

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет  
Кафедра економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри ЕП  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**на тему:**

**«Оцінка та напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства (на прикладі Акціонерне товариство «Укрпошта» м. Кропивницький)»**  
**«Assessment and directions for increasing the efficiency of the enterprise's economic activity (on the example of Joint Stock Company "Ukrposhta", Kropyvnytskyi)»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2 курсу, групи ЕП 21м 1,4  
ОПП «Економіка підприємства»  
спеціальності 051 Економіка  
\_\_\_\_\_ Мілютін М. Ю.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Наталія СИСОЛІНА  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Рецензент: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Подплетній В.В.

м. Кропивницький

# Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

економіки та підприємництва

(підпис)

д.е.н. проф. Володимир

ЗАЙЧЕНКО

“ 9 ” вересня 2022 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мілютін Максим Юрійович

Тема роботи «Оцінка та напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства (на прикладі Акціонерне товариство «Укрпошта» м. Кропивницький)» «Assessment and directions for increasing the efficiency of the enterprise's economic activity (on the example of Joint Stock Company “Ukrposhta”, Kropyvnytskyi)»

1. Керівник роботи Сисоліна Наталія Петрівна, к.е.н., доцент

2. Строк подання роботи до захисту 6 грудня 2022 року

3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методологічних аспектів ефективності господарської підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її розвитку (на прикладі АТ «Укрпошта»). Завдання: дослідити теоретико-методологічні аспекти господарської діяльності підприємства та її оцінки; оцінити забезпеченість підприємства виробничими ресурсами та ефективність їх використання; провести аналіз ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»; запропонувати та обґрунтувати напрями щодо підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                                   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | <i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>                                                                                         | 09.09.22-20.09.22             |          |
| 2.    | <i>Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства»</i> | 21.09.22-10.10.22             |          |
| 3.    | <i>Написання другого розділу «Оцінка ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»»</i>                                         | 11.10.22-11.11.22             |          |
| 4.    | <i>Написання третього розділу « Напрями підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»»</i>                           | 12.11.22-21.11.22             |          |
| 5.    | <i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>                                                                                              | 22.11.22-25.11.22             |          |
| 6.    | <i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>                                            | 25.11.22-01.12.22             |          |
| 7.    | <i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>         | 01.12.22-06.12.22             |          |

Дата видачі завдання  
“9” вересня 2022 року

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Сисоліна Н. П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання  
“9” вересня 2022 року

Здобувач \_\_\_\_\_ Мілютін М. Ю.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Мілютін М.Ю.** Оцінка та напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства (на прикладі Акціонерне товариство «Укрпошта» м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 – Економіка / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2022. 86 с

В першому розділі роботі досліджувалися питання теоретико-методологічних основ оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Запропонована оцінка господарської діяльності через оцінку виробництва та реалізації продукції підприємства. В другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта», оцінку забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання, аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта». В третьому розділі визначенні напрями розвитку потенціалу підприємства, враховуючи особливості його діяльності, серед яких є доавтоматизація стаціонарних сільських відділень та впровадження CRM-систем у діяльність АТ «Укрпошта».

**Ключові слова:** господарська діяльність підприємств, оцінка, ефективність, пошта, послуги

## ANOTATION

Milyutin M.Yu. Assessment and directions for increasing the efficiency of the enterprise's economic activity (on the example of the joint-stock company "Ukrposhta", Kropyvnytskyi)". Qualifying work for the second (master's) level of higher education in the specialty 051 - Economics / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2022. 86 p.

In the first section of the paper the questions of theoretical and methodological bases of estimation of efficiency of economic activity of the enterprise were investigated. The proposed assessment of economic activity due to the evaluation of production and sale of the enterprise products. In the second section the organizational and economic characteristic of JSC "Ukrposhta", estimation of the enterprise's security with production resources and their efficiency, analysis of the economic activity of JSC "Ukrposhta" was carried out. In the third section, the direction of development of the potential of the enterprise, taking into account the peculiarities of its activity, among which are the pre-automation of stationary rural branches and the introduction of CRM-systems into the activity of JSC "Ukrposhta".

**Keywords:** economic activity of enterprises, assessment, efficiency, mail, services

## ЗМІСТ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                          | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....    | 8  |
| 1.1. Сутність господарської діяльності підприємств .....                                            | 8  |
| 1.2. Методи та критерії оцінки господарської діяльності підприємств .....                           | 12 |
| 1.3. Можливості підвищення ефективності господарської діяльності підприємств .....                  | 33 |
| 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА».....                                  | 36 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» .....                                    | 36 |
| 2.2. Оцінка забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання ..... | 41 |
| 2.3. Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта».....                                 | 53 |
| 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА» .....                     | 62 |
| 3.1. Можливості підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта» .....                | 62 |
| 3.2. Впровадження CRM-систем у діяльність АТ «Укрпошта» .....                                       | 67 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                      | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                    |    |
| ДОДАТКИ.....                                                                                        |    |

## ВСТУП

Проблема ефективності господарської діяльності посідає помітне місце з поміж сучасних проблем економічної науки. На різних рівнях, а саме від керівників держави до власників приватного підприємства, є зацікавленість в її вирішенні.

На вітчизняні підприємства впливає сучасний стан розвитку ринкових відносин в Україні. Він спонукає на активні дії задля підвищення ефективності функціонування підприємств. Як тільки почала розвиватися економічна наука, проблема ефективного функціонування підприємств вийшла на перший план, вона залишається актуальною й сьогодні. Оцінювання ефективності витрат економічних ресурсів, управлінських рішень, виробничої діяльності, крім того певні технології та засоби забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств становлять особливий інтерес як для економістів-практиків, так і для вчених.

Будь-яке підприємство як суб'єкт господарювання створюється з метою задоволення потреб своїх споживачів (суспільства, громадян, клієнтів) в продукції або послугах та отримання доходів. А керівництво кожного діючого підприємства, прагне мати певний сегмент ринку, конкурентні переваги, можливості розвитку, тому періодично оцінює напрями та фактори, що впливають на підвищення ефективності діяльності господарства в діючій сфері [39].

Тому оцінювання та визначення напрямів підвищення ефективності господарської діяльності є актуальними питаннями.

Дослідженню проблем ефективності господарської діяльності присвячені роботи таких вчених як Гетьман О.О. [9], Гончарук А.Г. [10], Покропивний С.Ф. [17], Мочерний С.В. [28], Швиданенко О.Г. [16] тощо.

**Мета й завдання дослідження:** метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів господарської діяльності

підприємства, та розробка практичних рекомендацій щодо її розвитку (на прикладі потенціалу АТ «Укрпошта», м. Кропивницький).

**Завданням роботи є:**

- дослідити теоретико-методологічні аспекти господарської діяльності підприємства та її оцінки;
- дати загальну організаційно-управлінську характеристику АТ «Укрпошта»;
- оцінити забезпеченість підприємства виробничими ресурсами та ефективність їх використання;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»;
- запропонувати та обґрунтувати напрями щодо підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта».

**Об'єкт дослідження** – процеси функціонування господарської діяльності підприємства.

**Предмет дослідження** – методологічні та практичні засоби визначення ефективності господарської діяльності підприємства.

**Наукова новизна:**

- уточнено та доповнено поняття можливостей як резервів підвищення ефективності господарської діяльності;
- запропонована оцінка господарської діяльності через оцінку виробництва та реалізації продукції підприємства;
- набули подальшого розвитку складові факторного аналізу рентабельності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у визначенні напрямів розвитку потенціалу підприємства, враховуючи особливості його діяльності, серед яких є доавтоматизація стаціонарних сільських відділень, заміна стаціонарних відділень на пересувні, впровадження CRM-систем у діяльність АТ «Укрпошта» покращить якість надання послуг.

