182701	-339323
Фінансовий результат до оподаткування	-626994	499213	207296	1126207	-291917
Витрати (дохід) з податку на прибуток	119213	93856	42373	-25357	-51483
Чистий фінансовий результат	-507781	405357	164923	913138	-240434

З 2018 року компанія активно збільшує чисті доходи від реалізації: 6791536 тис. грн. у 2018 році та 9182437 тис. грн. у 2020 році. Схожа ситуація з валовим прибутком, який за 3 років збільшився майже втричі. Не кожен рік був

прибутковим для компанії, але з 2019 року фінансовий результат значно покращився, 405357 тис. грн - 2019, 164923 тис. грн - 2020 чистий прибуток.

В 2018-2020 роках спостерігаємо збільшення сукупних доходів АТ «Укрпошта» на 2390901 тис. грн., тобто 35% (рис. 2.8)



Рис. 2.8. Динаміка доходів АТ «Укрпошта»

Зазначимо, що збільшення сукупних доходів АТ «Укрпошта» у 2018-2020 роках відбулося за рахунок збільшення чистої виручки підприємства на 35%, інші операційні доходи на 218386 тис. грн. або в 6 раз та зменшення фінансового доходу на 59957 тис. грн. У структурі доходів АТ «Укрпошта» найбільшу частку займають чисті доходи підприємства – більше 90%.

Варто також зазначити, що у 2018-2020 роках відбулося збільшення загальних витрат АТ «Укрпошта». Збільшення загальних витрат підприємства у 2020 році порівняно з 2018 роком викликано збільшенням вартості таких статей витрат як: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 1410515 тис. грн. або 22,1%; адміністративних витрати на суму 319543 тис. грн.; збільшення інших операційних витрат на 4902 тис. грн. або 3,75% та витрати на збут на 30949 тис. грн. або 17,1%

Аналіз собівартості продукції, робіт та послуг підприємства. В економічному аналізі велике значення надається вивченню поточних витрат підприємства та виробничих витрат, оскільки вони є загальними показниками діяльності та безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства

(табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Аналіз операційних витрат АТ «Укрпошта»

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Динаміка зміни	
	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %	2019/ 2018	2020/ 2019
Операційні витрати: в тому числі:	7472678	100	7989500	100	9258505	100	516822	1269005
матеріальні витрат	616404	8,25	555274	6,95	520443	5,62	-61130	-34831
витрати на оплату праці	4282103	57,3	4691193	58,7	5280313	57,0	409090	589120
відрахування на соціальні заходи	1019201	13,6	1105498	13,8	1237219	13,4	86297	131721
амортизація	291710	3,9	290590	3,64	354882	3,83	-1120	64292
Інші операційні витрати	1151233	15,4	1252050	15,7	1772916	19,2	100817	520866

Аналіз рівня та динаміки показників, представлених у таблиці, показує, що у звітному періоді загальна вартість звичайної діяльності та майже всіх її складових має тенденцію до зростання, що може бути пов'язано зі збільшенням масштабу операцій. Найбільшу частку у структурі витрат аналізованого підприємства, як у 2020 році, так і в попередні роки, склали операційні витрати 57,03 та 52,86% відповідно.

В результаті маємо абсолютно жалюгідну картину, коли компанія має значний борг перед кредиторами, який з роками лише зростає, відповідно залежність від позикових коштів та відсутність автономії, що, у свою чергу, створює невизначену фінансову ситуацію.

Проведемо розрахунки та проаналізуємо рентабельність. рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак це не можна прирівнювати до абсолютної суми прибутку. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень рентабельності, виміряний у співвідношеннях або відсотках.

Коефіцієнти рентабельності є відносною характеристикою фінансових результатів та ефективності підприємства, чим вищий коефіцієнт, тим



прибутковішим є підприємство (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок показників рентабельності АТ «Укрпошта», %

Назва показника	2018 р	2019 р	2020 р
Рентабельність продаж	-7,42	6,45	2,02
Рентабельність операційної діяльності	-7,98	6,28	2,00
Рентабельність власного капіталу	-22,38	15,88	6,37
Рентабельність активів	-8,42	5,12	1,66

Показники рентабельності характеризують відносну рентабельність підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу. Можливі порівняння прибутку з чинниками, що впливають на нього, створюють набір показників рентабельності.

Коефіцієнти рентабельності дозволяють визначити на скільки прибутковим є підприємство АТ «Укрпошта». При нормі прибутку в 20%, підприємство показує слабкі результати прибутковості, оскільки в 2018 році фіксувалися збитки. В 2019 рентабельність загалом по всім показникам склала близько 6%, а в 2020 близько 2%, що є критично низьким показником, і однією з найслабших сторін діяльності компанії.

## 2.5. Аналіз платоспроможності та ділової активності АТ «Укрпошта»

Платоспроможність підприємства відображає наявність достатньої кількості коштів для погашення заборгованості за всіма короткостроковими зобов'язаннями при продовженні процесу виробництва та реалізації продукції. Аналізуючи ліквідність та платоспроможність підприємства, слід почати з того, що ліквідність - це здатність швидко конвертувати різні активи підприємства у грошові кошти, можливість своєчасного погашення зобов'язань, які ґрунтуються на порівнянні ліквідних активів із поточними зобов'язаннями.

Поточний коефіцієнт - показує відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Оборотні активи - це середня та високоліквідна частина активів компанії. Специфіка оборотних активів порівняно з довгостроковими полягає в тому, що вони можуть бути конвертовані у готівку протягом одного року (якщо період одного виробничого циклу довший за один рік, то протягом одного виробничого циклу). Коефіцієнт поточної ліквідності є показником здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів. Показник показує, скільки оборотних коштів має компанія на кожен гривню поточних зобов'язань.

Нормативне значення знаходиться в діапазоні 1-3, але 2-3 бажаніше. Коефіцієнт нижче норми вказує на проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних активів недостатньо для покриття поточних зобов'язань.

Зовнішнім проявом фінансової стабільності є платоспроможність - здатність своєчасно погашати платіжні зобов'язання наявними коштами. Оцінка платоспроможності ґрунтується на характеристиках ліквідності оборотних активів, тобто на часу, необхідному для їх конвертації у готівку.

Таблиця 2.10

## Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності АТ

## «Укрпошта»

Назва показника	2018 р	2019 р	2020 р
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,516	0,742	0,81
Проміжний коефіцієнт покриття	0,668	0,831	0,886
Коефіцієнт покриття	0,688	0,876	0,92

Коефіцієнт абсолютної ліквідності<sup>1</sup> показує, наскільки компанія може сплачувати свої поточні зобов'язання за допомогою ліквідних активів (готівкою).

Розрахункове значення показника за кожен рік показує, що АТ «Укрпошта» має більш ніж достатньо ліквідних активів і за потреби може

негайно погасити весь свій короткостроковий борг, більше того, динаміка цього показника позитивна - 0,516 у 2018 році , 0, 81 у 2020 році.

Проміжний коефіцієнт покриття також є нормальним, але суттєво не змінився протягом 3 років.

Коефіцієнт покриття - вказує на недостатню кількість оборотних активів щодо короткострокових зобов'язань - 0,92 у 2020 році, з коефіцієнтом 2-2,5.

Частка оборотних коштів в активах демонструє позитивну динаміку та зростає: 0,408 у 2018 році та 0,623 у 2020 році. У 2018 році це було найнижчим показником - 0,408. Частка оборотного капіталу в запасах показує, скільки оборотного капіталу знаходиться в активах компанії, і цей коефіцієнт щорічно є негативним, тобто підприємство не має власних коштів у запасах.

Стабільний фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою зумовлений провадженою підприємницькою діяльністю, тому наступним кроком буде аналіз проведеної діяльності. Ділова активність підприємства проявляється розширенням ринків збуту продукції, підтримкою ділової репутації, виходом на ринки праці та капіталу тощо. Економічна діяльність оцінюється за допомогою системи показників (коефіцієнтів), що характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства.

Аналіз господарської діяльності підприємства стосується, насамперед, стабільності фінансового стану. Основними цілями оцінки та аналізу бізнесу є реалізація ефективних управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності у ринковому середовищі. Стабільний фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлений провадженою підприємницькою діяльністю. Показники, що дозволяють оцінити поточну економічну діяльність АТ «Укрпошта» наведені у табл 2.11.

Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту, збереження ділової репутації (іміджу), вихід на ринки праці та капіталу тощо.

Таблиця 2.11

## Розрахунок показників ділової активності АТ «Укрпошта»

Назва показника	2018 р	2019 р	2020 р
Загальна оборотність капіталу	1,1	0,98	0,92
Оборотність запасів	28,13	39,8	35,93
Оборотність дебіторської заборгованості	20,77	18,48	19,68
Оборотність кредиторської заборгованості	12,25	14,37	8,32
Оборотність власного капіталу	2,92	3,04	3,55
Середній строк обороту дебіторської заборгованості, дн	17,32	19,86	18,29
Середній строк обороту кредиторської заборгованості, дн	29,38	25,04	43,24

Після розрахунку всіх коефіцієнтів можна зробити такі висновки:

- загальний оборот капіталу залишився майже на тому самому рівні, істотно не змінюючись протягом 3 років;
- оборот дебіторської заборгованості більш прискорився, становить 18 днів у 2020 році проти 19 у 2019 році;
- зворотна ситуація з оборотом зобов'язань, який зменшився, а середній оборот становить 43 днів у 2020 році, а не 30 днів -2019 році
- оборот власного капіталу збільшується з 2,92 у 2019 році до 3,55 у 2020 році, що свідчить про збільшення діяльності з використання статутного капіталу, тобто ситуація з рентабельністю активів, коефіцієнти яких зросли майже вдвічі.

## Висновки до розділу 2

Сьогодні пошта, як один із ключових елементів інфраструктури суспільства, перебуває у складній фазі свого розвитку, зазнає значних змін. В умовах сучасної соціально-економічної ситуації нашої країни та посилення конкуренції на ринку послуг перед українським поштовим відділенням стоять

завдання, від правильного вирішення яких залежить його подальший розвиток.

Оборотний капітал негативний і продовжує скорочуватися. Це також свідчить про зниження рівня стабільності підприємства, оскільки основні фонди не повністю фінансуються за рахунок власного капіталу.

З 2018 року термін погашення дебіторської заборгованості перевищує строк погашення боргу, що означає, що підприємство використовує кошти кредиторів для фінансування боржників, а решта коштів спрямовується на фінансування інших операцій.

Коефіцієнт фінансової незалежності за останні роки знижується, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх кредиторів. Про це свідчить також збільшення коефіцієнта заборгованості та нестача власних оборотних коштів. Це означає, що фінансова стійкість підприємства є проблемною.

Згідно зі звітом про фінансові результати, чистий дохід у 2020 році зростає при зростанні собівартості продукції, що сприяє збільшенню прибутку від подальшого інвестування цих коштів у розвиток та оптимізацію компанії. .

Аналіз коефіцієнтів рентабельності показав, що рентабельність активів в 2018 році була від'ємною, а в 2019 році становила позитивне значення та зростає, отже це свідчить про наявність прибутку. Рентабельність власного капіталу у 2019 році також була позитивною і становила 15,8, а в 2020 році 6,3 %. Загалом усі показники рентабельності значно покращилися у 2019 році за рахунок збільшення чистого прибутку компанії, але в 2020 році зменшили своє значення.

З аналізу поточної діяльності АТ «Укрпошта» можна зробити висновок, що підприємство на даному етапі розвитку потребує розроблення фінансової стратегії для подальшого фінансового оздоровлення для більш ефективного управління.

## РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ  
КОРПОРАТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВИ

## 3.1. Формування фінансової стратегії на прикладі АТ «Укрпошта»

При розгляді процесу формування структури механізму стратегічного фінансового розвитку підприємства відповідно до фінансової стратегії слід звернути увагу на його концентрацію на таких основних завданнях: обґрунтування основ фінансового розвитку підприємства, підприємства, контроль та аналіз цілеспрямованості реалізованих стратегій у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності підприємства. Системні властивості механізму стратегічного фінансового розвитку підприємства дозволяють включати в його структуру такі елементи, пов'язані з розробкою (створенням) та управлінням фінансовою стратегією, невіддільні від завдань загальної стратегії підприємства, наприклад, методи, а також засоби, форми, інструменти та моделі послідовності кроків (рис. 3.1).

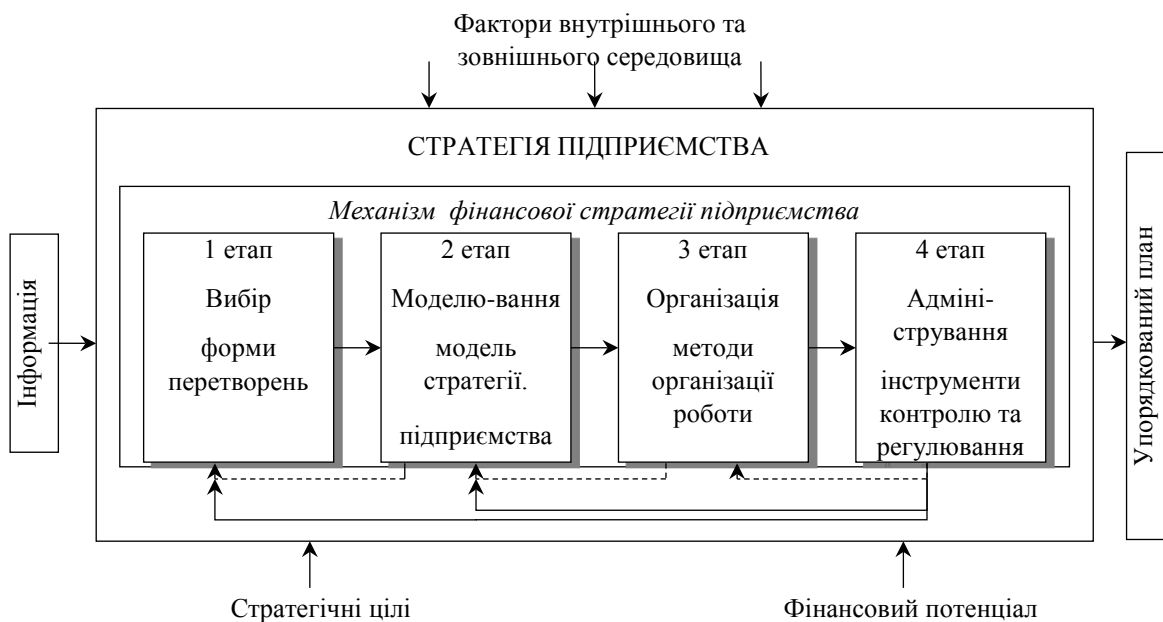


Рис. 3.1. Механізм стратегічного фінансового розвитку підприємства [39]

1 етап. Визначення вектора структурних перетворень, потрібного структурного типу з безлічі альтернатив і відповідних цілей. На цьому етапі

намічаються форми майбутніх перетворень, формуються альтернативні потоки та визначаються пріоритети, оцінюються ресурси, необхідні для реалізації кожного з можливих варіантів, і аналізується їх наявність..