**Апробація результатів та публікації** – результати досліджень були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» 17 листопада 2022 р. Кропивницький, ЦНТУ [39].

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Її загальний обсяг становить 95 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 86 стор. Ілюстративний матеріал містить 19 таблиць і 6 рисунків.

# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Сутність господарської діяльності підприємств**

Поняття господарська діяльність, визначено в нормативно-правових законах та актах України.

Згідно зі ст. 3 Господарського Кодексу від 16.01.2003 № 436-IV, під господарською діяльністю «розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою отримання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність)» [1].

Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність», у ст. 1 якого визначено, що «Господарська діяльність - будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару» [2].

Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI, розглядає поняття господарська діяльність, як «діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами» [3].

Виокремимо декілька ознак господарської діяльності, завдяки зазначеним визначенням. Поняття «діяльність» означає не що інше як

систематичні дії членів суспільства, їх об'єднань, які спрямовані на досягнення певного позитивного результату. Інакше кажучи, під діяльністю розуміють виробництво й реалізація продукції, надання послуг (виконання робіт) вартісного характеру, а метою її є саме задоволення суспільних потреб відносно благ, які повинні мати цінову визначеність, а отже функціонувати як товар.

Відносно господарської діяльності, суб'єктами є тільки ті особи, які, відповідно до вимог Господарського кодексу, визнаються суб'єктами господарювання. Діяльність цих осіб відбувається у їх власних (приватних) інтересах (як правило, з метою отримання прибутку від реалізації благ, які вироблені) та в інтересах суспільства (для задоволення певних суспільних потреб у продукції, послугах або/чи роботах). Задоволення суспільних потреб у певних благах вимагає від виробника відповідних знань, навичок, організації, засобів, що зумовлюють професійні засади реалізації господарської діяльності.

Класичні ознаки господарської діяльності, враховуючи її суспільно корисний характер також наводить В.С. Щербина: «Суспільно-корисна господарська діяльність:

по-перше, полягає у виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг не для власних потреб виробника, а для задоволення потреб інших осіб взагалі (громадян як кінцевих споживачів, суб'єктів господарювання та різноманітних організацій, які використовують зазначені блага для задоволення своїх господарських чи інших потреб);

по-друге, виконується на професійних засадах;

по-третє, результати такої діяльності мають реалізовуватися за плату, тобто функціонувати як товар;

по-четверте, поєднує приватні інтереси виробника і публічні інтереси (держави, суспільства, значних верств населення тощо)» [12].

До ознак господарської діяльності також можна віднести:

- сферу здійснення – господарська щодо суспільного виробництва;
- особливий суб'єкт, який повинен зазвичай мати статус суб'єкта господарювання (набуття цього статусу кінчається, як правило, державною реєстрацією в загальному та/чи спеціальному порядку);
- одержання прибутків та ін.. обов'язкових платежів від суб'єктів господарювання;
- значний рівень державного (зокрема, нормативно-правового) регулювання, що викликано попередньою ознакою (приватні інтереси суб'єкта господарювання: виробника задовольняються за рахунок суспільних інтересів, а також необхідності задоволення потреб споживачів у певних видах товарів, послуг, робіт);
- державне регулювання має на меті вирішення подвійного завдання: по-перше, стимулювати господарську (зокрема підприємницьку) діяльність і забезпечити оптимальні умови для функціонування її суб'єктів, а по-друге, – захистити суспільство, значні його прошарки (зокрема, споживачів) від зловживань зі сторони підприємців, у яких несумлінна поведінка, з метою отримання максимальних прибутків та зменшення своїх видатків.
- регулювання в межах територіальної громади полягає:
  - 1) у забезпеченні зайнятості членів громади шляхом їх залучення до господарської діяльності, на засадах трудового найму індивідуального підприємництва чи суб'єктами господарювання;
  - 2) у задоволенні потреб громади в певних послугах, роботах, продукції;
  - 3) в участі суб'єктів господарювання у вирішенні завдань територіальної громади в благоустрої;
  - 4) у сплаті місцевих зборів і податків тощо.

Сучасний бізнес діє в мінливому зовнішньому середовищі: употужнюється конкуренція, яка має глобальний характер; створюються нові технології; поглиблюється тенденція скорочення життєвого циклу продукції, посилюється тиск споживачів, які потребують дедалі більшої уваги до якості

та сервісу; змінюються демографічні тенденції. Все це породжує швидке техніко-технологічне оновлення виробництва, яке характеризується прискоренням заміни старої продукції новою, зростанням обсягів виробництва нових видів і типів виробів, зменшенням серійності виробництва. Активізація торгівлі між країнами, залучення в міжнародний товарообіг все нових держав і територій змінюють світовий ринок і підсилюють міжнародну конкуренцію в сфері виробництва і насичення ринку товарами повсякденного попиту, продукцією технічного призначення.

Взагалі, ефективність господарської діяльності визначається співвідношенням отриманих результатів, які відображають досягнення цілей розвитку підприємства і обсягів сукупних ресурсів, що застосовані та використані [39].

Оцінка діяльності господарства проводиться за основними напрямками, що враховують такі чинники:

- внутрішні:

- ринкові: ринки збуту, якість та асортимент продукції, репутація;
- маркетингові: ціноутворення, конкурентоздатність продукції, реклама;
- фінансові: управління капіталом (власним і позиковим, основним і оборотним), оборотністю, заборгованістю (дебіторською і кредиторською), кредитоспроможністю, ліквідністю, рентабельністю;
- операційні: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, інноваційна політика, організація роботи внутрішніх служб;
- менеджмент персоналу: склад, мотивація та стимулювання, рівень кваліфікації персоналу; система оплати праці;
- психологічні: корпоративна культура, особистість керівника;

- антикризове управління: системи заходів та обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом;
- ризики: системи заходів та обмеження для операційного, маркетингового, фінансового, менеджменту, управління бізнес-процесами, для запобігання ризиків;
- зовнішні: впливи держави, економічні, науково-технічні, екологічні, стихійні лиха, війна.

Багато господарств орієнтуються на отримання бренду для додаткових фінансових надходжень, навіть якщо витрати на виготовлення одиниці продукції співвідносні або менші ніж у конкурентів.

Підвищення ККД технологічного процесу за рахунок модернізації або оновлення техніки оцінюється зменшенням трудомісткості, зростанням продуктивності праці, зниженням собівартості продукції, відносною економією матеріальних ресурсів, отриманням економічного ефекту.

Визначення ефективності впроваджених методів модернізації виробництва оцінюється рентабельністю, тобто співвідношенням виготовленої продукції, до витрачених ресурсів.

Вчасно оцінені можливості та ризики господарської діяльності дають змогу, в часи криз, модернізувати або змінити модель роботи діючої організації.

Кожна господарська діяльність підприємства має специфіку напрямів виробництва продукції або/та надання послуг, оцінка це повинна враховувати.

## **1.2. Методи та критерії оцінки господарської діяльності підприємств**

Важливою, в сучасних умовах, характеристикою діяльності підприємства господарювання є ефективність, від якої залежить його

подальший розвиток. Для того, щоб охарактеризувати ефективність діяльності підприємства використовують наступні поняття; «ефект», «ефективність», «результативність», «ефективність діяльності», «оцінка діяльності підприємства» тощо. Ефект, перед усім, є результатом реалізації заходів, що впливають на підвищення ефективності виробництва, за рахунок економії та раціонального споживання всіх виробничих ресурсів. Ефект, як економічна категорія, показує перевищення результатів діяльності над витратами, це певна форма результату.

Поняття ефективності, можна розглядати в якості економічної категорії. Воно досліджувалося, з різних боків, у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі, але до сих пір немає трактування (однозначного чіткого) економічної сутності та єдиних критеріїв, за допомогою яких вона може бути оцінена і кількісно, і якісно.

Ефективність – загальноекономічна категорія, суть якої полягає у тому, щоб досягнути виробничих цілей із найменшими затратами наявних ресурсів.

Серед науковців відсутній єдиний підхід, при визначенні змісту й сутності «ефективність». Проте більшість авторів, таких як Г. Емерсон, Ф. Кене, Д. Рікардо, В. Петті, С. Мочерний, І. Павленко, поняття «ефективність» формують як відношення ефекту (результату) до витрат (або ресурсів), що були затрачені на отримання такого ефекту. Ефективність діяльності підприємства, як економічна категорія, показує відповідність фактичного результату бажаному, а отже, це є рівнем досягнення цілей підприємства (організації) та її здатність, в конкурентному середовищі, до життєдіяльності. Тобто ефективність діяльності використовується для обґрунтування господарських рішень і різноманітних аналітичних оцінок [28]. В. Нелеп вважає, що ефективність виробництва «виражається у використанні всіх факторів виробництва: земельних і трудових ресурсів, матеріально-технічних засобів» [19].

Поняття «ефективність» у наукових працях В. Кулішова [22] характеризує співвідношення результатів та витрат. Г. С. Тарасенко зазначає, що економічна ефективність щодо матеріальної і соціальної сфер, а також суспільного виробництва, у цілому, може бути охарактеризована співвідношенням таких форм продуктивності і витрат, в яких би найбільш адекватно відображалися відповідний економічний ефект і затрати на його досягнення [40]. Господарську діяльність підприємств, а саме їх чинники, класифікують за групами: норми, показники часу роботи (затраченого на випуск продукції), чинники трудових ресурсів, чинники виробництва, фінансові чинники тощо. Чинники господарської діяльності підприємницьких структур часто можуть бути об'єднані в певну систему (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. - Структура системи чинників господарської діяльності підприємницьких структур

Примітка розроблено авторами

Застосування у підприємницькій діяльності різних чинників щодо господарських операцій і процесів дає змогу всебічно відображати особливості діяльності підприємств, визначати реальні результати цієї діяльності та контролювати її [16].

Оскільки ефективність господарської діяльності підприємства являє собою результат взаємодії, у виробничому процесі, елементів (робочої сили, предметів праці і засобів праці), система чинників ефективності складається з

чинників ефективності використання праці, основних фондів, матеріальних ресурсів.

Кожен чинник господарської діяльності підприємства має економічний зміст та об'єктивну основу й відображає процес розширеного відтворення і його основні елементи, а саме виробництво, обмін, розподіл і споживання. Схему важливих чинників, які визначають ефективність виробництва, приведено на рис. 1.2. Кожен чинник системи оцінки, взятий окремо, крім узагальнюючого чинника, є частковою характеристикою ефективності.

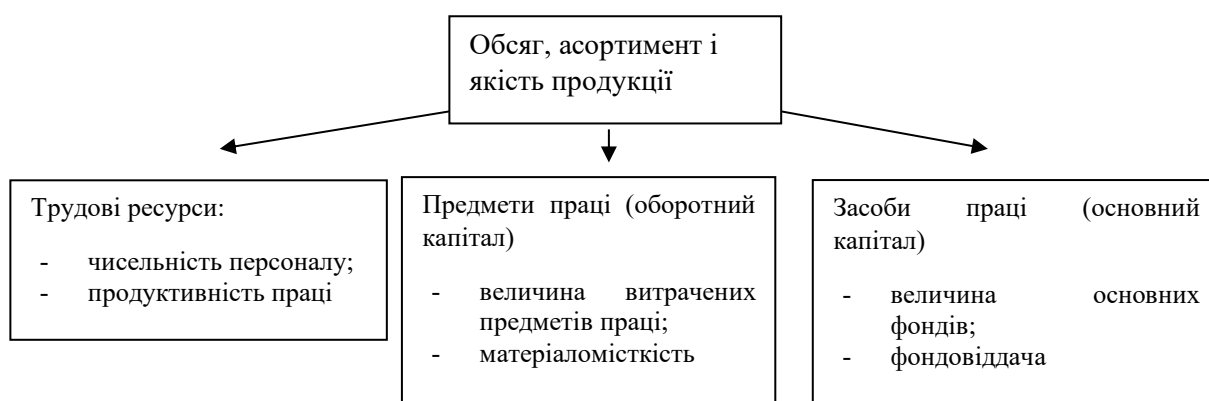


Рисунок 1.2. - Найважливіші чинники, що визначають ефективність виробництва

Вибираючи критерії оцінювання ефективності виробництва можна використовувати наступну послідовність: на першому етапі, для вирішення економічного завдання підприємства, визначається безліч окремих критеріїв; на другому – особа, що приймає рішення, має дослідити і проаналізувати безліч критеріїв, тоді одержати сукупний критерій для оцінки різних варіантів вирішення свого економічного завдання [38].

Комплексне вивчення господарської діяльності підприємства починають з вивчення якості, обсягу й асортименту виробленої продукції.

Вивчаючи чинники діяльності підприємства, велике значення має вимірювання обсягу продукції як в натуральних, так і грошових одиницях [34].

Результати виробничої діяльності підприємства залежать від багатьох різних чинників (рис. 1.3):

- фондovіддачі;
- фондомісткості;
- матеріаломісткості;
- продуктивності праці;
- якості, обсягу, асортименту і ціни.

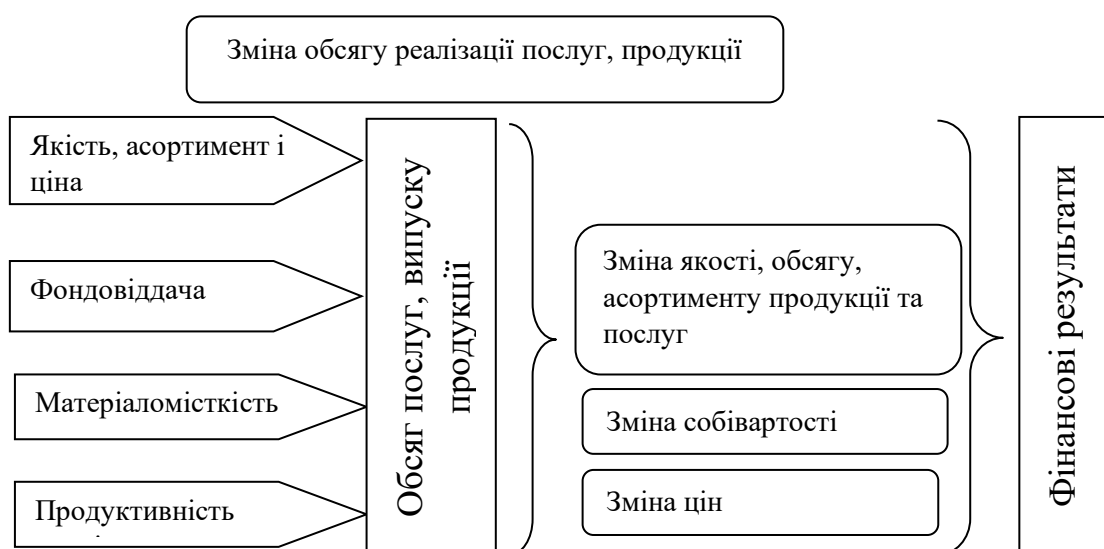


Рисунок 1.3. - Вплив чинників обсяг випуску продукції на прибуток і рентабельність

Вони діють і практично одночасно, а не ізольовано один від одного. Ефективність діяльності підприємства оцінюють за такими чинниками: прибуток, норма прибутку, рентабельність, а також чинниками використання трудових ресурсів (продуктивність праці), основних виробничих фондів (фондовіддача, фондомісткість), матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача) та ін.