Етап 2. Моделювання стратегії розвитку та структурних перетворень. Цей етап відповідатиме вибору стратегічної моделі фінансового розвитку з подальшим виявленням змінних, взаємовідносин між ними, визначенням функцій і структури системи. Цей етап є важливим елементом ефективного функціонування механізму, тому подальша робота буде присвячена питанням побудови та дослідження моделей фінансової стратегії компанії.

Етап 3. Уточнення методів реалізації фінансової стратегії підприємства з урахуванням специфіки та конкурентних переваг – визначено методи організації роботи від формулювання ідеї до досягнення фінансового результату. На цьому етапі заплановані та обрані стратегічні цілі трактуються як проекти з певним обсягом ресурсів для їх забезпечення та потребують організаційної підтримки з урахуванням фактору часу.

Етап 4. Створення системи важелів, методів, інструментів, регулювання та контролю, що забезпечить безперервну реалізацію стратегічної програми залежно від обраної моделі стратегічного фінансового розвитку підприємства. На цьому етапі рекомендується оцінити ефективність з урахуванням наявних обмежень [40], що дозволяє оцінити загальну ефективність фінансової діяльності підприємства.

Загальний ефект механізму – це чітко сформована послідовність кроків, що забезпечує подальшу реалізацію стратегії компанії, підтримує її ефективність за рахунок ітераційних зв'язків для корекції попереднього етапу, а також загального контролю на етапі 4 механізму.

Весь процес створення моделі фінансової стратегії компанії з урахуванням наявних залежностей можна схематично представити у вигляді багаторівневої структури взаємозалежних елементів, об'єднаних у підсистеми різного рівня. (рис. 3.2).

Нульовий рівень цього уявлення відповідає вимозі багатозадачності системи фінансової стратегії в уніфікації, вираженій узагальненими цілями та наявністю певних критеріїв ієрархічної систематизації.

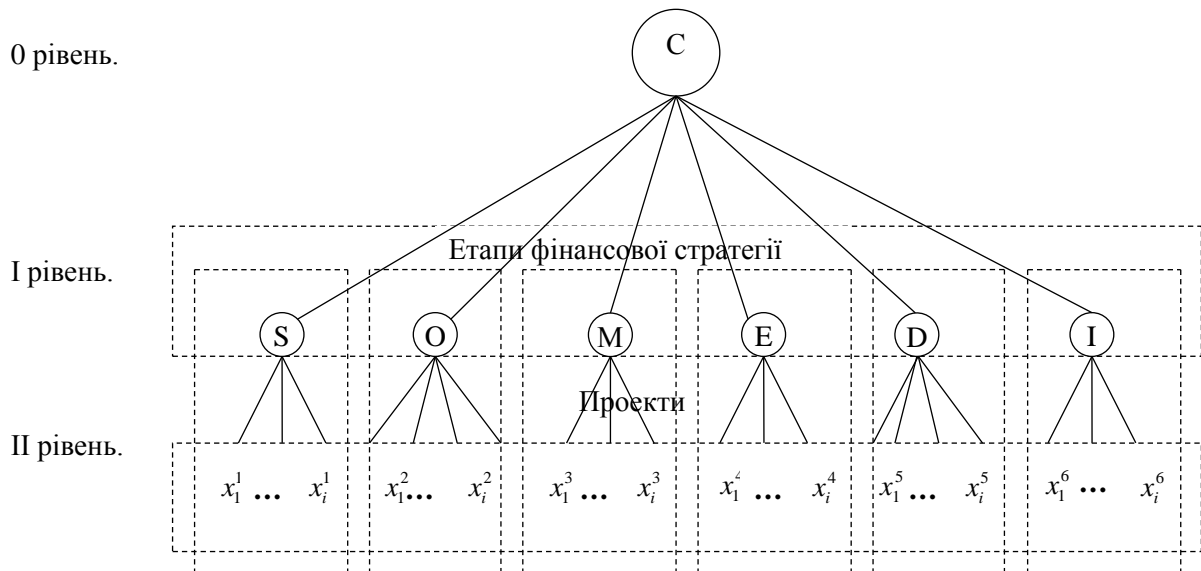


Рис. 3.2. Ієрархічне представлення стратегічного фінансового планування підприємства [41]

Цілі першого рівня є узагальненими, відображаючи спільну мету елементів другого рівня, яка не обмежується простою сумою цілей другого рівня, розкласти нульовий рівень на набір кроків фінансової стратегії. Оптимізація цільової функції першого рівня призводить до формування структури фінансової стратегії.

Другий рівень моделі фінансової стратегії – це детальне представлення всіх запланованих інноваційних цілей, обраних експертним методом як найбільш ефективних, доцільних та адекватних ресурсам, що забезпечують фінансовий розвиток підприємства. Оптимізація цільової функції другого рівня дозволяє ефективно розподілити наявні ресурси відповідно до пріоритетності інноваційних цілей, а тому вимагає попереднього визначення пріоритету, тобто побудови двох моделей – моделі, яка визначає пріоритетність, і модель, яка оптимізує наявний ресурсний потенціал. Вертикальна ціль координує однотипні види діяльності, забезпечуючи ефективне використання фінансового потенціалу.



Моделі, пов'язані з діяльністю компанії, являють собою формальне уявлення, що визначається властивостями об'єкта моделювання, умовами тестування та наявними інструментами дослідження [42]. Отже, на формування та вибір моделі стратегічного фінансового розвитку компанії впливають:

- цілі моделювання як фактор вибору методів моделювання та бачення результатів;
- особливості фінансового розвитку як складової економічного розвитку підприємства, що наявність в його складі значної суб'єктивної складової та проблемне використання статистичних методів і підходів істотно впливають на характер і перебіг інноваційних процесів;
- специфіка досліджуваної компанії як об'єкта моделювання, що поєднує окремі набори цілей і ресурсів і становить вихідні дані для дослідження. [43]

Від розробленої фінансової стратегії значною мірою залежить ефективність фінансової діяльності підприємств. Вибір, розробка та реалізація бізнес-стратегії є досить складним і трудомістким завданням. Вибір загальної фінансової стратегії компанії залежить насамперед від її базової корпоративної стратегії. Ця залежність визначається тим, що фінансова стратегія підпорядкована базовій стратегії підприємства і повинна забезпечувати її ефективну реалізацію.

Основними варіантами основних корпоративних стратегій компанії є стратегія прискореного зростання, стратегія стабілізації або обмеженого зростання, стратегія скорочення. За основними видами корпоративних стратегій визначаються види загальної фінансової стратегії підприємства (табл. 3.1).

Кожен вид фінансової стратегії має свій набір цілей, що визначають пріоритетні напрямки фінансової діяльності, що потребують особливої уваги. Наприклад, стратегія фінансового забезпечення прискореного розвитку підприємства спрямована на забезпечення високих темпів його операційної діяльності, і перш за все, обсягів виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 3.1

Види загальної генеральної фінансової стратегії щодо основної стратегії компанії

Вид базової корпоративної стратегії	Вид генеральної фінансової стратегії	Пріоритетні напрямки стратегічного фінансового
Прискорений ріст	Стратегія фінансового забезпечення прискореного розвитку	Прискорене зростання потенціалу фінансових ресурсів компанії
Обмежений ріст	Стратегія фінансового забезпечення сталого розвитку підприємства	Забезпечення ефективного розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства
Скорочення	Антикризова фінансова стратегія (стратегія фінансового	Встановлення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства

У цих умовах виникає потреба у фінансових ресурсах, які спрямовуються на зростання оборотних і основних засобів підприємства. Тому пріоритетним напрямком стратегічного розвитку є збільшення потенціалу створення фінансових ресурсів. Останнє полягає у формулюванні таких припущень, як максимізація прибутку від усіх видів діяльності, збільшення рентабельності власного капіталу та ринкової вартості акцій компанії.

Інший тип загальної фінансової стратегії – стратегія підтримки фінансової стійкості – полягає у збалансуванні параметрів обмеженого операційного зростання з необхідним рівнем фінансової безпеки підприємства. Стабільна підтримка цих параметрів у процесі стратегічного розвитку досягається шляхом забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів компанії, у тому числі: оптимізації частки розподілу фінансових ресурсів за бізнесом, за стратегічними підрозділами, максимізації рентабельності інвестицій та більше.

Що стосується антикризової фінансової стратегії підприємства (стратегії фінансового оздоровлення), то вона насамперед спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства в процесі подолання кризи операційної діяльності, що часто супроводжується необхідністю скорочення виробництва і продажів. За цих умов пріоритетним є формування належного рівня фінансової безпеки підприємства, що включає: підвищення фінансової стійкості та прибутковості основної діяльності, забезпечення додатного балансу грошових потоків, зупинення зростання зобов'язань, усунення безнадійних боргів, зниження собівартості одиниці продукції.

Оскільки основним завданням фінансової стратегії практично будь-якої комерційної організації є максимізація добробуту власників і відповідна мета при виборі стратегії в цілому, то можна визначити темпи зростання рентабельності або зростання прибутку. У цьому випадку кожен тип фінансової стратегії буде спрямований на різну зміну мети (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Види і цілі фінансової стратегії підприємства [44].

Поряд із типом базової стратегії компанії важливим фактором, що визначає вибір загальної фінансової стратегії компанії, є вихідна модель її стратегічного фінансового становища. Це пояснюється тим, що не всі варіанти цієї моделі можуть підтримувати реалізацію деяких типів основної корпоративної стратегії, а отже, відповідних типів загальної фінансової стратегії компанії. Наприклад, модель стратегічної фінансової позиції, яка характеризується квадрантом матриці слабких сторін і загроз SWOT, не може забезпечити базову корпоративну стратегію «прискороного зростання» і не узгоджується з відповідною загальною фінансовою стратегією [45]. Фінансову стратегію слід розробляти з урахуванням фінансового потенціалу підприємства, його можливостей реалізувати базову стратегію, тому сама фінансова стратегія часто має значний вплив на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства.

Характеризуючи вибір фінансової стратегії. фінансова стабільність. Збільшення розміру власних коштів при практично незмінному розмірі позикового капіталу призвело до посилення фінансової самостійності підприємства, підвищення його незалежності від кредиторів.

Що стосується рентабельності цієї компанії, то вона досить висока, але до кінця аналізованого періоду спостерігається тенденція до зниження. Крім того, погіршити фінансовий стан підприємства можуть і екологічні фактори, такі як зниження платоспроможного попиту на медичні послуги, загальне зниження купівельної спроможності населення.

Можливе погіршення фінансового стану АТ «Укрпошта» потребує застосування низки механізмів фінансової стабілізації, щоб позбавити підприємство значного рівня дебіторської заборгованості та прискорити темпи його економічного розвитку.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають його механізми, які поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні. (табл. 3.2) [46].

Розглянемо більш детально сутність кожного з механізмів, які ми можемо використовувати на певних етапах фінансової стабілізації підприємства.

Механізм оперативної фінансової стабілізації – це система дій, спрямованих, з одного боку, на зменшення поточних внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого – на збільшення грошових коштів, що є джерелом цих зобов'язань. Принцип «відсікання надлишку», на якому базується цей механізм, зумовлює необхідність зменшення розміру як поточних потреб (що призводить до відповідних фінансових зобов'язань), так і окремих ліквідних активів (з метою термінового перетворення їх у готівку) [46].

Таблиця 3.2

Основні механізми фінансової стабілізації в АТ «Укрпошта», що є відповідним етапом

Етапи фінансової стабілізації	Механізми фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
Зменшення ризику неплатоспроможності контрагентів	Система заходів на основі застосування принципу «відсікання».	–	–
Збереження фінансової стійкості та рентабельності	–	Система заходів на основі використання моделей фінансової рівноваги	–
Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання	–	–	Система дій, заснована на використанні фінансових моделей для підтримки прискореного зростання.

Основні заходи, спрямовані на зменшення поточних внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, а також збільшення вартості грошових активів у поточному періоді представлені на рис. 3.4.

Відновлення фінансової стійкості в кризовій ситуації можливе, якщо обсяг утворених власних коштів перевищує обсяг додаткового споживання, що дозволяє підприємству зменшити частку використовуваного довгострокового позикового капіталу [47].

Основні заходи, спрямовані на обмеження використання додаткових коштів у майбутньому, а також збільшення вартості грошових активів у майбутньому наведені на рис. 3.5.

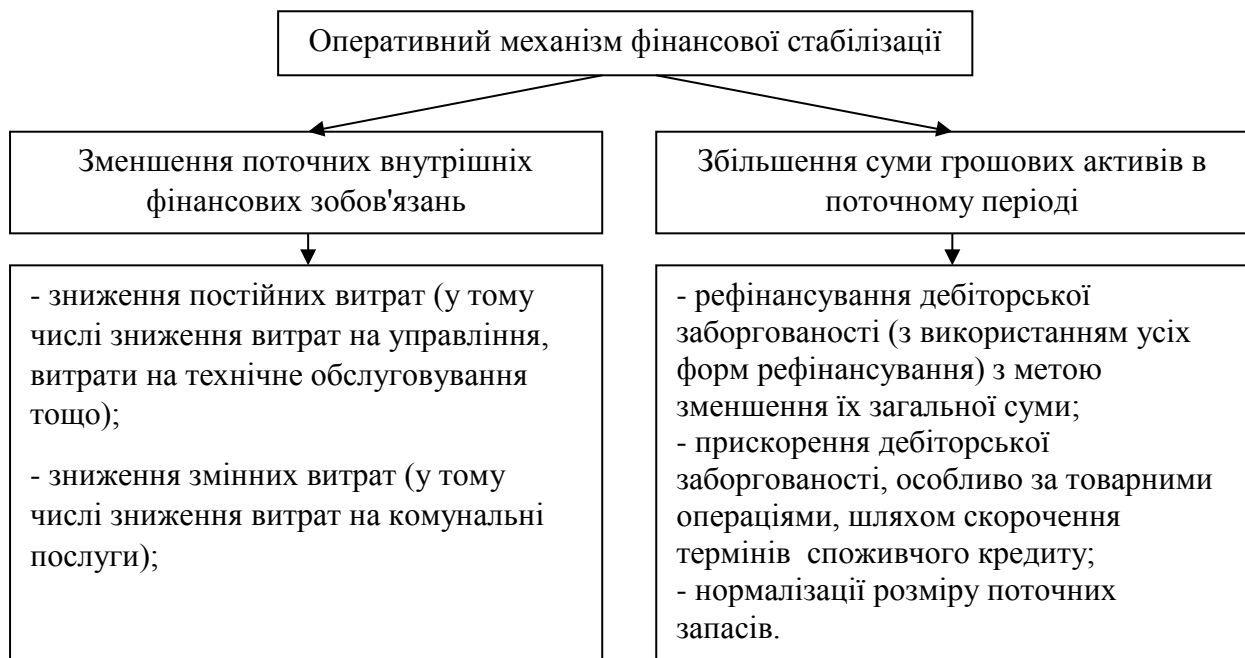


Рис. 3.4. Основні заходи оперативного механізму фінансової стабілізації АТ «Укрпошта»

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство досягло цільових показників фінансової структури капіталу, що забезпечують його високу фінансову стійкість.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації – це система дій, заснована на використанні фінансових моделей для підтримки прискореного економічного зростання підприємства. Ця система заходів зумовлює необхідність перегляду окремих напрямків фінансової стратегії підприємства.

Модель прискореного економічного зростання базується на збільшенні темпів зростання продажів у майбутньому. Таким чином, модель фінансового забезпечення прискореного економічного зростання потребує відповідних пропорцій фінансового розвитку.



Рис.3.5. Основні заходи тактичного механізму фінансової стабілізації АТ «Укрпошта»

Таким чином, запланований у плановому періоді темп економічного зростання підприємства потребує фінансового забезпечення за чотирма основними параметрами (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Основні заходи стратегічного механізму фінансової стабілізації  
АТ «Укрпошта»

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів економічного розвитку підприємства забезпечується відповідне збільшення його ринкової вартості [37].

### 3.2. Розробка комплексної моделі стратегічного фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта»

Загалом вирішення задачі оптимізації параметрів стратегії базової зміни полягає у складанні варіантів базової стратегії, оцінці цих варіантів відповідно до прийнятого критерію оптимальності та виборі найбільш ефективних варіантів за весь період стратегічних змін.

При виборі методу обґрунтування базової стратегії змін та оптимізації її параметрів враховуються наступні принципи:

1. Основна стратегія має відображати динамічний характер змін.



2. Рішення, прийняті на кожному етапі, мають бути найкращими за весь період, що розглядається.

3. На основі факторів впливу та обмежувальних умов визначте основні напрямки (параметри) базової стратегії змін.

Вибір ключових векторів стратегічних змін у динамічному бізнес-середовищі вимагає підготовки підготовчих заходів. Метою цих заходів є виявлення та аналіз можливих сценаріїв стратегічного розвитку компанії та відповідних наслідків (результатів) перетворень. Застосування тієї чи іншої моделі прийняття рішень буде реалізовано залежно від складності загальної ситуації. Це означає, що деякі завдання управління стратегічними змінами можна вирішувати на прямо детермінованому рівні, а деякі більш складні завдання вимагають більш системних методів.

Основними компонентами інтегрованої системи управління стратегічними змінами є цілі трансформації, критерій ефективності рішення, оцінка станів системи в процесі просторової (змістової) та часової (процес) динаміки моделювання трансформації, варіантів проектування, аналізу та скринінгу.

Цілі стратегічних змін обґрунтовують вибір критерію ефективності, що відображається у вигляді цільової функції, що включає набір контрольованих параметрів для оптимізації. При подальшому розв'язанні задач відповідно до оптимізованих параметрів формується набір збалансованих показників технологічної, фінансової, культурної підсистем, клієнтів та бізнес-процесів підприємства.

Щоб підтримати рішення щодо вибору основної стратегії змін, спочатку потрібно розробити дві ключові моделі:

1. Процесна модель підприємства, що дозволяє обґрунтувати основні технологічні (зокрема комерційні та технологічні) показники діяльності в процесі змін.

2. Фінансово-економічна модель, що дозволяє комплексно оцінити витрати на реалізацію різних стратегічних сценаріїв.

Створення моделі стратегічного розвитку підприємства потребує більш комплексного та комплексного підходу, оскільки застосування формальної математичної моделі та одного методу до всього механізму неможливе через великі розміри системи, недостатню інформацію, нечіткість оцінки критеріїв. Математичне моделювання складної системи, що складається з математичних моделей елементів і математичних моделей взаємозалежностей між елементами [48], потребує використання цілої системи економіко-математичних моделей, представлених сукупністю споріднених моделей, що відображаються в мат. формулюють існуючі закономірності функціонування економічного об'єкта в реальних умовах навколишнього середовища.

Модель фінансової стратегії як приклад взаємопов'язаних різних, а тому поліструктурних, ієрархічних підсистем (соціальної, економічної, виробничої тощо) може бути створена і досліджена шляхом поєднання різних моделей, що створить умови для більш повного, адекватного відображення процесу в часі. Побудова такої моделі із застосуванням систематичного математичного моделювання економічних процесів передбачає використання одного з двох підходів [49]. Перший підхід встановлює загальний дизайн базової моделі, з якої вибираються та послідовно визначаються окремі функціональні підсистеми та елементи (конкретні типи моделі, змінні, обмеження, показники, форми залежностей). Другий підхід встановлює дизайн (тип моделі) для кожного елемента, а також його конкретні деталі: змінні, обмеження, форми внутрішніх зв'язків тощо. Складні зв'язки між елементами моделі у другому підході відображаються в окремих моделях, які координують зв'язки між моделями.

Характеризуючи загальну модель стратегічного розвитку як алгоритм діяльності компанії для здійснення та організації ефективної інноваційної діяльності, як об'єкта стратегічного планування прогнозованої та передбачуваної діяльності організації в майбутньому, визначимо її основний зміст – побудова інноваційної стратегії моделі розвитку компанії, адекватної зовнішньому та внутрішньому стану компанії в майбутньому, організація

поведінки компанії відповідно до обраних напрямків та їх подальша корекція [50].

Таким чином, загалом модель стратегічного фінансового розвитку підприємства є багатокритеріальним завданням одночасної оптимізації кількох цільових функцій за заданою сукупністю інноваційних цілей.:

$$y_n = f_k(x) \rightarrow opt, \quad k = \overline{1, m}, \quad (3.1)$$

де  $m$  – кількість цільових функцій, які підлягають оптимізації;

$f_k$  – окрема  $k$ -та функція з набору ( $k = \overline{1, m}$ );

$X$  – набір запланованих стратегій, окремим елементом якого є  $x$ .

Використання першого підходу до побудови системної моделі дозволяє сформулювати загальну структуру етапів фінансової стратегії, що, з одного боку, як елементи моделі, дозволяє в цілому подати оптимальну кількість кроків і заходів. реалізації стратегії. З іншого боку, кожен із етапів виступає як окрема підсистема з набором автономних властивостей і характеризується набором нововведень.

$x_i^j$ , вплив яких пов'язаний зі створенням локальних критеріїв подальшої оптимізації системи.

Таким чином, загальна модель фінансової стратегії, що формується системою диференційованих цільових функцій у процесі моделювання, потребує проходження ряду етапів, які дозволяють вирішити комплекс стратегічних завдань, що оптимізують інноваційний процес на підприємстві:

– від формулювання фінансових цілей до створення ієрархічної структури стратегічних перетворень. На цьому етапі можливі окреслені та структуровані перетворення у відповідних сферах, які формують наступні етапи фінансової стратегії. Оскільки основним завданням цього етапу є створення ієрархії цілей, то основними методами її реалізації за допомогою моделювання будуть методи структурування та методи експертного судження. Вхідні дані моделі цілей формуються набором фінансових цілей компанії;

– від планування основних напрямків перетворень до формування оптимальної стратегії як сукупності її етапів. Основним критерієм вибору на цьому етапі є очікувана ефективність кожного з напрямків, аналіз якої дозволяє вибрати оптимальний набір етапів фінансової стратегії. Отримання оптимального рішення досягається шляхом вибору з багатьох можливих рішень рішення, яке забезпечує максимальну ефективність, тому основні методи як такі є графічними, що дозволяє чітко представити структуру подальшої діяльності;

– від аналізу запланованих перетворень за сформульованими критеріями до визначення їх пріоритетності. При аналізі сутності фінансових цілей у процесі моделювання виникає необхідність використання методів нечіткої множини як таких для опису факторів ризику та невизначеності;

– від формування загальної структури системи фінансової стратегії до визначення принципів розподілу повноважень та ресурсів, які будуть задіяні для забезпечення стратегічної трансформації. Повторна перевірка відповідності потенційним і запланованим напрямкам. При вирішенні задач ефективного розподілу доцільно використовувати методи оптимізації.

Розглянемо детально зв'язок кожної моделі системи з предметом дослідження. Модель цілей поєднує стратегічний фінансовий розвиток з виділенням фінансових цілей компанії і може бути представлена у вигляді ієрархічного набору цілей, процес побудови якого визначається набором експертно-логічних операцій для виявлення виду фінансових цілей. стратегія (рівень 0), фінансовий розвиток (рівень 1), фінансові цілі в кожній сфері (рівень 2) (рис. 3.7). На основі аналізу інформаційних даних попереднього аналізу визначаються основні змінні моделі.

Таким чином, завдання побудови цієї моделі полягає в тому, щоб вибрати цілі фінансового розвитку  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  з набору можливих і розподілити їх за основними напрямками  $X = (X_j)$ . Побудова такої моделі потребує залучення експертів, які могли б сформулювати необхідні напрямки розвитку об'єкта та визначити систему підцілей відповідних інновацій у кожній сфері або вирішити

проблему перерозподілу інноваційних цілей у вже відомих сферах фінансового розвитку. як бачення стратегічного управління. Для отримання адекватних і повних результатів необхідно правильно вибрати інноваційні цілі, які повністю увійдуть у набір можливих інноваційних трансформацій.

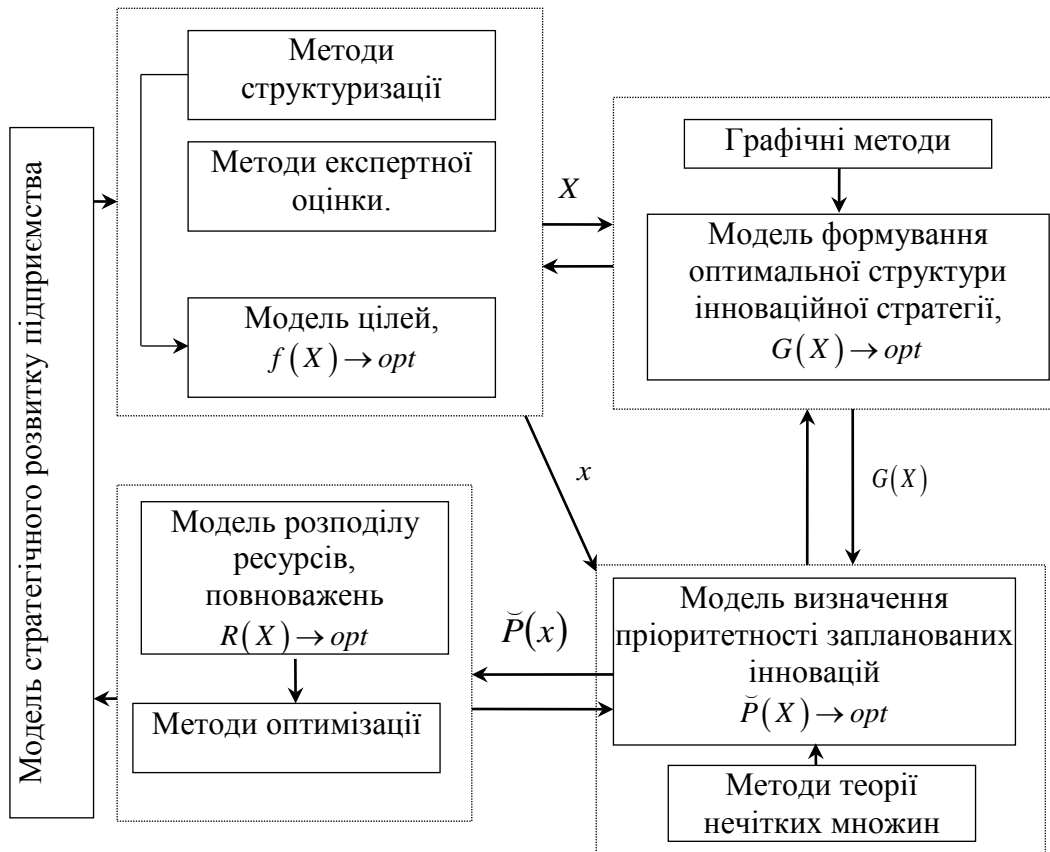


Рис. 3.7. Модель стратегічного фінансового розвитку підприємства [41]

При дослідженні складних систем одним із перших кроків є визначення основних напрямків побудови структури системи. Модель формування оптимальної структури пов'язана з процесом вибору етапів фінансової стратегії, де оптимальною структурою фінансової стратегії буде сукупність етапів, що з максимальною ефективністю відображають напрями стратегічної діяльності.

Проектування фінансової стратегії в рамках системного підходу можна представити у вигляді діаграми (рис. 3.8), яка поєднує результати паралельних досліджень з формуванням фактичної структури стратегії фінансового розвитку підприємства..

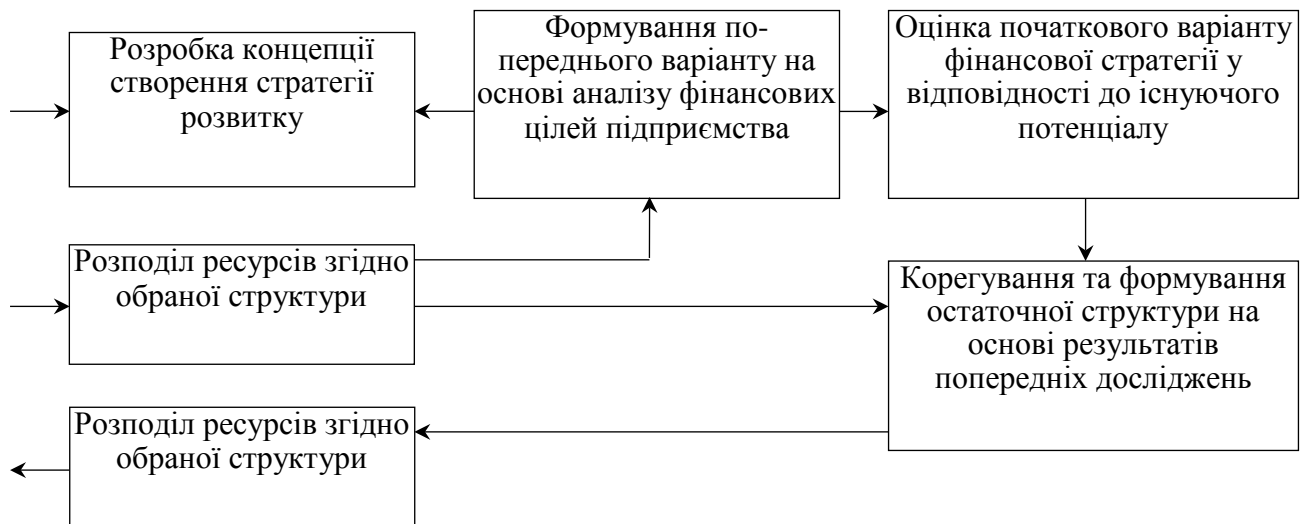


Рис. 3.8. Основні напрями формування структури фінансової стратегії [41]

Водночас пошук оптимальної структури системи стратегічного фінансового розвитку має на меті оптимізацію етапів у сферах інноваційної діяльності їх перетворення  $X = (X_j)$ , які мають максимальну ефективність

$$f_2 = \sum_{j=1}^m E_j X_j \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

що для всіх можливих  $X$  виконується  $E(X^*) \geq E(X)$ , тобто ефективність запланованого набору кроків не перевищує послідовну ефективність оптимізованої структури фінансової стратегії.