Для визначення чинників економічної ефективності виробництва підприємства виділяють дві концепції – ресурсну та витратну. Ресурсна концепція дає можливість оцінити ефективність використання всієї маси

виробничих ресурсів, що застосовуються у відтворювальному процесі, а витратна – тільки певної частини спожитої маси цих виробничих ресурсів [13].

Оцінка ефективної діяльності підприємства розраховується як відношення прибутку до капіталу (активів), ефективність витрат – відношення прибутку до собівартості (витрат), ефективність продажів – співвідношення прибутку до ціни (тобто виручки від реалізації). Розраховуючи чинники ефективності також виходять з різних ознак, що складають прибуток, – балансовий прибуток, прибуток від реалізації, чистий.

Поняття «ефективність», з точки зору практичного використання, необхідно розглядати в різноманітних аспектах, це допомагає усвідомити складність проблеми і показує різноманітність критеріїв ефективності, та на певну філософію, що сприяє вибору такого критерію. Насамперед при аналізі результатів діяльності можна розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність показує ступінь використання матеріальних, трудових, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів; виробництво продукції відповідної вартості завдяки найменшим витратам; досягнення найбільшого обсягу виробництва, з використанням ресурсів відповідної вартості; міру витрат щодо досягнення поставлених цілей.

Організаційна ефективність характеризує якість системи управління підприємства (організації); якість її побудови; реакцію на організаційні зміни; процес прийняття управлінських рішень.

Соціальна ефективність, відносно підприємства, показує відповідність витрат і соціальних результатів діяльності цілям і соціальним інтересам суспільства; формування відповідного психологічного клімату в колективі та корпоративного духу; атмосферу захищеності та причетності щодо цілей організації; результат впливу економічних заходів на формування способу життя людини.

Всі види ефективності пов'язані між собою та взаємообумовлені: підвищення економічної ефективності впливає на зростання інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості організаційної та економічної ефективності та цілеспрямована на задоволення потреб працюючих. У сучасних умовах діяльності підприємств вагомого значення набуває вибір таких методів і підходів щодо оцінки ефективності, які б ураховували результати діяльності в минулому, визначали тенденції розвитку на основі прогнозу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на функціонування підприємства.

Як узагальнюючий чинник результатів діяльності підприємств часто використовується чинник прибутку. Прибуток містить у собі такі фактори, як собівартість продукції, збільшення обсягу продукції, її якість та асортимент тощо, але не відображає результати застосування ресурсів, що розкривається тільки в показнику рентабельності. А на думку М. Брауна, «компанія може демонструвати прибуток у бухгалтерському балансі, але в дійсності працювати у збиток, якщо згадати про вартість капіталу, необхідного для управління бізнесом. Тому, прибуток може виявитися тим показником, який уводить менеджерів в оману під час оцінки фінансового успіху» [6].

Більшість дослідників до числа узагальнюючих відносить чинники рентабельності [20]. Рентабельність – це відношення корисного результату виробничо-господарської діяльності до величини сукупних витрат на його отримання. Чинник рентабельності узагальнює інші чинники ефективності і дає можливість досліджувати вплив сукупності факторів, які впливають на кінцевий результат роботи підприємства. Він має чіткий економічний зміст, наскрізним, порівняним у часі та просторі. Чинник рівня рентабельності набув у вітчизняній практиці найбільш поширений для оцінки економічної ефективності.

Більш суттєвим підходом щодо загального аналізу ефективності виробництва є метод розрахунку приросту ресурсу на 1% приросту обсягу продукції та метод розрахунку частки впливу інтенсифікації на збільшення

продукції, що береться за 100% [23]. Частка впливу екстенсивного фактору на приріст продукції розраховується як відношення темпу приросту кожного виду ресурсів до темпу приросту продукції, а частка впливу інтенсивного фактору – це різниця між одиницею і часткою впливу екстенсивного фактору. Головним недоліком таких методик оцінки економічної ефективності діяльності, в ринкових умовах господарювання, є відсутність залежності їх від конкурентних позицій підприємства і ступеня задоволення ринкового попиту. Тобто, у цих методиках відсутній аналіз зростання ефективності функціонування підприємства залежно від ступеню задоволення ринкового попиту.

Оцінка ефективності діяльності підприємства повинна враховувати аналіз чинників ефективності за напрямками його діяльності. Схема, що базується на основі роботи М.І. Небави [24] показує загальні напрями, за якими проводиться оцінка ефективності господарської діяльності підприємства (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. - Напрями оцінки ефективності господарської діяльності підприємства

Розглянемо ресурсний напрям – відображає першочергову необхідність оцінки ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому важливо визначити рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, яка виготовляється, відносно її часток, а саме амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Ці чинники необхідно розглянути в динаміці, а також за можливості порівняти з чинниками найближчих конкурентів. Найважливішим чинником для оборотних фондів є швидкість їх обороту, тому важливо оцінити чинники її збільшення, наприклад такі: зменшення обсягів незавершеного виробництва; вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення для оптимізації виробничих запасів; зменшення обсягів дебіторської заборгованості, пришвидшення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності).

Звертаючи увагу й на інші напрями раціоналізації використання матеріальних ресурсів, необхідно оцінити основні причини втрат і нераціонального використання ресурсів; забезпечити обґрунтоване нормування втрат матеріалів; організувати використання вторинних ресурсів; удосконалити систему заохочення, яка буде включати критерії, що враховують економію сировини, енергії та матеріалів; акцентувати увагу на використанні сучасних високо-технологічних матеріалів.

При визначенні ефективності використання трудового потенціалу підприємства, необхідно звернути увагу на таких аспектах, як втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів; внутрішньозмінні втрати робочого часу; рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки; оцінка системи стимулювання працюючих; формування професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих проектів, що відбуваються на підприємстві, враховуючи ефективність управління.

Важливим складником ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її є підвищення організації виробничого процесу. У певних умовах підприємства необхідно проаналізувати всі аспекти, які визначають ефективність організації робіт (від рівня робочого місця окремого робітника або спеціаліста до рівня підприємства в цілому). У межах ринкового спрямування здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності на підприємстві й ззовні. При цьому насамперед увага звертається на ефективність конкуренції та попиту і пропозиції. Важливим елементом є логістичні процеси.

Ще один напрям, що сприяє пошуку можливостей підвищення ефективності, є технологічний. Для українських підприємств вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне.

Отже, ефективність господарської діяльності – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний термін часу. Загальну економічну ефективність виробництва крім того називають загальною продуктивністю виробничої системи. Загальна методологія вивчення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до витрачених ресурсів (затрат), тобто отриманого економічного ефекту до витрат на його досягнення [5]. Ефективність за Мочерним С.В. – «це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат» [28]. Таким чином, ефективність виробництва є категорією, що характеризує віддачу та результативність виробництва. Вона свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, але й про якість економічного зростання, про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається такий приріст [4].

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: предметів праці, персоналу (робочої сили) та праці. Використовуючи наявні засоби

виробництва, персонал підприємства надає виробничі й побутові послуги або продукує суспільно корисну продукцію. Тобто мають місце витрати живої та уречевленої праці, а також результати виробництва (діяльності), що залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання.