Початковою основою для змін фінансово-економічної стратегії, як правило, є технологічні зміни або зміни бізнес-моделі, які планується запровадити в компанії з метою збереження стабільної конкурентної переваги. Критерієм вибору базової стратегії змін на підприємстві пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). На думку провідних вчених, оцінка ефективності реалізованої стратегії за критерієм економічної доданої вартості є основним принципом сучасної фінансово-аналітичної моделі кожного підприємства [51].

Для більшості компаній, щоб зменшити розмірність проблеми, стан системи слід оцінювати на основі використаного капіталу. Причому цей показник безпосередньо пов'язаний з обраним критерієм оптимальності EVA.

Значних результатів у цьому напрямку отримала проф. Івашківська І.В., яка наводить показники економічної доданої вартості (EVA), внутрішню норму прибутку, точки стратегічного руйнування вартості та коефіцієнт стратегічної ефективності як найбільш поширені показники фінансової стратегії [52]. Перші два показники останнім часом часто використовуються в практиці фінансової діяльності та стратегічного менеджменту, а моделі їх визначення не підлягають науковому обговоренню.

Розрахунок економічної доданої вартості можна здійснити за допомогою кількох моделей, але найпоширенішим є визначення двох компонентів:

- 1) спреду доходності капіталу та витрат на його залучення;
- 2) величини інвестованого капіталу [53]:

$$EVA = \left( \frac{ЧОП}{ИК} - СВК \right) \times ИК \quad (3.3)$$

де EVA – економічна додана вартість;

ЧОП– операційний прибуток після сплати податку;

ИК – інвестований капітал;

СВК – середньозважена вартість капіталу.

У випадку компаній поштового зв'язку при визначенні EVA доцільно коригувати як розмір врахованого прибутку, так і капітальні витрати. Одним із напрямів коригування, що визначає специфіку операційної діяльності в галузі і може бути здійснено на основі звітності вітчизняних підприємств, є капіталізація витрат на операційну оренду. [54]. І хоча форма власності на такі активи не належить компанії, а характер участі в процесі створення вартості для клієнтів, ця частина технічного потенціалу відіграє важливу роль, забезпечуючи наявність необхідного асортименту в зручне розташування. Капіталізація таких витрат, з одного боку, збільшить операційний прибуток, а з іншого – збільшить вартість вкладеного капіталу.

Оскільки набір зовнішніх факторів макро- та мікросередовища, а також внутрішні ресурсні та компетенційні можливості обмежені, необхідно обґрунтувати ключові сфери цих обмежень. З метою забезпечення стратегічної стабільності показників підприємства, що входять до системи обмежень, моделі були згруповані в п'ять збалансованих блоків, які підтримують стратегічну стабільність підприємства в процесі трансформації [55].

Пропонуємо представити економіко-математичну модель оптимізації параметрів базової стратегії змін у вигляді:

$$Z = \sum_{t=1}^T EVA_t = N_t - SCE_t \rightarrow \max \quad (3.4)$$

де  $t = 1, \dots, T$  - номер часового етапу загального стратегічного плану, до якого входить план (проект) стратегічних змін;

$EVA_t$  - економічна додана вартість у  $t$ -му періоді;

$N_t$  - чистий прибуток підприємства у  $t$ -му періоді після сплати податку на прибуток за вирахуванням сум відсотків за користування залученим капіталом;

$SCE_t$  - вартість задіяного капіталу у  $t$ -му періоді.

У процесі впровадження моделі пропонується застосувати систему обмежень, що забезпечують підприємству підтримку стратегічної стабільності під час впровадження запланованих змін, які умови для прискорення оборотності запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів з урахуванням врахувати їх достатній розмір для нормальної діяльності заборгованості, грошових коштів та інших активів, необхідних для нормального функціонування підприємства.

У процесі вирішення задачі оптимізації параметрів стратегії базових змін зазначені вище показники обмежуються мінімальними та максимальними значеннями, визначеними для кожного підприємства.

Багатоаспектність процесу стратегічної трансформації не дозволяє обмежитися двома-трьома факторами при виборі базової стратегії змін і, безумовно, потребує більш зваженого методологічного дослідження. Через велику кількість вихідних параметрів та оптимізованих параметрів, які



враховуються в динаміці часу, обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві є комбінаторним завданням великої розмірності.

Задача оптимізації ключових параметрів базової стратегії змін вирішується таким чином: для зменшення розмірності задачі процес її розв'язання поширюється на етапи підготовки вихідних даних та формалізації задачі. Фактично завдання вибору базової стратегії змін зводиться до завдання динамічного програмування.

### 3.3. Оптимізація структури капіталу в рамках комплексної фінансової стратегії підприємства

Однією з актуальних проблем, з якою стикається АТ «Укрпошта» - неможливість фінансування оборотного капіталу за рахунок власних ресурсів. Тому, важливим етапом фінансового контролю та управління для будь-якої компанії є визначення співвідношення між власним і позиковим капіталом. Це означає, що для створення оптимальної структури капіталу підприємства необхідно визначити оптимальне співвідношення прибутковості до фінансової стійкості.

На вибір структури капіталу впливає ряд факторів:

- Стадія життєвого циклу. У структурі капіталу підприємства довго функціонуючого домінує частка власних коштів, а в структурі нового підприємства — залучених коштів.
- Рівень рентабельності, чим вище рівнем рентабельності, тим потреба в позикових коштах нижча.
- Розмір капіталу. Підприємства з невеликим капіталом частіше залучають короткострокові позики.
- Структура активів. Ліквідні активи будуть служити заставою при залученні позикового капіталу.
- Ціна окремих складових капіталу. При більш дешевих джерел фінансування вартість підприємства зростає.

– Період використання капіталу. Власні джерела фінансування інвестуються довгостроково, а позикові - короткострокові.

Відповідно до методичних підходів у сучасній науковій літературі з управління структурою капіталу погляди вчених щодо оптимізації структури капіталу поділяються.

Деякі дослідники вважають, що оптимізація структури капіталу базується на оптимальному співвідношенні власних і позикових коштів, що забезпечує найбільш ефективну пропорційність між коефіцієнтом рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства. Інші дослідники стверджують, що оптимальна структура капіталу підприємства мінімізує середньозважену вартість капіталу та максимізує вартість підприємства.

Формула використовується для розрахунку середньозваженої вартості капіталу:

$$WACC = Ч_{ВК}V_{ВК} + Ч_{ПК}V_{ПК}, \quad (3.5)$$

де,  $Ч_{ВК}$ ,  $Ч_{ПК}$  – відповідно частка власного та позикового капіталу;

$V_{ВК}$  та  $V_{ПК}$  – вартість власного та позикового капіталу відповідно.

При середньозваженій вартості капіталу виникають певні труднощі, як-от: зі збільшенням розміру деяких складових капіталу їхня вартість буде зростати; використовуючи середньозважену вартість капіталу, можна використовувати показники ринкової вартості та облікової вартості, які відрізняються один від одного і кінцевий результат буде іншим; не враховується ефективність діяльності підприємств і потреба підприємства в довгострокових джерелах фінансування. Оскільки застосування цього критерію викликає ряд труднощів, на практиці критерій середньозваженої вартості капіталу не набув популярності.

На практиці також використовується критерій мінімізації рівня фінансового ризику. Відповідно до цього критерію для визначення структури капіталу використовуються три підходи

Консервативний метод полягає у створенні 50% короткострокового позикового капіталу у вигляді змінного оборотного капіталу, а решта 50% змінного та постійного оборотного капіталу та основних засобів складають

власний та довгостроковий капітал.

Агресивний підхід полягає у створенні основних засобів за допомогою власного та довгострокового капіталу та створення оборотних активів за допомогою короткострокового капіталу.

Помірний підхід полягає у створенні змінної частини оборотного капіталу за рахунок короткострокового позичкового капіталу та необоротних і основних оборотних засобів за рахунок власного та довгострокового позичкового капіталу.

Одним із найпоширеніших критеріїв при визначенні оптимізації структури капіталу компанії є максимізація рентабельності власного капіталу. Цей критерій стосується використання кредитного плеча.

Цей показник характеризує використання підприємством позикових коштів, що впливає на норму рентабельності власного капіталу та дозволяє проаналізувати, як зміниться чистий прибуток компанії при зміні процентного доходу. Цей показник можна розрахувати за формулою:

$$ЕФВ = ІК * (1 - К_{оп}) - СП * \frac{ПК}{ВК} \quad (3.6)$$

де ЕФВ - ефект фінансового важеля;

ІК - ставка дохідності на інвестований капітал після виплати податків;

Коп - коефіцієнт оподаткування (відношення суми податків до суми прибутку);

СП - ставка кредитного відсотка;

ВК - власний капітал;

ПК - позиковий капітал

Важливою частиною цієї формули є диференціал  $(\frac{ПК}{ВК})$ , оскільки позитивний диференціал призводить до позитивного коефіцієнта левериджу та ще більшої віддачі на капітал. Збільшення позикового капіталу компанії збільшує ризик банкрутства, при якому кредитори підвищують процентну ставку за позикою.

Така ситуація може призвести до того, що ЕФВ буде нульовим, а рентабельність капіталу залишиться незмінною. У деяких випадках різниця

кредитного плеча може бути від'ємною, а рентабельність капіталу зменшиться, оскільки частина прибутку використовується для сплати відсотків за позицією. [56] Також теоретично вважається, що позитивний ЕФВ потребує короткострокових джерел фінансування, але на практиці це мало ймовірно. [57]

Підсумовуючи вищесказане, головною метою оптимізації структури капіталу є формування такої її структури, яка б забезпечувала розвиток підприємства та створювала умови, в яких підприємство досягає максимального прибутку [58].

Ефект левериджу полягає в тому, що підприємство використовує позикові кошти, погашає відсотки за кредитом, тим самим збільшуючи фінансові витрати, а отже, зменшуючи прибуток і рентабельність. Збільшення фінансових витрат призводить до зростання підприємницького ризику. Коефіцієнт кредитного плеча дозволяє визначити надійну суму залучених коштів, розрахувати прийнятні умови кредитування, тому має велике значення у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. У роботі зарубіжних дослідників вони виявили, що нормальним значенням фінансового левериджу вважається 30 - 50%.

Це означає, що якщо кредит приносить менше 30% додаткового доходу, залучати ці джерела фінансування недоцільно. Якщо коефіцієнт перевищує 50 %, кредитний ризик підприємства зростає [59].

Цей метод дозволяє визначити доцільність і можливе використання позикового капіталу за відомою вартістю та рентабельністю активів. Однак цей метод не враховує такі фактори: величину витрат на придбання капіталу та потребу підприємства в довгострокових джерелах фінансування.

Крім визначених методів, існує також критерій мінімізації рівня фінансового ризику. Цей метод дозволяє визначити, скільки позикових і власних коштів можна отримати без шкоди для фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, а також як змінити пропорції власного та позикового капіталу до прибутку підприємства.

Даний метод має такий алгоритм:

Визначте найуспішніші періоди за останній рік на основі фінансових показників компанії.

Розрахунок показників фінансової стійкості, платоспроможності, власних оборотних коштів, частки простроченої дебіторської заборгованості в пасивах.

Порівняння результатів показників з нормативними та вибір оптимального співвідношення власного та позикового капіталу в період, в якому показники будуть ближчими до нормативного значення..

Основними перевагами цього методу є простота обчислень і прозорість алгоритму. Проте є й такі недоліки, як: загальний характер рекомендацій та зосередженість на ключових нормативних показниках платоспроможності та фінансової стабільності, які можуть відрізнятися для компаній; орієнтуватися на абсолютну величину прибутку, а не на рентабельність власного капіталу.[57]

Комбінація кількох методів, відповідно, для зменшення неточностей і досягнення найбільш ефективного співвідношення боргового та власного капіталу, нормалізуючи при цьому платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність капіталу та знижуючи фінансовий ризик.

При пошуку оптимального співвідношення власного капіталу до боргового, перш за все, слід враховувати процентну ставку за кредитами, виплату дивідендів, ставки податку на прибуток. По-друге, необхідно розрахувати значення нової середньозваженої вартості капіталу (щоб знати, як отримати позиковий капітал). Можна розрахувати наступні компоненти:

Вартість функціонуючого власного капіталу:

$$ВКфз = \frac{ЧПс*100}{\overline{ВК}} \quad (3.7)$$

де ВКфз – власний функціонуючий капітал,

ЧПс – чистий прибуток, виплачений його власникам під час розподілу,

$\overline{ВК}$  - середньорічна вартість капіталу.

Вартість нерозподіленого прибутку (НП):

$$НП = ВКфз * ПВт, \quad (3.8)$$

де, ПВт – темп росту виплат прибутку власникам, на одиницю вкладеного капіталу, що планується.

Вартість банківського кредиту визначається виходячи з процентної ставки за кредитом, яка є основною витратою на її обслуговування та зменшується на ставку податку на прибуток, що відображає фактичні витрати підприємства..

$$\text{ВПКбк} = \frac{\text{Вкб} * (1 - \text{См})}{1 - \text{ВЗб}}, \quad (3.9)$$

Вартість внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства.

$$\text{СВК} = \sum V_i * \text{ПВ}_i, \quad (3.10)$$

де СВК - середньозважена вартість капіталу, %

$V_i$  - вартість окремих елементів капіталу, %

$\text{ПВ}_i$  - питома вага окремих елементів капіталу у загальній сумі, виражена десятинним дробом.

Однак цей алгоритм не враховує вплив існуючої структури на результати діяльності компанії. Тому стоїть завдання визначити фінансовий ризик підприємства, тобто розрахувати стандартне відхилення доходу:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (D_i - D)^2}{n}}, \quad (3.11)$$

де  $D_i$  - фактично отриманий дохід підприємства у  $i$ -му періоді, приведений до співставленого вигляду;

$n$  - кількість аналізованих періодів.

Важливо визначити відношення стандартного відхилення до доходу підприємства:

$$v = \frac{\delta}{D} * 100, \quad (3.12)$$

Важливо також розрахувати індекс Чебишева, який може вказувати на ймовірність банкрутства, що також дозволяє оцінити відхилення чистого прибутку від очікуваного.

$$LV = v * EFL, \quad (3.13)$$

Основним критерієм максимального ризику залучення додаткових позикових коштів, що може призвести до банкрутства, є орієнтація індексу Чебишева на 100%. Використовуючи цей аналіз, можна точно визначити рівень ризику при залученні додаткового позикового капіталу та оцінити ймовірність банкрутства [60].

Тому в цьому методі використовується критерій середньозваженої вартості капіталу для правильного вибору структури, враховує такі фактори, як вартість банківського кредиту, вартість розрахунків та фінансовий ризик, розраховує ймовірність банкрутства.

Методика досить містка і повинна показати найбільш точний результат при знаходженні оптимальної структури капіталу підприємства, але в разі неповних даних ймовірність точності даних виключається. Тому в процесі свого дослідження ви будете використовувати метод левериджу та критерій мінімізації фінансових ризиків, оскільки вони більш практичні та містять відповідний аналіз даних, що забезпечить точність результатів..

#### 3.4. Оптимізація структури капіталу як складова сценарного підходу при розробці фінансових стратегій розвитку АТ «Укрпошта»

Моделювання розвитку підприємства пов'язане зі створенням і використанням відповідних ознак, воно дозволяє визначити, що визначає його розвиток. Сценарійне фінансове планування полягає в розробці фінансової стратегії, яка враховує вплив на фінансовий стан підприємства ситуацій, що виникають за певним сценарієм. Залежно від реальності розрізняють такі типи сценаріїв: історичний — сукупність стресових ситуацій, що відображають певні епізоди, що мали місце в реальності; гіпотетична - сукупність стресових ситуацій, які можуть виникнути, але ніколи не мали місце на практиці [61]. Порівняльна характеристика таких сценаріїв представлена в таблиці. 3.3.

Сценарії планування повинні враховувати всі передумови, поява яких може серйозно вплинути на фінансову стійкість підприємства. При плануванні з використанням як історичного, так і гіпотетичного сценаріїв доцільно використовувати різні ступені впливу факторів ризику: помірний, середній, значний.

Сценарій є певною мірою відносно цілісною оцінкою можливого розвитку проєктованого об'єкта, оскільки завжди базується на припущеннях щодо умов

майбутнього розвитку, які зазвичай не завжди передбачувані. Структура сценарного планування складається з наступних кроків. На основі ситуаційних оцінок виконується сценарний аналіз для обґрунтування відповідних планів і відповідно до встановлених параметрів особа, яка приймає рішення, обирає конкретну версію плану як орієнтир.

Таблиця 3.3

## Порівняльна характеристика сценаріїв при розробці фінансової стратегії

Сценарій	Переваги	Недоліки	Особливості
Історичний	враховують реальний досвід криз	- він не враховує усієї зміни економічного середовища в часі; - не обов'язково є найгіршим сценарієм	якщо деякі історичні дані доступні, ймовірний діапазон можливих змін можна розрахувати за допомогою математичного статистичного методу
Гіпотетичний	можливість більш гнучкого формулювання можливих криз	не базується на історичних даних	можна використовувати для визначення подій, яким компанія найбільше піддається

## Основні методи моделювання сценаріїв:

- пасивний сценарій - прогнозування розвитку ситуації на основі екстраполяції існуючих тенденцій у майбутньому або передбачення можливих змін;
- активний прямий сценарій - прогнозування розвитку ситуації з обраним набором орієнтованих на реалізацію інтересів зацікавлених сторін;
- активний зворотний сценарій - комплекс заходів для досягнення необхідної зміни ситуації.

Сценарії планування ефективні, коли охоплюють лише значні зміни факторів; більшість основних факторів ризику враховується при розрахунку показників ефективності; дозволяють отримати надійні, передбачувані події з певною ймовірністю їх настання.

Цінність сценаріїв у тому, що вони створюють основу для таких дій:



- підготовка альтернативних економічних прогнозів із застосуванням моделювання;
- аналіз діяльності обстежуваного об'єкта за альтернативними прогнозами;
- перевірка альтернативної стратегії випробуваного об'єкта;
- правдоподібна оцінка факторів зовнішнього середовища, зокрема діяльності конкурентів.

Сценарії служать не тільки інформаційною базою для прогнозування, а й інструментом контролю при плануванні стратегії об'єкта [61].

За результатами аналізу фінансового стану компанії було визнано необхідним збільшення капіталізації АТ «Укрпошта», оскільки рівень фінансового ризику є достатньо критичним, а підприємство має проблеми з фінансуванням оборотних коштів за рахунок власного капіталу, тобто низька фінансова стійкість та є елементи фінансової залежності. Цей момент необхідно враховувати при розробці фінансової стратегії.

Рівень капіталізації підприємства є одним із ключових параметрів, що характеризують процес перетворення фінансових ресурсів (частини чистого прибутку, дивідендів тощо або загального прибутку) у додатковий капітал, додаткові фактори виробництва, що призводить до збільшення власних кошти.

### Висновки до розділу 3

Розроблено модель вибору ефективної фінансової стратегії, яка включає процедуру оцінки різних варіантів залежно від фінансової політики та подій. Ефективна фінансова стратегія визначається критерієм максимізації ринкової вартості компанії. За цією моделлю розраховані прогнозні фінансові коефіцієнти оцінюються не тільки з урахуванням темпів їх зростання, а й зводяться до одного комплексного коефіцієнта рентабельності, за допомогою якого можна оцінити максимальне значення коефіцієнтів рентабельності та ризику. Ця модель стане альтернативою стратегічним фінансовим виборам на основі розрахунку оптимальної потенційної структури загальних витрат і сукупних активів для

кожного фінансового елемента моделі.

Запропоновано підхід, суть якого полягає в оцінці можливої рентабельності та рівнів ризику та виборі оптимального варіанту досягнення максимального кінцевого ефекту з урахуванням всього періоду реалізації фінансової стратегії підприємства. Результатом відповідних розрахунків є структурно-функціональна структура всіх виявлених варіантів взаємозв'язків.

Ключовим моментом у виборі базової стратегії змін є реалізація розробленої на економіко-математичної моделі, що дозволяє визначити параметри цієї стратегії при збереженні належного рівня стратегічної стабільності. Критерієм вибору оптимальної базової стратегії змін підприємства є економічна додана вартість (EVA). Запропонована модель дозволяє максимізувати економічну додану вартість підприємства, беручи до уваги обмеження бізнес-середовища, а також внутрішні ресурси та компетенції.

Для оптимізації структури капіталу відповідно до повноти звітної інформації доцільно використовувати метод фінансового левериджу та критерій мінімізації фінансового ризику, оскільки вони більш практичні та містять значний аналіз даних, що забезпечить точність. Коефіцієнт кредитного плеча дозволяє визначити надійну суму залучених коштів, розрахувати прийнятні умови кредитування, тому має велике значення у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Також за допомогою цього методу можна визначити оптимальну структуру капіталу, яка забезпечить розвиток підприємства та визначити та створити умови для отримання максимального прибутку.

Усі ці пропозиції мають велике практичне значення і можуть бути використані для підвищення ефективності фінансового менеджменту АТ «Укрпошта», аналіз їх ефективності буде розрахований на основі оцінної вартості підприємства.

РОЗДІЛ 4  
ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ  
МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ  
ФІНАНСОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ АТ «УКРПОШТА»

4.1. Розрахунок основних показник стратегічного фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта»

Вихідна інформація щодо розрахунку результатів стратегічного фінансового планування та визначення стадії життєвого циклу підприємства за системою ключових індикаторів рівня розвитку, що складається з показників обсягу реалізації, чистого прибутку, інвестицій, частки ринку і чисельності персоналу, за період 2018-2020 рр. наведена таблиці 4.1, а результати розрахунків і співставлень наведені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.1

Показники та динаміка розвитку АТ «Укрпошта» за 2018-2020 рр

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	Відхилення
				2019-2018	2020-2019
Обсяг реалізації, тис. грн.	6635591	7777843	9182437	1142252	1404594
Чистий прибуток, тис. грн.	-507781	405 357	164923	913138	-240434
Інвестиції, тис. грн.	198198	37003	104321	-161195	67318
Частка ринку, % (до обсягу реалізації Дніпропетровської області)	21,3	20,8	22,1	-0,5	1,3
Чисельність персоналу, тис. осіб	65,6	64	63,3	-1,6	-0,7

Приймемо за основу чотиристадійну модель, яка передбачає проходження підприємством таких основних стадій: створення (зародження), зростання, зрілість, занепад.

Найбільш об'єктивно визначити стадію життєвого циклу підприємства можна за критеріями обсягів діяльності, прибутку, розміру інвестицій, змін у чисельності персоналу та ринкової частки.

Отримані дані свідчать, що станом на початок 2021 р. АТ «Укрпошта» перебуває на стадії зрілості, оскільки показники операційної діяльності за останні роки мають коливання своїх значень, особливо чистий прибуток, який в 2019 році зріс та мав позитивне значення після збитків в 2018 році, але в 2020 році відбулося різке зниження. До того ж маємо тенденцію до зниження чисельності персоналу.

Таблиця 4.2

Ідентифікація стадії життєвого циклу підприємств з метою обґрунтування типу фінансової стратегії

Показники	Зміни за 2019-2018 рр.		Зміни за 2020-2019 рр.	
	абсолютні	характер змін	абсолютні	характер змін
Обсяг реалізації, тис. грн.	1142252	↑	1404594	↑
Чистий прибуток, тис. грн.	913138	↑	-240434	↓
Інвестиції, тис. грн.	-1611950	↓	67318	↑
Частка ринку, %	-0,5	↓	1,3	↑
Чисельність персоналу, тис. осіб	-1,6	↓	-0,7	↓
Стадія життєвого циклу	Зрілість з елементами занпаду			

Примітка: ↑ - збільшення показника в динаміці; ↓ - зменшення показника в динаміці; const – відсутність помітної динаміки у значеннях показника.

Стадія зрілості супроводжується збільшенням продажів при зменшенні інвестицій, чистого доходу та персоналу. Така ситуація виникає через

невідповідність у часі грошових потоків, пов'язаних з надходженням готівки на підприємство та її витрачанням.

Компанія постійно демонструє щорічне зростання бізнесу, що призвело до етапу його життєвого циклу як «зрілості». Враховуючи коливання інвестицій та чистого доходу, доцільніше було б реалізувати адаптивну (помірну) фінансову стратегію, хоча й із захисними елементами.

Найпоширенішими способами максимізації вартості бізнесу як першочергового пріоритету фінансової стратегії є максимізація прибутку та підтримання стабільного фінансового становища.

Щоб розширити свою діяльність, компанія повинна запровадити суворий контроль операційних витрат. Звичайно, витрати на покупку або найм зростатимуть у міру зростання. Крім того, необхідність контролю операційних витрат пов'язана зі збільшенням потреби в оборотних коштах для фінансування зростаючих запасів і грошових коштів, а отже, і витрат на їх утримання. Хоча операційна рентабельність на етапі зрілості не розглядається як цільовий пріоритет через неможливість забезпечити як її високий рівень, так і прискорений темп діяльності, контроль витрат досягне прийнятного рівня рентабельності, що, з точки зору фінансової стратегії, може бути одним із критеріїв, за яким слід вважати її ефективність.

Тому при визначенні цілей фінансової стратегії на етапі зрілості важливо не намагатися пом'якшити коливання прибутку шляхом необґрунтованого зниження чи збільшення витрат на рекламу чи навчання персоналу, а визначити розумну суму, яка відповідатиме цілям розвитку бізнесу.

З метою узагальнення положень щодо формування фінансової стратегії підприємств на етапі зрілості визначено її ключові особливості за основними напрямками: цілі, вид, ключові аспекти, стратегії фінансування та інвестування, управління витратами. (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Ключові характеристики фінансової стратегії підприємства на стадії зрілості з елементами занепаду

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку підприємства	Максимізація вартості компанії, прибутку, підтримання стабільного фінансового становища
Тип фінансової стратегії	Адаптивна, стабілізаційна, поміркована
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Управління витратами для підвищення ефективності роботи; управління оборотним капіталом
Стратегія фінансування	Стратегія оптимізації фінансових витрат
Інвестиційна стратегія	Стратегія оптимізації фінансових витрат
Управління витратами	Оптимізація витрат

Загальною стратегією АТ «Укрпошта» (рис. 4.1) є зрілість з елементами занепаду. Адаптивна фінансова стратегія із захисними елементами в таких умовах має бути спрямована на підвищення вартості підприємства та підтримання його платоспроможності (за рахунок зниження рівня дебіторської заборгованості).

Забезпечення стратегічної мети підтримання платоспроможності вимагає активнішої співпраці з постачальниками з метою створення таких умов закупівлі, які задовольняють потребу в отриманні коштів для поповнення товарних запасів підприємства та відсутності дебіторської заборгованості.



Рис. 4.1. Дерево фінансових цілей за умов реалізації адаптивної фінансової стратегії із елементами захисного типу АТ «Укрпошта»

Наступним етапом створення фінансової стратегії є фінансове прогнозування та забезпечення виконання умов ефективності розроблених стратегічних планів. Прогностичні розрахунки для досліджуваного підприємства (табл. 4.4-4.6) проводилися за трьома сценаріями:

- базовий (збільшення продажів на 10% при відповідних заходах і зниження інших операційних витрат на 10%),

- оптимістичний (збільшення продажів на 20% і зниження інших операційних витрат на 20%),
- песимістичний (збереження обсягів операцій на рівні 2020 року – темпи зростання та зниження на 1%)..

Таблиця 4.4

Багатоваріантний прогноз звіту про фінансові результати АТ «Укрпошта»  
(тис. грн.)

Показник	2020, факт.	Варіанти прогнозування		
		базовий	оптимістичний	песимістичний
Обсяг реалізації	9182437	10100680,7	11018924,0	9274261,37
Собівартість	7774565	8552021,50	9329478,0	7852310,65
Валовий прибуток	1407872	1548659,20	1689446,4	1421950,72
Інші операційні витрати	261678	235510,20	209342,40	259061,22
Прибуток від операційної діяльності	1146194	1313149,00	1480104,0	1162889,5
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	207296	374251,00	541206,0	223991,5
Податок на прибуток	42373	67365,18	97417,08	40318,47
Чистий прибуток	164923	306885,82	443788,92	183673,03

Таким чином, прогнозування базових стратегій розвитку АТ «Укрпошта» за трьома сценаріями розвитку з надійним фінансовим управлінням, а саме операційних витрат, призведе до значного збільшення чистого прибутку за всіма трьома варіантами.