Оцінка ефективності ґрунтується на певних критеріях і чинниках. Критерії ефективності характеризують якісні боки процесу, його сутність, це ознака, на основі якої проводиться оцінка. Критерій ефективності повинен відповідати таким вимогам: повною мірою відображати результати господарської діяльності, фіксувати та вимірювати рівень досягнення поставленої мети. В якості критеріїв визначають: прибутковість, якість, економічність положення на ринку, інноваційність, якість трудового життя. Оскільки підприємство здійснює багатогранну та складну діяльність і всі процеси взаємопов'язані, то і критерії, що характеризують дану діяльність, теж пов'язані між собою. Ці чинники виражають кількісну характеристику явища та дають змогу визначити його стан та динаміку. В економічній літературі виділяють абсолютні та відносні чинники, що характеризують економічні процеси та явища. Так, абсолютні чинники характеризують кількісну величину явища (прибуток, власний капітал, тощо), а відносні чинники дають можливість порівнювати абсолютні, їх отримують, коли застосовують відношення однієї величини до іншої. Відносні чинники існують у формі коефіцієнтів або процентів (рентабельність, доходність активів тощо). Існують також середні величини, які характеризують узагальнену кількісну сукупність (середньорічна заробітна плата, середньосписковий склад працівників тощо).

Для оцінки діяльності підприємства використовують усі чинники у комплексі, і при одному критерії можливо застосовувати декілька чинників. Критерії і чинники тісно пов'язані між собою, так, обґрунтований вибір критерію буде визначати сукупність застосованих чинників. Необхідно

формувати відповідну систему критеріїв та чинників для оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Сутність проблеми полягає в тому, щоб досягти найкращого співвідношення між величиною ефекту та затратами, тобто на кожну одиницю затрат досягти максимального результату або мінімуму затрат на одиницю результату. Оцінка ефективності проводиться на підприємствах різних форм власності й організаційно-правових форм із метою оцінки бізнесу, аналіз доцільності інвестування капіталу.

Особливого значення набуває необхідність розглядати ефективність діяльності підприємств залежно від цілей зацікавлених сторін, тобто фізичних та юридичних осіб, що зацікавлені в діяльності підприємства або впливають на неї, та їх очікувань. Відповідно до стандарту якості, зацікавленими сторонами є: споживачі, акціонери, власники, персонал підприємства, постачальники, партнери, суспільство тощо. Кожна сторона має різні потреби, інтереси та очікування. Так, власники підприємства зацікавлені в отриманні прибутку та в стабільної діяльності підприємства, інвестори потребують низького рівня ризиків, працівники прагнуть високого рівня заробітної плати та впевненості в майбутньому. Тому для кожної групи використовують різні чинники оцінки ефективності.

Для інвесторів ефективність оцінюється чинниками ефективності використання капітальних вкладень – рентабельністю капітальних вкладень, терміном окупності, капіталомісткістю, відношенням приросту чистої продукції до капітальних вкладень; для власників використовують узагальнюючі чинники ефективності виробництва – темпи зростання виробництва, виробництво чистої продукції, відносна економія основних виробничих фондів та обігових коштів, продуктивність праці, загальна рентабельність виробництва; для персоналу підприємства слід використовувати чинники підвищення ефективності використання трудових ресурсів – темпи росту продуктивності праці, економія чисельності

працівників, трудомісткість продукції, зарплатомісткість продукції; для керівників застосовують показники ефективності використання основних фондів та обігових коштів – фондівіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів, оборотність обігових коштів, абсолютне вивільнення обігових коштів, коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності тощо. Розрахунок цих чинників дає змогу виявити резерви підвищення результативності використання основних засобів, виявити резерви оптимізації структури оборотних активів та прискорення їх оборту і в результаті сприятиме визначенню напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Підприємство виходячи з цілей діяльності та інтересів формує систему чинників для оцінки рівня ефективності. Проте на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств, що пов'язано з необхідністю забезпечення відповідності критеріїв ефективності та системи чинників відповідно до форм власності, сфери діяльності, розміру та цілей підприємств, для яких і проводиться оцінка ефективності.

Оцінюючи ефективність можна застосовувати метод розрахунку результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи чинників для визначення ступеню виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності являє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана для стратегічних, і для тактичних цілей. В науковій літературі існує декілька методичних підходів до оцінки ефективності.

Традиційний підхід ґрунтується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу». Такий підхід передбачає аналіз ефективності з використанням двох груп чинників: узагальнюючих – чинників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства, в цілому, на основі порівняння результатів діяльності з затратами ресурсів, та чинників другого

рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Багатофакторний підхід так і не став загальновизнаним, він рідко застосовується, тому що передбачає використання складних і важких для інтерпретації агрегованих індексів ефективності.

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції *Perfomence Meneqment* (управління результатами), що передбачає вживання збалансованої системи індикаторів, включає різноманітні фінансові та не фінансові чинники, це дає можливість комплексно оцінити вартість підприємства та ефективність його діяльності. Основним чинником у такій системі є економічно додана вартість, другорядним – рентабельність. Заснована Р. Капланом і Д.Нортоном збалансована система чинників [25] об'єднує більшість існуючих чинників у відповідні системи для аналізу ефективності діяльності на будь-якому рівні управління. Основними недоліками цієї системи є її складність, обмеженість у застосуванні та формуванні чинників. Тому М.В. Майєр запропонував оцінювати ефективність функціонування суб'єкта господарювання на основі процесно-орієнтованого аналізу рентабельності (*Activity – Based Profitability Analysis, АВРА*). Така методика дає змогу відділити процеси рентабельні від нерентабельних для кожного споживчого сегменту, а також розраховувати рентабельність окремих продуктів і послуг та рекомендувати їх до продажу.

Математичний підхід характеризується широким використанням методів нелінійної динаміки, узагальнених функцій і т.д.

Ергонометричний підхід до оцінки ефективності ґрунтується на використанні параметричних методів оцінки, таких як метод без специфікації розподілу та непараметричних методів оцінки, метод найменших квадратів, скоригований метод найменших квадратів, що засновані на використанні математичного програмування – аналіз середовища функціонування або оболонки даних, метод вільного розміщення оболонки, індекси продуктивності.

Для систематизації методів оцінки ефективності діяльності підприємств існуючу сукупність методів розділяють на дві групи – кількісні та якісні методи. Серед першої групи методів найбільш поширеними є вартісний та фінансово-економічний методи, оскільки вартість виступає основним мірилом при прийнятті управлінських рішень та наданні інформації власникам та акціонерам відносно зміни доходу на вкладений капітал. Друга група методів оцінки ефективності звертає увагу на окремі аспекти діяльності підприємства: організаційні, соціальні, екологічні.

Система методів, які застосовуються для оцінки ефективності діяльності підприємств, постійно оновлюється та ускладнюється, що викликає низку перешкод в їх упровадженні на підприємствах, а саме [28]: труднощі в розумінні методики розрахунку чинників, проблеми отримання первинної інформації, низький рівень підготовки персоналу для проведення необхідних розрахунків чинників, нерозуміння керівниками необхідності застосування нових методів та підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства. Зарубіжна практика свідчить, що широке використання сучасних методів оцінки результатів діяльності впливає на більше розуміння специфіки діяльності підприємства, а сучасні методики аналізу результатів, що спираються на широкий спектр параметрів, забезпечують як кількісну, так і якісну узгодженість між чинниками це дає змогу точніше розраховувати ефективність діяльності на основі фінансових та не фінансових чинників. Ураховуючи названі переваги використання сучасних методик, важливо поширювати їх використання, обирати треба тільки ті методи які відповідають особливостям діяльності певного підприємства, забезпечують працівників необхідними знаннями щодо застосування визначеного методу, трансформують існуючи бухгалтерські та фінансові дані до нових підходів оцінки. Тому необхідно систематично вивчати досвід провідних закордонних та вітчизняних підприємств відносно механізму проведення оцінки ефективності діяльності.