Причому, практично без змін ситуації, але при зниженні інших операційних витрат підприємство зможе збільшити чистий прибуток більш ніж вдвічі. Це означає, що підприємство має впроваджувати заходи щодо зниження витрат.

Прогнозування змін балансу в цих фінансових стратегіях призведе до збільшення власного капіталу за вартістю 50% нерозподіленого прибутку, що в



свою чергу призведе до збільшення запасів і залишків на рахунках і може призвести до збільшення дебіторської заборгованості (табл.4.5).

Таблиця 4.5

Багатоваріантний прогноз основних статей балансу АТ «Укрпошта» (тис. грн.)

Показник	2020, факт.	Варіанти прогнозу		
		базовий	оптимістичний	песимістичний
Необоротні активи	3630676	3558062,48	3267608,40	3993743,60
Оборотні активи	6180138	6525859,54	7012423,14	5870943,82
у т.ч. запаси	225554	248209,40	230065,08	227829,54
дебіторська заборгованість	496952	506921,04	487012,96	501924,52
грошові кошти та фінансові	5246112	5770729,10	6295345,10	5141189,76
Всього активи	9909473	10083922,02	10280031,5	9864687,42
Власний капітал	2586049	2739491,91	2807943,46	2677885,52
у т.ч. нерозподілений прибуток	1321490	1474932,91	1543384,46	1413326,52
Довгострокові зобов'язання	611434	498200,31	894337,88	139212,41
Поточні зобов'язання	6711990	6846229,80	6577750,20	7047589,50
Всього пасиви	9909473	10083922,02	10280031,5	9864687,42

Збільшення обсягів продажів на 10% і більше при зміцненні товарного потенціалу при збереженні рівня ділової активності, досягнутого в попередні періоди, дозволить вивільнити капітал для фінансування оборотних активів, збільшити грошові потоки від операційної діяльності, підвищити економічну додану вартість і рівень стратегічної ефективності. Таким чином, з точки зору результатів, усі ключові прогнозні показники в оптимістичних сценаріях відповідають сформульованій вимозі.

Для АТ «Укрпошта» всі три розроблені сценарії забезпечують виконання умови ефективності розробленої фінансової стратегії (табл. 4.6). Ці результати в довгостроковій перспективі означають, що за відсутності ефективних механізмів збільшення продажів у компанії (через довгострокові контракти, існуючі бар'єри

для співпраці з новими постачальниками тощо) можна реалізувати базові та песимістичні варіанти, але моніторинг ключових показників створення вартості та забезпечення своєчасного реагування на можливі зміни під час операціоналізації стратегії. Реалізація стратегій призведе до зменшення негативного значення власного оборотного капіталу.

Таблиця 4.6

Багатоваріантний розрахунок ключових індикаторів фінансової стратегії  
АТ «Укрпошта» (тис. грн.)

Показник	2020, факт.	Варіанти прогнозу		
		базовий	оптимістичн ий	песимістичн ий
Власний оборотний капітал	-1044627	-818570,57	-459664,94	-1315858,09
Розрахунок економічної доданої вартості				
Чистий прибуток	164923	306885,82	443788,92	183673,03
Інвестований капітал (середньорічний)	1321490	1398211,46	1509158,69	1478355,49
Вартість власного капіталу, %	6,38	18,00	21,10	6,86
Вартість позикового капіталу, %	22	30	30	30
Середньозважена вартість	8,96	13,37	13,78	11,86
Економічна додана вартість (EVA)	46497,58	119945,17	235758,90	8354,33

Підтримуючи досягнуті на даний момент фінансові результати (загальні доходи та чистий прибуток), запропоновано три альтернативні стратегічні зміни для подальшого розвитку компанії, визначено максимальне значення економічної доданої вартості з урахуванням обмежень моделі та встановленої відповідності ключові вектори базової стратегії змін

На основі розрахунків на основі розробленої моделі встановлено, що в сучасних умовах діяльності АТ «Укрпошта» доцільно впроваджувати стратегічні

зміни, спрямовані на побудову внутрішнього ринку у поєднанні із зовнішнім розвитком на основі диверсифікації.

Таким чином, прийняття розробленого підходу до формування фінансової стратегії компанії дозволяє визначити дійсно цілісний врахування багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища компанії, їх узгодження з пріоритетами та етапом її розвитку, підтримання міжфакторний зв'язок через систему ключових стратегічних індикаторів дозволяє розробити ефективну систему стратегічних цілей і фінансових ресурсів, а також забезпечити результативність і ефективність їх реалізації. [62].

АТ «Укрпошта» як національний оператор поштового зв'язку несе велику відповідальність за високий рівень розвитку поштового зв'язку, забезпечення зростаючих потреб суспільства у якісних та сучасних послугах, дотримання високих стандартів якості та захист національних інтересів на міжнародному рівні.

Нова стратегія здатна охопити найбільш пріоритетні напрямки розвитку та стане рушійною силою зміцнення позицій Укрпошти на внутрішньому та міжнародному ринках. Тому в найближчі 5-7 років Укрпошта, відповідно до Стратегії розвитку, має суттєво модернізувати інфраструктуру компанії та запровадити низку інноваційних продуктів. Прикладами таких нововведень є: послуги адміністрування з одним вікном; «Гібридна пошта»; «Єдине платіжне вікно» для всіх видів платежів; Штамп електронної пошти «Офіційна електронна пошта» тощо..

До основних пріоритетів слід віднести підвищення ефективності логістичних та внутрішньокорпоративних процесів, використання інноваційних рішень, удосконалення існуючих та впровадження нових продуктів і послуг. Стратегія захисту та зміцнення, полягає в тому, щоб не допустити виходу на ринок нових компаній шляхом захисту та зміцнення їх лідерських позицій. Завдання сильної оборони — зберегти поточну частку ринку, зміцнити існуючі ринкові позиції та захистити всі конкурентні переваги компанії. Стратегії лідерства, тобто безперервний наступ, характеризуються постійними

вдосконаленнями та інноваціями, які просто необхідні для впровадження «Укрпошти» в сучасних умовах розвитку, що забезпечить підприємству новий рівень розвитку.

Для забезпечення виконання вищезазначених завдань підприємство має здійснити ряд заходів, а саме:

- по-перше, для підвищення бар'єрів входу на ринок поштових послуг підприємство має встановлювати найнижчі ціни на свої послуги, забезпечуючи належний рівень якості;
- по-друге, компанія повинна постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, які отримують конкурентну перевагу, що є чи не найважливішою детермінантою успіху;
- по-третє, для забезпечення виконання основних завдань необхідно проводити спеціальні маркетингові заходи.

У сукупності ці заходи можуть підвищити попит на бізнес-послуги, залучити нових клієнтів і безпосередньо вплинути на дохід і оборотність активів компанії через торгівлю.

#### 1) Погашення боргів перед кредиторами.

Оскільки протягом останніх років підприємство не було збитковим, отримує хоч і невеликі, але прибутки та частково повертає раніше позичені кошти – тенденція погашення боргу є досить позитивною.

Зовнішнє залучення коштів та їх активне використання підприємством робить його залежним від зовнішніх інвесторів, про що свідчить коефіцієнт фінансової самостійності та незалежності. Будучи залежним від кредиторів, підприємство не може повністю розпоряджатися своїми коштами, пробувати нові вектори розвитку та ризикувати, оскільки рано чи пізно гроші доводиться повертати, тому ця процентна ставка за кредитами входить до вартості наданих товарів та послуг. компанія.

Погашення заборгованості та скорочення кредитів, а також не завжди правильні та раціональні проекти, які можуть зробити підприємство незалежним, зменшити тиск на його діяльність та підвищити маневреність у

цінових діапазонах на ринку поштових послуг..

## 2) Відновлення нерухомості та основних засобів.

Загальна оцінка структури основних засобів, свідчить про те, що питома вага будівель і споруд, промислового та іншого обладнання, меблів та оргтехніки з кожним роком зменшується, в основному, за рахунок терміну використання. Відносно високі темпи зростання основного капіталу та рентабельності активів свідчать про сприятливі тенденції у використанні основних засобів. Проте як істотний недолік у діяльності підприємства слід відзначити зниження рентабельності основних засобів та значне збільшення амортизації.

Останні 3 роки компанія активно оновлюється, це видно, наприклад, у автопарку, але масштабів такого починання явно не вистачає, тому компанії варто більше працювати в цьому напрямку. Відновлення нерухомості та основних засобів, збільшення обсягів товарів і послуг, що зберігаються, та зниження їх вартості.

## 3) Більш раціональне використання ресурсів і вигод, що надаються підприємству.

З метою підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» рекомендується вжити заходів щодо покращення управління коштами та активами АТ «Укрпошта», покращити фінансові результати його діяльності, привести його у відповідність до чинних нормативно-правових актів бухгалтерського обліку та звітності. , а саме:

- з метою збереження конкурентних позицій на ринку поштових послуг, розвиток заходів, спрямованих на скорочення часу пересилання поштових відправлень між відділеннями;
- забезпечення належного контролю за укладенням керівництвом АТ «Укрпошта» договорів з постачальниками житлово-комунальних послуг на надання послуг у сфері збору та перерахування комунальних платежів.
- забезпечення належного контролю за виконанням програми ефективного використання енергоресурсів та запровадження чіткого контролю за виконанням енергозберігаючих заходів разом із розрахунком економічного ефекту від впровадження відповідних заходів;

- для успішного розвитку АТ «Укрпошта» у сфері організації збуту доцільно збільшити кількість послуг (листів, пакетів, фінансових послуг) шляхом автоматизації всіх робочих місць; можливість покриття витрат поштових відправлень адресатами (одержувачами); розвиток офіційного мобільного додатка; запровадження програми лояльності; використання сучасних ефективних комунікаційних каналів для проведення рекламних кампаній тощо;
- з метою забезпечення економії паливно-мастильних матеріалів у тендерній документації на закупівлю палива, одна з вимог щодо визначення відстані між АЗС та місцем завантаження поштою, максимальна відстань, особливо в міській місцевості, не повинна перевищувати 2-3 км вздовж дороги;
- посилити контроль і підзвітність посадових осіб

У сукупності всі перераховані вище види діяльності мають можливість знизити витрати на обслуговування та збільшити прибуток компанії.

#### 4.2. Розрахунок параметрів моделі оптимальної структури капіталу

Як, вже було сказано раніше, у структурі капіталу підприємства основну частину займає позиковий капітал, більше 70%. Дане явище означає, що підприємство використовує в своїй діяльності незначну частину власного капіталу і вважається фінансово залежним. Тож, для того аби визначити, оптимальну структуру капіталу підприємства, доцільно скористатися вище зазначеними методами оптимізації структури капіталу, зокрема визначити ефект фінансового важелю та середньозважену вартість капіталу. Результати отримані за розрахунком занесемо до таблиці 4.7.

Отже, за результатами отриманими по розрахунку ефекту фінансового важелю показують, що структура підприємства не досить надійна, оскільки значення фінансового важелю має негативне значення, що свідчить про зростання позикового капіталу, який сприяє зменшенню прибутку підприємства.

Таблиця 4.7

Результати розрахунку ефекту фінансового важелю АТ «Укрпошта» за 2020 р.

Показник	2020
	Сума, в тис. грн.
Власний капітал	2586049
Позиковий капітал	7323424
Сукупні активи	9909473
Прибуток до сплати податків	207296
Відсотки по позиковому капіталу підприємства	0,05
Податкові платежі	0,18
ЕФВ	-0,01

Наступним кроком проаналізуємо розрахунки середньозваженої вартості капіталу, що наведені в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

Розрахунки середньозваженої вартості капіталу АТ «Укрпошта» за 2020 р.

Показник	Сума, тис. грн.	Частка, %
Власний капітал	2586049	26,10
Довгострокові зобов'язання	611434	6,17
Поточні зобов'язання	6711990	67,73
Всього:	9909473	100,00
Ставка по власному капіталу	0,059	
Ставка по довгострокових зобов'язаннях	0,01	
Ставка по поточних зобов'язаннях	0,08	
Ставка оподаткування	0,18	
WACC		6,03

Середньозважена вартість капіталу підприємства становить 6,03%, тобто рівень витрат підприємства на одержання капіталу з усіх джерел Цей показник також характеризує рівень рентабельності, який можна інвестувати не в новий

проект, а в уже існуючий. Для оптимізації структури капіталу цю суму слід звести до мінімуму.

Оскільки метод мінімізації вартості капіталу із застосуванням WACC не враховує певні особливості, це може призвести до втрати фінансової стійкості підприємства. Необхідні дані занесемо до таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

Система обмежень для розрахунку оптимальної структури балансу АТ  
«Укрпошта» за 2020 р

Показник	2020	Нормативи
WACC	6,03	min
ЕФЛ	-0,01	max
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	$K_{шв.лік} \geq 1$
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,886	$0,5 \leq K_{п.лік} \leq 1$
Коефіцієнт автономії	0,261	$K_a > 0,5$

Оскільки метод мінімізації вартості капіталу із застосуванням WACC не враховує результати діяльності компанії та потреби компанії в довгострокових джерелах фінансування, це може призвести до втрати фінансової стійкості компанії. Для визначення середньозваженої вартості капіталу необхідно враховувати ефект левериджу, який дозволяє визначити, наскільки ефективно використовується позиковий капітал і як можна залучити додаткові кошти. Крім того, коефіцієнт автономії визначатиме ступінь незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування на обраному рівні капіталу. Коефіцієнти ліквідності забезпечать точні розрахунки оптимального розміру власних джерел, необхідних для погашення боргу. Зробимо розрахунки за оптимальною структурою балансу, як показано в таблиці 4.10.



Таблиця 4.10.

## Оптимізація структури капіталу АТ «Укрпошта»

Показник	2020	Результати	Нормативи
Власний капітал	2586049	2972842	
Довгострокові зобов'язання	611434	495474	
Поточні зобов'язання	6711990	6441157	
Всього	9909473	9909473	
WACC	6,03	5,81	min
ЕФЛ	-0,01	-0,01	max
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	0,95	$K_{шв.лік} \geq 1$
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,886	0,89	$0,5 \leq K_{п.лік} \leq 1$
Коефіцієнт автономії	0,261	0,46	$K_a > 0,5$

За отриманими результатами проведеного дослідження, виявлено, що більш оптимальна структура балансу для підприємства АТ «Укрпошта» буде в тому випадку, коли власний капітал підприємства становитиме 30% від валюти балансу а позиковий капітал - всього лише 70%, більшу частину якого мають займати поточні зобов'язання. Тож, в результаті власний капітал становить 2972842 тис. грн. За цих умов середньозважена вартість капіталу становитиме 5,81%, а ефект фінансового важелю залишиться на тому ж рівні.