Результати оцінювання ефективності діяльності управління на підприємстві можуть бути використані для визначення стратегічних і тактичних цілей, та займає важливе місце в системі його управління. Модель оцінки ефективності діяльності – це індивідуальна розробка для кожного підприємства, але виділяють загальні напрями роботи [30, 32]:

- Визначення і формулювання мети для проведення оцінювання діяльності підприємств. І це визначення ситуативних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які впливають на рівень ефективності його діяльності, на основі застосування різних методів таких як: аналіз, синтез, індукція і дедукція, при широкому обговоренні проблеми та створенні умов для творчості.

- Формування системи критеріїв і чинників ефективної діяльності підприємства, яка всебічно характеризує господарську роботу, враховує всю сукупність факторів для підвищення ефективності і сприяння неупередженої її оцінки.

- Збір і обробка інформації при застосуванні економіко-математичних методів для діагностики та аналізу ефективності його діяльності. Такі методи: коефіцієнтний; порівняння з нормативами та за певними критеріями; групування на основі достовірної; оптимальної, якісно повноцінної, науково обґрунтованої, систематизованої та своєчасної інформації.

- Розгляд структури і динаміки системи чинників, які оцінюють ефективності його господарської діяльності на підставі системного і порівняльного аналізу та інших методів групування, вертикального і горизонтального аналізу.

- Аналіз таксонометричних чинників за складовими ефективності та її інтегральною оцінкою, при застосованні системного і порівняльного аналізу та методу таксономії, збалансованої системи чинників, групування, інтегрального методу, критерії мінімакс, а також методів грошової доданої вартості та грошового потоку віддачі на інвестований капітал.

- Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності його господарської діяльності при використанні економіко-математичних і факторного аналізу, методу моделювання та інтегрального методу.

- Оцінка господарювання за допомогою різних методів, таких як моделювання, ковзких середніх, екстраполяції та декомпозиції динамічного ряду при отриманні результатів та пошуку засобів подальшого підвищення економічної ефективності.

Оцінки ефективності діяльності підприємства, послідовність аналітичної роботи та методи, якими користуються при цьому, дають змогу не тільки характеризувати результати господарської діяльності, а й враховують сукупність різних факторів підвищення ефективності, визначати принципові зміни його функціонування у мінливому середовищі, стратегічні пріоритети у діяльності, які задовольняли би зацікавлене коло осіб.

Оцінка господарської діяльності через оцінку виробництва та реалізації продукції підприємства потребує, в першу чергу, визначення динаміки товарної та реалізованої продукції. Для цього використовуються такі показники як базисні темпи зростання і приросту, ланцюгові темпи зростання і приросту, середньорічні темпи зростання. Об'єктами аналізу є валова, товарна та реалізована продукція, оцінена у вартісних показниках та обсяг виробництва.

Для оцінки тенденцій у співвідношеннях темпів зростання товарної та реалізованої продукції, на наш погляд, необхідно розрахувати їх середньоквартальні темпи зростання за допомогою середньої геометричної зваженої:

$$\bar{T} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times T_3 \times T_4}, \quad (1.1)$$

де  $\bar{T}$  – середньозважений темп зростання,

$n$  – кількість періодів,

$T_1, T_2, T_3, T_4$  – темпи зростання по кварталах відповідно звітнього та попереднього років.

Отримані результати допоможуть більш якісно оцінити ситуацію, що склалася на підприємстві, для оперативного застосування заходів.

Напрями підвищення ефективності діяльності розподілені на зовнішні та внутрішні.

Наприклад, до зовнішніх напрямів відносять: інституціональні механізми, систему оподаткування, господарське законодавство, економічну і соціальну політику держави, виробничо-соціальну інфраструктуру, платоспроможний попит населення та підприємств, структурні зміни, природно-кліматичні умови, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність підприємства. На внутрішньому рівні відносять такі чинники: адаптивність та швидке адаптування до змін зовнішнього середовища, кваліфікація персоналу, безперервна інноваційна діяльність, наявність матеріальних і енергетичних ресурсів, система мотивації, методи оцінки ефективності та контролю. Аналіз ефективності підприємства з урахуванням наведених факторів дає змогу комплексно дослідити та оцінити отримані результати господарської діяльності.

Ефективність є складним і багатоаспектним економічним поняттям, що необхідно визначати як результативність діяльності, що розраховується як відношення отриманого ефекту до витрачених ресурсів; як комплексну оцінку результатів використання усіх видів ресурсів та як міру досягнення поставлених цілей.

При оцінці ефективності діяльності можуть застосовуються як традиційні, так і сучасні підходи. При їх систематизації та аналізі, важливо визначити особливості, переваги і недоліки кожного із них. Доведено, що повноцінно проаналізувати ефективність діяльності підприємства можливо на основі системи чинників та критеріїв. Тобто система повинна надавати всебічну оцінку використання ресурсів на основі комплексу

загальноєкономічних чинників, сприяти визначенню резервів підвищення ефективності та стимулювати використання цих резервів, забезпечувати потрібною інформацією всі зацікавлені сторони. Послідовність проведення оцінки ефективності діяльності підприємства може бути підґрунтям для подальшого дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів формування механізму оцінки ефективності господарської діяльності, що важливо в сучасних умовах.

Проблема підвищення ефективності виробництва полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю витрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому критерієм ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці. Кількісне вираження цього критерію відображається через систему чинників економічної ефективності виробництва. Ця система містить такі групи чинників:

- узагальнюючі чинники економічної ефективності виробництва (рівень задоволення потреб ринку, затрати на одиницю товарної продукції, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, прибуток на одиницю загальних затрат, рентабельність виробництва, народногосподарський ефект від використання одиниці продукції);

- чинники ефективності використання основних виробничих фондів (фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів, фондовіддача активної частини основних фондів);

- чинники ефективності споживання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт споживання найважливіших видів сировини і матеріалів, витрати палива і енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних складників із сировини);

- чинники ефективності використання живої праці (трудомісткість одиниці продукції, вивільнення працівників (відносно), темпи зростання

продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, виробництво продукції на 1 грн. фонду оплати праці);

- чинники ефективності використання фінансових коштів (коефіцієнт оборотності обігових коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення обігових коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій);

- чинники якості продукції (економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим вітчизняним та світовим зразкам тощо).

Необхідно, крім цього, оцінити можливість банкрутства підприємства.

Прогнозування можливого банкрутства за моделлю Бівера відбувається внаслідок розрахунку коефіцієнта Бівера:

$$K_{\phi} = \frac{\Phi_n + \Phi_a}{\Pi_{\phi} + \Pi_n}, \quad (1.2)$$

де  $\Phi_n$  – чистий прибуток підприємства;

$\Phi_a$  – сума амортизаційних нарахувань в собівартості продукції;

$\Pi_{\phi}$  – довгострокові зобов'язання;

$\Pi_n$  – поточні зобов'язання підприємства [35].

Якщо він не досяг нормативного рівня (0.40 - 0.45), то це свідчить про високу ймовірність банкрутства.

Оцінити рівень банкрутства важливо за моделлю Альтмана (або «Z Альтмана»), яка має наступний вид:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 1,0K_5, \quad (1.3)$$

де  $Z$  – інтегральний показник рівня банкрутства;  $K_1, K_2, K_3, K_4$  і  $K_5$  – коефіцієнти запроваджені в модель: перший чинник характеризує платоспроможність підприємства, другий і четвертий – відображають структуру капіталу, третій – рентабельність активів, п'ятий – оборотність засобів [14].