#### 4.3. Визначення сценаріїв фінансової стратегії при капіталізації АТ «Укрпошта»

Слід зазначити, що низький рівень капіталізації компанії та велика частка позикового капіталу є наслідками неефективної фінансової стратегії АТ «Укрпошта». Збільшити грошові доходи підприємства можна за рахунок збільшення маркетингової діяльності підприємства. Компанія займає досить

пасивну позицію в боротьбі за споживача, тому використання інструментів інтернет-маркетингу буде доцільним з урахуванням специфіки компанії.

Таблиця 4.11

Порівняльний аналіз існуючого та сценарного підходу фінансової стратегії АТ «Укрпошта»

Показник	Існуючий підхід	Сценарний підхід
Принцип розроблення стратегії	директивний підхід до розробки стратегії, стислі терміни виконання завдань відповідно до розробленої стратегії	гнучкий підхід до розробки стратегії, детальний аналіз альтернативних стратегічних рішень, стратегія адаптивна
Підхід до вибору робочого варіанту стратегії	вибирається одна стратегія	є набір стратегічних сценаріїв, найкраща стратегія вибирається в залежності від ситуації
Особливості реалізації стратегії	стратегія формалізується у фіксованому наборі управлінських рішень	стратегія формалізується в гнучкому наборі управлінських рішень
Кількість стратегій, прийнятих для реалізації	одна	декілька
Коригування стратегії	відбувається в ручному режимі	Знаходиться оптимальний сценарій, який найбільше відповідає новим умовам ведення бізнесу

Розглянемо основні альтернативні сценарії капіталізації підприємства АТ «Укрпошта» в рамках фінансової стратегії (табл. 4.12). Основним джерелом збільшення капіталу підприємства є прибуток. В 2020 році сума чистого прибутку склала 164923 тис. грн.

За оцінками фахівців компанії, при реалізації першого сценарію відбувається розподіл прибутку: 60% - капіталізація і 40% - споживання. Чистий прибуток компанії в 2021 році за сприятливого середовища зросте на 10% до 181415 тис. грн., в несприятливому середовищі – зменшиться на 10% до 148430

тис. грн. При нейтральному середовищі чистий прибуток підприємства збільшиться на 5% до 173169 тис. грн.

При реалізації другого сценарію розподіл прибутку: 50% – капіталізація та 50% – споживання чистий прибуток підприємства у 2021 році за сприятливого середовища зросте на 8% до 178116 тис. грн., у несприятливому – зменшиться на 5% до 156676 тис. грн. При нейтральному середовищі чистий прибуток компанії збільшиться лише на 2% до 168221 тис. грн.

При реалізації третього сценарію (розподіл прибутку: 40% – капіталізація та 60% – споживання) чистий прибуток підприємства у 2021 році за сприятливого середовища зросте на 5% до 137169,15 тис. грн, у несприятливому - зменшиться на 15% до 140184,55 тис. грн.. При нейтральному стані середовища чистий прибуток компанії залишиться на рівні 2020 року і становитиме 164923 тис. гривні.

Таблиця 4.12

Альтернативні сценарії капіталізації підприємства АТ «Укрпошта» в рамках фінансової стратегії

Сценарії фінансової стратегії	Очікуваний чистий прибуток за 2021 р. в залежності від стану середовища, тис. грн		
	Несприятливе середовище S <sub>1</sub>	Нейтральне середовище S <sub>2</sub>	Сприятливе середовище S <sub>3</sub>
Капіталізація чистого прибутку 60 % Споживання чистого прибутку 40 % A <sub>1</sub>	148430	173169	181415
Капіталізація чистого прибутку 50 % Споживання чистого прибутку 50 % A <sub>2</sub>	156676	168221	178116
Капіталізація чистого прибутку 40 % Споживання чистого прибутку 60 % A <sub>3</sub>	140184,55	164923	137169,15

Представлена в таблиці 4.12 платіжна матриця, рядки якої є можливими альтернативами, а стовпці — стан середовища. Щоб вибрати оптимальний сценарій фінансової стратегії, будемо використовувати мінімальну стратегію прийняття рішень за критерієм Севиджа, яка зосереджена на мінімізації ризику втрати прибутку та дозволеному розумному ризику для додаткового прибутку.

Матрицю ризиків побудуємо на основі платіжної матриці, в якій є нереалізований прибуток від невдалих рішень, прийнятих внаслідок неправильної оцінки можливої реакції ринку (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

## Матриця ризиків в фінансовій стратегії

Альтернативні стратегії	Ризик в залежності від стану середовища		
	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>
A <sub>1</sub>	148430-156676=-8246	173169-173169=0	181415-181415=0
A <sub>2</sub>	156676-156676=0	168221-173169=-4948	178116-181415=-3299
A <sub>3</sub>	140184-156676=-16492	164923-173169=-8246	137169-181415=-44246

Потім за допомогою таблиці 4.14 вибираємо найкращу альтернативну стратегію за критеріями Севиджа.

Таблиця 4.14

## Визначення альтернативної стратегії

Альтернативні стратегії	Ризик в залежності від стану середовища			Максимальний ризик	Рішення
	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>		
A <sub>1</sub>	-8246	0	0	-8246	
A <sub>2</sub>	0	-4948	-3299	-4948	оптимальна стратегія
A <sub>3</sub>	-16492	-8246	-44246	-44246	

Таким чином, згідно з розрахунками, оптимальним сценарієм фінансової стратегії є варіант спрямування на цілі капіталізації та споживання рівної кількості чистого прибутку, що в довгостроковій перспективі знизить фінансовий ризик компанії та підвищить її фінансову незалежність.

#### Висновок до розділу 4

З метою дотримання принципів результативності, ефективності та узгодженості фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, стадією його життєвого циклу, темпами розвитку зовнішнього фінансового середовища, станом і перспективами нарощення фінансового потенціалу сформульовано основні положення та обґрунтовано інтегрований підхід до формування фінансової стратегії підприємства АТ «Укрпошта» з використанням системи цільових індикаторів, стадії життєвого циклу підприємства.

За результатами розрахунків запропонованого підходу в розділі здійснено сценарне прогнозування та обґрунтовано вибір стратегічних фінансових альтернатив розвитку підприємства АТ «Укрпошта», що задовольняють вимогам результативності та ефективності фінансової стратегії.

На основі проведених розрахунків в розділі підтверджено, що підвищення рівня дохідності підприємств можливе при оптимальному розподілу оборотного капіталу підприємства та джерел його формування. Для вирішення вказаного завдання розрахована економіко-математична модель, результатом виконання якої є оптимізація структури оборотних коштів. Реалізація моделі на практиці дає можливість виявити резерви для вивільнення ресурсів та напрями їх використання, що сприятиме підвищенню рівня прибутковості підприємства за умови ефективного його використання.

Проведені розрахунки оцінки ефективності комплексної моделі оптимізації структури капіталу при обраній стратегії показали, що більш оптимальна структура балансу для підприємства АТ «Укрпошта» буде в тому

випадку, коли власний капітал підприємства становитиме 30% від валюти балансу а позиковий капітал - всього лише 70%, більшу частину якого мають займати поточні зобов'язання. Тож, в результаті власний капітал становить 2972842 тис. грн. За цих умов середньозважена вартість капіталу становитиме 5,81%, а ефект фінансового важелю залишиться на тому ж рівні.

Розрахунками оптимального сценарію капіталізації підприємства при фінансовій стратегії є варіант спрямування на цілі капіталізації та споживання рівної кількості чистого прибутку, що в довгостроковій перспективі знизить фінансовий ризик компанії та підвищить її фінансову незалежність

Виходячи з отриманих в розділі результатів можна цілком стверджувати, що впровадження методичних підходів до управління стратегічним фінансовим плануванням АТ «Укрпошта» має позитивний результат.

## ВИСНОВКИ

Дослідження сутності фінансового стратегічного планування та науково-методичних підходів, щодо формування ефективної фінансової стратегії, в сучасних умовах розвитку економіки України дало змогу теоретично обґрунтувати та розробити такі рекомендації і пропозиції, спрямовані на удосконалення ряду методологічних і практичних завдань.

1. Визначено, що важливе місце в діяльності підприємства займає стратегічне планування, спрямоване на визначення основних цілей організації, забезпечення її адекватними ресурсами для досягнення цих цілей, планування придбання необхідних ресурсів. Процес стратегічного планування є основою для управління організації. Відповідно до обраної стратегії та стратегічного планування підприємство передбачає можливі фінансові можливості для досягнення поставлених цілей.

2. Стратегії класифікуються за типом бізнесу підприємства; розмір підприємства; ієрархічний рівень управління підприємством; типом базової корпоративної стратегії підприємства; характером фінансової поведінки підприємства в стратегічний період тощо.

3. Реалізацію стратегії можна забезпечити за рахунок як власних, так і позикових коштів. Власні кошти можуть включати прибуток і суму нарахованої амортизації. Позикові кошти включають внески власників бізнесу та позиковий капітал. Залучення коштів шляхом випуску корпоративних прав є складним, оскільки вимагає ретельного управління та раціонального вибору дивідендної політики.

4. Пошта, як один із ключових елементів інфраструктури суспільства, перебуває у складній фазі свого розвитку, зазнає значних змін. В умовах сучасної соціально-економічної ситуації нашої країни та посилення конкуренції на ринку послуг перед українським поштовим відділенням стоять завдання, від правильного вирішення яких залежить його подальший розвиток.

5. Аналіз фінансового стану показав, що оборотний капітал негативний і

продовжує скорочуватися. Це також свідчить про зниження рівня стабільності підприємства, оскільки основні фонди не повністю фінансуються за рахунок власного капіталу.

6. З 2018 року термін погашення дебіторської заборгованості перевищує строк погашення боргу, що означає, що підприємство використовує кошти кредиторів для фінансування боржників, а решта коштів спрямовується на фінансування інших операцій.

7. Коефіцієнт фінансової незалежності за останні роки знижується, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх кредиторів. Про це свідчить також збільшення коефіцієнта заборгованості та нестача власних оборотних коштів. Це означає, що фінансова стійкість підприємства є проблемною.

8. Чистий дохід у 2020 році зростає при зростанні собівартості продукції, що сприяє збільшенню прибутку від подальшого інвестування цих коштів у розвиток та оптимізацію компанії. Аналіз коефіцієнтів рентабельності показав, що рентабельність активів в 2018 році була від'ємною, а в 2019 році становила позитивне значення та зростає, отже це свідчить про наявність прибутку. Рентабельність власного капіталу у 2019 році також була позитивною і становила 15,8, а в 2020 році 6,3 %. Загалом усі показники рентабельності значно покращилися у 2019 році за рахунок збільшення чистого прибутку компанії, але в 2020 році зменшили своє значення.

9. Розроблено модель вибору ефективної фінансової стратегії, яка включає процедуру оцінки різних варіантів залежно від фінансової політики та подій. Ефективна фінансова стратегія визначається критерієм максимізації ринкової вартості компанії. За цією моделлю розраховані прогнозні фінансові коефіцієнти оцінюються не тільки з урахуванням темпів їх зростання, а й зводяться до одного комплексного коефіцієнта рентабельності, за допомогою якого можна оцінити максимальне значення коефіцієнтів рентабельності та ризику.

10. Запропоновано підхід, суть якого полягає в оцінці можливої рентабельності та рівнів ризику та виборі оптимального варіанту досягнення максимального кінцевого ефекту з урахуванням всього періоду реалізації



фінансової стратегії підприємства. Результатом відповідних розрахунків є структурно-функціональна структура всіх виявлених варіантів взаємозв'язків. Ключовим моментом у виборі базової стратегії змін є реалізація розробленої на економіко-математичної моделі, що дозволяє визначити параметри цієї стратегії при збереженні належного рівня стратегічної стабільності. Критерієм вибору оптимальної базової стратегії змін підприємства є економічна додана вартість (EVA). Запропонована модель дозволяє максимізувати економічну додану вартість підприємства, беручи до уваги обмеження бізнес-середовища, а також внутрішні ресурси та компетенції.

11. Для оптимізації структури капіталу відповідно до повноти звітної інформації доцільно використовувати метод фінансового левериджу та критерій мінімізації фінансового ризику, оскільки вони більш практичні та містять значний аналіз даних, що забезпечить точність. Коефіцієнт кредитного плеча дозволяє визначити надійну суму залучених коштів, розрахувати прийнятні умови кредитування, тому має велике значення у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Також за допомогою цього методу можна визначити оптимальну структуру капіталу, яка забезпечить розвиток підприємства та визначити та створити умови для отримання максимального прибутку.

12. З метою дотримання принципів результативності, ефективності та узгодженості фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, стадією його життєвого циклу, темпами розвитку зовнішнього фінансового середовища, станом і перспективами нарощення фінансового потенціалу сформульовано основні положення та обґрунтовано інтегрований підхід до формування фінансової стратегії підприємства АТ «Укрпошта» з використанням системи цільових індикаторів, стадії життєвого циклу підприємства.

13. За результатами розрахунків запропонованого підходу в розділі здійснено сценарне прогнозування та обґрунтовано вибір стратегічних фінансових альтернатив розвитку підприємства АТ «Укрпошта», що задовольняють вимогам результативності та ефективності фінансової стратегії.

14. На основі проведених розрахунків в розділі підтверджено, що підвищення рівня дохідності підприємств можливе при оптимальному розподілу оборотного капіталу підприємства та джерел його формування. Для вирішення вказаного завдання розрахована економіко-математична модель, результатом виконання якої є оптимізація структури оборотних коштів. Реалізація моделі на практиці дає можливість виявити резерви для вивільнення ресурсів та напрямки їх використання, що сприятиме підвищенню рівня прибутковості підприємства за умови ефективного його використання.

15. Проведені розрахунки оцінки ефективності комплексної моделі оптимізації структури капіталу при обраній стратегії показали, що більш оптимальна структура балансу для підприємства АТ «Укрпошта» буде в тому випадку, коли власний капітал підприємства становитиме 30% від валюти балансу а позиковий капітал - всього лише 70%, більшу частину якого мають займати поточні зобов'язання. Тож, в результаті власний капітал становить 2972842 тис. грн. За цих умов середньозважена вартість капіталу становитиме 5,81%, а ефект фінансового важелю залишиться на тому ж рівні.