Рівень загрози банкрутства підприємства в моделі Альтмана оцінюється по наступній схемі (табл. 1.1).

Не дивлячись на відносну простоту використання цієї моделі для оцінки загрози банкрутства, вживання її в даному вигляді не дозволяє отримати об'єктивний результат в умовах інфляції української економіки. Це пояснюється тим, що при розрахунках показників рівня рентабельності, прибутковості і оборотності активів ( $K_2, K_3$  і  $K_5$ ) не можна використовувати банківську вартість цих активів, так як в цьому випадку всі дані показники будуть штучно завищені. Тому при розрахунках повинна бути використана відновна вартість цих активів.

Таблиця 1.1. - Оціночна шкала для моделі Альтмана

| Значення показника “ $Z$ ” | Вірогідність банкрутства |
|----------------------------|--------------------------|
| до 1,80                    | Дуже висока              |
| 1,81 – 2,70                | Висока                   |
| 2,71- 2,99                 | Можлива                  |
| 3,00 і більше              | Дуже низька              |

Аналіз даних [41, 42] показує, що сама система коефіцієнтів значущості окремих чинників в умовах сучасної економіки повинна бути передбачена. Так, значення кожного з цих коефіцієнтів повинні бути за умов, що склалися, диференційовані з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємства. Коректування коефіцієнтів значущості окремих чинників ( $K_1$ -

K5) є вимогою при застосуванні моделі Альтмана в умовах сучасних економічних перетворень для об'єктивної оцінки загрози банкрутства підприємства.

На наш погляд, більш надійним методом інтегральної оцінки загрози банкрутства є «коефіцієнт формування важколіквідних активів» що використовується в зарубіжній практиці фінансового менеджменту. Для цього визначається ступінь фінансування активів власними і позиковими засобами. Оцінювання рівня загроз банкрутства підприємства відповідно до цієї моделі відбувається за наступною шкалою (табл. 1.2).

За своєю економічною суттю ця модель відображає політику фінансування активів.

Таблиця 1.2. - Значення коефіцієнта фінансування важколіквідних активів

| № | Показники (Позначення)                                                                                                                                                                                | Вірогідність банкрутства |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1 | $BA + 3m < C$<br>(BA - середня вартість в необоротних активів;<br>3m - сума поточних запасів товаро-матеріальних цінностей (без запасів сезонного зберігання);<br>C - середня сума власного капітала) | Дуже низька              |
| 2 | $BA + 3m < C + Бд$<br>(Бд - середня сума довгострокових банківських кредитів )                                                                                                                        | Можлива                  |
| 3 | $BA + 3m < C + Бд + Бк$<br>(Бк - середня сума короткострокових банківських кредитів)                                                                                                                  | Висока                   |
| 4 | $BA + 3m > C + Бд + Бк$                                                                                                                                                                               | Дуже висока              |

З урахуванням результатів аналізу фінансового стану підприємства з позицією загрози банкрутства надалі переходять до наступного етапу його діагностики.

### **1.3. Можливості підвищення ефективності господарської діяльності підприємств**

Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є визначення можливості його подальшого розвитку, за результатами повного аналізу фінансово-господарської діяльності. Тобто найважливішим завданням діяльності сучасного підприємства є підвищення ефективності його функціонування за рахунок більш повного врахування його внутрішніх резервів та системна розробка шляхів підвищення ефективності діяльності. Під напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно розуміти сукупність певних заходів відносно поліпшення ефективності виробництва [31].

Отже, система чинників ефективності має:

- враховувати затрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати можливості для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювати оптимальне вживання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію [11].

Можливості підвищення ефективності господарської діяльності – це її наявні і приховані резерви, що враховують особливості сфери діяльності підприємства, знаходження і максимальне застосування, яких призведе до отримання позитивного результату (економічного ефекту).

Тому необхідно розглядати фактори підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства – це його якісні особливості, які призводять до росту потенціалу та характеризуються можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів і умов їх використання.

Основні чинники підвищення ефективності виробництва – це підвищення його технічного рівня, організації виробництва і праці, вдосконалення управління, зміна обсягу і структури виробництва, покращення якості природних ресурсів та інші [44].

В першу чергу необхідно визначити фактори, які обумовлюють зниження конкретного показника рентабельності.

Необхідно розрахувати вплив факторів на зміну рентабельності продажу продукції ( $P_{\pi}$ )

$$P_{\pi} = \frac{PP}{ЧД} \cdot 100, \quad (1.4)$$

де  $PP$  – прибуток від реалізації продукції;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції.

На рівень прибутку від реалізації продукції ( $PP$ ) впливають такі фактори першого рівня, як обсяг реалізованої продукції у натуральному виразі ( $OP$ ), середня ціна за одиницю продукції ( $\overline{Ц_o}$ ), середні змінні витрати на одиницю ( $\overline{ЗВ}$ ) та постійні витрати на обсяг реалізованої продукції ( $ПВ$ ); на обсяг чистого доходу від реалізації продукції ( $ЧД$ ) впливають обсяг реалізованої продукції ( $OP$ ) та середня ціна за одиницю продукції ( $\overline{Ц_o}$ ). Тому за допомогою способів розширення та подовження факторної моделі формула рентабельності продажу продукції може бути представлена наступним чином:

$$P_{\pi} = \frac{OP \cdot (\overline{Ц_o} - \overline{ЗВ}) - ПВ}{OP \cdot \overline{Ц_o}} \quad (1.5)$$

Максимізація прибутку та мінімізація збитку – цілі діяльності будь-якого підприємства. Отже особлива увага в ході оцінки надається резервам зростання.

Основними джерелами резервів збільшення прибутку є:

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- зниження собівартості продукції;
- підвищення ціни реалізації продукції при підвищенні якості продукції.

3. Метою аналізу виробництва та реалізації продукції є знаходження шляхів збільшення обсягів виробництва у порівнянні з конкурентами, розширення частки ринку при максимальному використанні виробничих потужностей і як результат – отримання максимальних прибутків. Основне завдання комплексного аналізу – аналіз конкурентних позицій підприємства та його здатності до швидкого маневрування ресурсами при зміні кон'юнктури ринку.

Основними перспективними напрямками розвитку підприємств є:

- ефективне управління витратами та зниження собівартості продукції;
- удосконалення рівня організації виробництва з використанням модернізованого устаткування та новітнього програмного забезпечення;
- впровадження сучасних технологій виробництва та зменшення тривалості виробничого процесу тощо.

## **2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»**

Публічне акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Підприємство є правонаступником УДППЗ (Українське державне підприємство поштового зв'язку) «Укрпошта» та національним оператором поштового зв'язку України, згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України (від 10 січня 2002 року).

За статутом – основним видом діяльності підприємства є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших пов'язаних послуг населенню, комерційним підприємствам та державним організаціям, а саме:

Підприємство надає такі послуги:

- пересилання внутрішніх поштових відправлень, поштових карток, листів, бандеролей, секограм, посилок;
- пересилання міжнародних поштових відправлень, поштівок, листів, секограм, бандеролей, відправлень з оголошеною цінністю, пакетів, мішків та посилок;
- випуск та поширення філателістичної продукції, випуск «Власних марок».