16. Розрахунками оптимального сценарію капіталізації підприємства при фінансовій стратегії є варіант спрямування на цілі капіталізації та споживання рівної кількості чистого прибутку, що в довгостроковій перспективі знизить фінансовий ризик компанії та підвищить її фінансову незалежність

Виходячи з отриманих в розділі результатів можна цілком стверджувати, що впровадження методичних підходів до управління стратегічним фінансовим плануванням АТ «Укрпошта» має позитивний результат.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p
2. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs. Proceedings of the World Congress on Engineering. Vol. II (London, July 1–3, 2009). P. 135.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / СПб: Питер, 2009. 344 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2007. 704 с
5. Томпсоц А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
6. Марцин В.С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності Фінанси України. 2008. №4(149). С. 23–31.
7. Кравченко О.О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 56–60.
8. Арєф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки Актуальні проблеми економіки. 2009. №1(91). С. 98–103
9. Ehrhardt M.C., Brigham E.F. Financial Management: Theory and Practice, Thirteen Edition. South–Western Cengage Learning. 2011. 1152 p
10. Соколова М.С., Ногіна С.М. Суть та етапи стратегічного фінансового планування на підприємстві Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. №5. Частина 4. С. 141–143.
11. Ткаченко І.П. Фінансовий менеджмент: навчальний. Дніпродзержинськ: ДДТУ. 2013. 358 с.;
12. Фінанси підприємств: підручник / Поддєрьогін А.М та ін. Восьме вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2013. 519 с;

13. Фінансовий менеджмент: підручник. / Непочатенко О.О. та ін. Умань: Видавець “Сочінський”. 2012. 523 с.
14. Колещук О.Я. Стратегічне управління інноваційністю підприємств Дис. на здоб.ступ.д.е.н. за спец. 08.00.04 Національний університет «Львівська політехніка», 2020. С. 555
15. Ставерська Т. О. Фінансове планування та прогнозування на підприємствах і фінансових установах: Харків. держ. ун-т харчування і торгівлі. – Харків: Іванченко І. С., 2013. –146 с
16. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
17. Асаніна А.В. Фінансова стратегія як необхідний фактор успіху підприємства в умовах нестабільної економіки Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. №30. С. 11–18.
18. Фінанси підприємств: проблеми та перспективи: В 3 т. За ред. д.е.н., професор М.Д. Білик: Монографія. Київ: ТОВ “ПанТот”, 2012. Т.2.: Фінансові аспекти інноваційно–інвестиційного розвитку підприємств К: ТОВ “ПанТот”. 2012. 277 с.
19. Ковалева А. М. , Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы : учебник. М. : ИНФРА–М, 2000. 336 с.
20. Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях : учеб. пособие. М. : Дело. 2002. 503 с.
21. Комаров А.В. Стратегия исполнения обязательств предприятия по оплате товаров (работ, услуг) в условиях дефицита денежных ресурсов Финансовый менеджмент. 2003. №2. С. 49.
22. Данилова Т.Н. Стратегия инвестирования – институциональный подход Финансы и кредит. 2004. №9. С. 27–29.
23. Хаванова М.С. Види фінансової стратегії підприємства Вчені записки університету “КРОК”. Серія : Економіка. 2013. Вип. 33. С. 223–228.

24. Демчук Н.І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання *Агросвіт*. 2009. №13. С. 42–48.
25. Кіндрацька Г.І., Білик М.С. Фінансова стратегія організації: напрями удосконалення методики розроблення *Вісн. Нац. ун-ту “Львів. Політехніка”*. 2007. №594. С. 244–253.
26. Єрмоленко О. А Фінансове планування в умовах невизначеності *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2015 – № 49. – С. 230–232.
27. Тищенко О.М. Стратегічне управління: підручник Х.: Друкарня “Мадрид”. 2013. 232 с
28. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства *Галицький економічний вісник*. 2013. №4(43). С. 158–164.
29. Єрмоленко О. А Фінансове планування в умовах невизначеності *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015 № 49. С. 230–232.
30. Міщенко А. П. Стратегічне управління Дн-ськ.: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
31. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т.1. С. 45–54.
32. Плюта Ю. С Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення *Формування ринкових відносин*. 2014. № 7 (158). С. 56–58.
33. Оверчук А.В. Сутнісна характеристика фінансового планування в ринкових умовах *Економічні науки*. 2008. № 3. С. 337–342.
34. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора від 31.12.2020
35. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора від 31.12.2019
36. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 84-92

37. Статистичний щорічник України за 2017 - 2019 рр.  
URL: <https://ukrstat.org>
38. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України  
Кабінетне дослідження URL: <https://www.kas.de/>
39. Вергал К. Ю. Механізм стратегічного інноваційного розвитку підприємства Проблеми економічної кібернетики : матеріали XII Всеукраїнської науково-методичної конференції 2007. Львів. С. 31–32.
40. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації : навч. посіб. Львів : Новий світ 2000. 424 с,
41. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с
42. Дорман В. Н. Экономическая модель предприятия – основа стратегического планирования Вестник УГТУ. 2007. № 4. С. 11–17
43. Менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Либідь, 2004. – 446 с.
44. Едрінова, В. Н. Пошаговое учетно–аналитическое обеспечение выбора финансовой стратегии организации Финансы и кредит. 2006. № 31. С. 8–12.
45. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс 2-е изд., перераб. и доп. К. : Ника–Центр; Эльга, 2006. 656 с
46. Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент: підручник К. : Каравела, 2006. 320 с.
47. Зелль, А. Стратегічне планування підприємства Журнал європейської економіки. 2006. № 2. С. 188–202.
48. Моделирование сложных систем / В. Н. Бусленко. – 2-е изд., перераб. – М. : Наука ; Гл. ред. физико-мат. лит-ры, 1978. – 399 с.
49. Пастернак П. П. Системное моделирование экономических процессов в АПК М. : Агропромиздат, 1985. 176 с, С. 9

- 50.Вергал К. Ю. Комплексна модель стратегічного інноваційного розвитку підприємства Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Випуск 240 : Дніпро-петровськ : ДНУ, 2008. Т. I. С. 41–47
- 51.Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. №2. С. 156-159.
52. Ивашковская И.В. Финансовая модель анализа компании – основа принятия решений советами директоров Оценочная деятельность. 2010. №1. С. 80-85.
- 53.Ивашковская И.В. Финановые измерения корпоративных стратегий Аудит и финансовый анализ. 2007. №5. С. 150-163.
- 54.Власова Н. О. Формування оптимальної структури капіталу в підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія Харків : ХДУХТ, 2006. 160 с
- 55.Гусева О.Ю. Обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві на основі моделювання динаміки системи Актуальні проблеми економіки, 2014. № 7 (157). С. 495-505.
- 56.Лелюк О.О., Оптимізація структури капіталу аграрних підприємств Економіка АПК 2010. № 21. С. 36-41.
- 57.Грицино О.М., В.В. Бусленко, Оптимізація структури капіталу підприємств України Фінанси, облік і аудит В.№1(29) 2017/с.78-92.
- 58.Салига К.С., Писаренко А.А. Оптимізація структури капіталу підприємства Інвестиції:практика та досвід 2011 №10 с. 27-29.
59. Гайдаєнко О., М. Славінська, Формування оптимальної структури підприємства Облік. Економіка. Менеджмент:наукові видатки Міжнародний збірник наукових праць 2016 №1(9) с. 100-107.
- 60.Азаров О.А. , Методики оптимізації структури капіталу підприємства Збірник наукових праць «Економіка: про-блеми теорії та практики». Вип.240. Т.1 2008. С.137–145
- 61.Ковальчук С. В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність

машинобудівних підприємств Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. т. 1. С. 7-16.

62. Гросул В. А. Формування фінансової стратегії підприємств роздрібною торгівлі : монографія Х.: ХДУХТ, 2015. 239 с.



## ДОДАТКИ

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)

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Прим.	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	25 037	18 695
первісна вартість		1001	119 690	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	1016	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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 571 052</b>	<b>3 630 676</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Заласи	10	1100	195 381	225 554
виробничі залиси		1101	123 546	161 136
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	-	195 085
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
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 336 303</b>	<b>6 180 138</b>
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	-	98 659
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>7 907 355</b>	<b>9 909 473</b>


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

Пасив	Прим.	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
		Код рядка	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 корпоративізації	14	1418	(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	201 645
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	96 902	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	3 590 614
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>4 950 616</b>	<b>6 711 990</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>7 907 355</b>	<b>9 909 473</b>


Затверджено до видруку та підписано 27 квітня 2021 року.



І. Смілянський  
Генеральний директор



М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань



І. Куц  
Головний бухгалтер

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## І. 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	(1 136 989)	(1 014 143)
Витрати на збут	22	2150	(211 387)	(188 026)
Інші операційні витрати	24	2180	(135 574)	(200 796)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	186 610	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	-	-

## ІІ. 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

**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
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>9 258 505</b>	<b>7 999 922</b>

**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		2500	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2505	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2510	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2515	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2550	-	-

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

Ректорові Національного ТУ  
«Дніпровська політехніка»  
проф. Олександр АЗЮКОВСЬКОМУ

## ЛИСТ – ЗАМОВЛЕННЯ

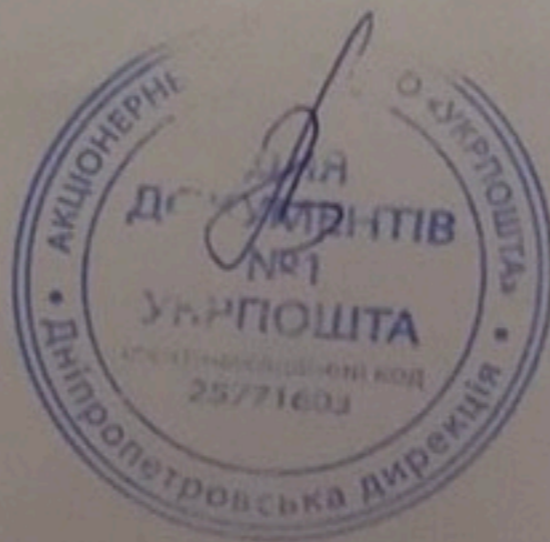
### на виконання кваліфікаційної роботи

Просимо Вас надати можливість студентці групи 072м-20з-1 фінансово-економічного факультету Навчально-наукового Інституту економіки НТУ «Дніпровська політехніка» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» Каріні ТУПЦІНІЙ виконати кваліфікаційну роботу магістра на тему «Управління корпоративною фінансовою стратегією підприємства (на прикладі АТ «Укрпошта»)».

Тема роботи є актуальною для даного підприємства, тому що завдання, поставлені в роботі, вирішують реальні проблеми підприємства і можуть бути використані з метою підвищення результативності та ефективності його діяльності.

Фінансово-економічна інформація АТ «Укрпошта», передана для виконання кваліфікаційної роботи, підпадає під дію внутрішнього «Положення про комерційну таємницю» та не підлягає оприлюдненню.

Начальник ВЕФ



Н.В. Безугла

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу студентки  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»  
Навчально-наукового Інституту економіки  
фінансово-економічного факультету  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
на тему «Управління корпоративною фінансовою стратегією підприємства на  
прикладі АТ «Укрпошта»  
Каріни ТУПЩИНОЇ

В умовах поглиблення кризових явищ в економіці України особливого значення набувають питання забезпечення життєдіяльності підприємств. Процес фінансового планування - є передумовою безперервного та стабільного функціонування підприємства. Характерною особливістю стратегічного фінансового планування на підприємстві є його удосконалення.

Незважаючи на широкий спектр досліджень із зазначеної тематики, процес стратегічного фінансового планування на підприємстві не отримав достатньої розробки. На сьогодні актуальною проблемою є не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховувати основні цілі, які стоять перед ним. Важливість і практична значимість даних проблем обумовила вибір теми дипломної роботи, її мети і завдань.

Одержані результати носять реальний характер, а розроблені методичні рекомендації щодо управління активами підприємства, можуть бути використані в його роботі.

Слід зазначити, що кваліфікаційна робота виконана в повному обсязі, відповідає отриманому завданню, тому заслуговує оцінки «відмінно».

Начальник ВЕФ



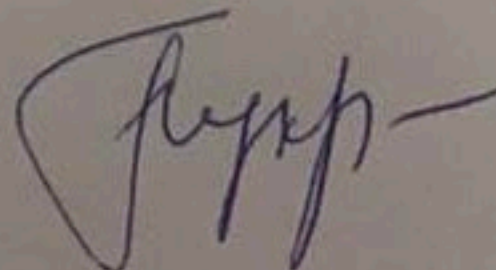
Н.В. Безугла

## ВІДЗИВ

на кваліфікаційну роботу студентки групи 072м-20з-1 Тупіциної Каріни Олександрівни «Управління корпоративною фінансовою стратегією підприємства (на прикладі АТ «Укрпошта»)», яка представлена для присвоєння ступеня «магістр» кваліфікації «магістр фінансів, банківської справи та страхування» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

- 1. Мета дипломної роботи** — узагальнення та розвиток науково-методичних основ, розробка інструментарію та практичних рекомендацій для ефективного управління фінансовою стратегією підприємства.
- 2. Обрана тема актуальна** оскільки сучасний розвиток вітчизняної економіки супроводжується новим етапом реформ, посиленням економічної глобалізації, зростанням невизначеності та мінливістю умов господарювання, вимагаючи від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників зовнішнього середовища.
- 3. Тема кваліфікаційної роботи магістра** безпосередньо пов'язана з об'єктом діяльності магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування».
- 4. Задачі кваліфікаційної роботи** містять елементи наукового дослідження, що відповідає вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра.
- 5. Автором** удосконалено методичний підхід до управління фінансовою стратегією підприємства, який, на відміну від існуючих, дозволяє оптимізувати стратегію формування капіталу підприємства та фінансування основної діяльності.
- 6. Робота з керівником роботи та інновації запропонованих рішень.** Студентка Тупіцина К.О. відвідувала консультації, та, прислухаючись до порад керівника, виконувала роботу самостійно. **Кваліфікаційна робота** містить обґрунтування удосконалених методичних підходів щодо діяльності підприємства.
- 7. Самостійність при виконанні та оформленні результатів досліджень.** Ступінь самостійності при виконанні кваліфікаційної роботи Тупіциної К.О. високий.
- 8. Виконання презентації.** Презентація віддзеркалює основні положення кваліфікаційної роботи.
- 9. Дотримання стандартів.** Оформлення пояснювальної записки виконано у відповідності зі стандартами ЄСКД.
- 10. Робота Тупіциної К.О. отримала позитивну оцінку зовнішнього рецензента.**  
**Таким чином констатуємо, що кваліфікаційна робота Тупіциної К.О. рекомендується до захисту з оцінкою 90 балів.**

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи магістра  
к.е.н., доцент



Д.С. Букреєва