Супутні послуги поштового зв'язку:

- знайдення та/або зазначення поштового індексу;
- наклеювання марок, вкладення паперу у конверт, ксерокопіювання, ламінування, сканування, зберігання, написання адреси, заповнення супровідної документації, розшук поштових відправлень, приймання заяви, упакування, послуги з митного оформлення;
- зважування, тарифікація листів і бандеролей, відправниками яких є юридичні особи;

- ремонт маркувальних машин; абонементних скриньок, шаф та абонентських поштових скриньок;
- надання у користування абонементних скриньок;
- повідомлення та запит про вручення поштових відправлень (поштових переказів).
- передплата та розповсюдження періодичних видань;
- кур'єрська доставка;
- фінансові послуги: поштові та грошові перекази, виплата і доставка пенсій, грошової допомоги, страхування, депозити, кредити;
- електронний квиток;
- рекламні послуги;
- друк та конвертування;
- оренда майна, конференц-послуги;
- «Адміністративні послуги: спрощений доступ через пошту».
- послуги у сфері соціального та пенсійного забезпечення, видача довідок про доходи, призначення державної соціальної допомоги, виплата компенсацій, громадянам, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи та видача посвідчення, «Батьків та дитини з багатодітної сім'ї», послуги у сфері державної реєстрації актів цивільного стану тощо;
- проставлення апостиля на офіційних документах про державну реєстрацію актів цивільного стану;
- послуги у сфері державної реєстрації юридичних та фізичних осіб-підприємців [45].

Через поштові відділення АТ «Укрпошта» здійснюється доставка пенсій та соціальних виплат, а також підписних друкованих видань. У відділеннях поштового зв'язку можна оплатити комунальні послуги, отримати і погасити банківський кредит, перевести в готівку грошові кошти з пластикових карт, оформити страховку, придбати лотерейні, залізничні, авіа- і театральні квитки, а також товари народного споживання. Крім того, в пунктах колективного

доступу бажаючі можуть вийти в Інтернет, відправити і отримати електронну пошту, роздрукувати документ і т.д. Понад 50% послуг, які надаються поштовими відділеннями АТ «Укрпошта», припадає на відправку письмової кореспонденції та виплату пенсій та виплат.

Кожне поштове відділення АТ «Укрпошта» обслуговується персоналом, в завдання якого входить обробка заявок на здійснення перерахованих вище поштових послуг. В процесі обробки заявки оператор поштового відділення повинен максимально швидко і точно заповнити форму і сформулювати замовлення, яке далі передається службі кур'єрської доставки. Будь-яка служба кур'єрської доставки повинна володіти такими характерними особливостями: швидкість доставки вантажу, надійність доставки, звіт про доставку та документ, що підтверджує отримання посилки одержувачем [45].

Метою діяльності АТ «Укрпошта» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності. АТ «Укрпошта» здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України.

Діяльність АТ «Укрпошта» регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно охоплює як господарські закони у власному значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської життєдіяльності. Отже, АТ «Укрпошта» – це понад 13 тисяч поштових відділень по всій території країни, з них близько 10 тисяч – у сільській місцевості. На етапі формування замовлення будь-яка неточність в роботі оператора, викликана людським фактором, може привести до затримки виконання замовлення або до втрати вантажу в процесі доставки, що негативно вплине на імідж поштової компанії. Крім того, в разі застосування звичайних (не інтелектуальних) інтерфейсів, швидкість заповнення форми заявки може виявитися порівняно низькою, що також призводить до зниження темпів роботи поштового відділення в цілому.

Варто відзначити, що контрольний термін доставки листів у АТ «Укрпошта» на території України становить 6,13 доби [45].

Укрпошта приймає активну участь у роботі міжнародних організацій у сфері поштового зв'язку, таких як: Всесвітнього поштового союзу (ВПС); Асоціації європейських державних поштових операторів "ПостЄвропа"; Союзу у сфері культури, спорту та міжнародного туризму в сегменті пошти та телекомунікації.

У грудні 2021 - Укрпошта посіла 2 місце у світі за якістю міжнародної експрес-доставки за рейтингом РwС (міжнародної аудиторської компанії Price waterhouse Coopers).

АТ "Укрпошта" як національний оператор забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку, перелік яких визначається урядом, а тарифи затверджуються Національною комісією з питань регулювання зв'язку.

До таких послуг належать пересилання простих та рекомендованих поштових карток, бандеролей, листів, секограм, а також посилок без оголошеної цінності (масою до 10 кг).

Укрпошта пропонує своїм користувачам понад 50 видів послуг. Крім звичних поштових, надаються фінансові, рекламні, логістичні та кур'єрські послуги, передплата періодичних видань, розповсюдження лотерей, карток попередньої оплати за послуги електрозв'язку, доставка замовлених за каталогами товарів масового попиту тощо.

Поштові відправлення в Україні доставляються власними автомобілями.

Для перевезення пошти та друкованих видань до 24.02.22 р., коли почалося повномасштабне вторгнення РФ, працювало 37 магістральних автомобільних маршрутів протяжність яких, понад 28,5 тисяч кілометрів. Парк транспортних засобів, що задіяні в перевезенні, становив понад 4,3 тис. автомобілів.

Вагомим фактором у сфері розширення видів діяльності Укрпошти стало отримання 29 грудня 2005 року Генеральної ліцензії Національного

банку України на здійснення операцій з валютою. Перед підприємством відкрилися найперспективніші сегменти фінансового ринку. З того моменту споживачі отримали змогу здійснювати міжнародні перекази у гривні і в іноземній валюті.

Розглянемо господарську діяльність АТ «Укрпошта», як державного підприємства, яке надає універсальні послуги поштового зв'язку, що забезпечують покриття у 100% населених пунктах України [45]. АТ «Укрпошта» постійно проводить заходи по поліпшенню своєї діяльності - у 2018 р. відбувся запуск оновленої кур'єрської доставки та мобільного застосунку Укрпошти для Android та IOS; 1-го етапу проекту комп'ютеризації для 240 сільських відділень; пересувних відділень у Чернігівській області тощо.

Основним конкурентом підприємства є «Нова пошта». Разом вони, як лідери доставки та електронної комерції України, продовжують свою господарську діяльність і під час війни.

Цікавим є те, що у 2018 р. АТ «Укрпошта», вперше провела аудит фінансової звітності із залученням міжнародного аудитора, за результатами якого вирішила диверсифікувати напрями надання послуг. Так, АТ «Укрпошта» надає також фінансові послуги за ліцензією НБУ. Підприємство розробило у 2021 р. перспективний проект, щоб стати фінансовою установою, яка надаватиме банківські послуги там, де не має відділень інших банків, а є відділення підприємства.

Навіть зараз у важкий воєнний період АТ «Укрпошта» знаходить шляхи підвищення ефективності господарської діяльності, наприклад, відкриває нові відділення, тим самим залучає нових клієнтів [39].

## **2.2. Оцінка забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання**

Забезпечення певних темпів розвитку і покращення ефективності виробництва можливе за умови інтенсифікації відтворення та ефективного використання діючих основних фондів підприємств. Ці процеси сприяють постійній підтримці належного технічного рівня будь-якого підприємства, та дають змогу підвищувати обсяг виробництва без додаткових інвестиційних ресурсів, знижувати собівартість виробів за рахунок скорочення питомої амортизації й витрат на обслуговування виробництва, а також його управління, підвищувати прибутковість і фондівіддачу.

Уяву про стан матеріально-технічної бази підприємства можна одержати, аналізуючи форми фінансової звітності: «Звіт про фінансові результати», «Баланс підприємства», «Звіт про фінансово-майновий стан підприємства», «Звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос)». Ця звітність містить інформацію про:

- рух статутного фонду та інших власних фінансових ресурсів, що становлять його власний капітал;
- наявність у розпорядженні даного підприємства позикових фінансових ресурсів;
- вартісні, а також деякі матеріально-речові характеристики майна підприємства, його основних і оборотних засобів, нематеріальних активів;
- кількісні показники руху трудових ресурсів;
- обсяги виробленої продукції.

Станом на 31.12.2020 року та 31.12.2021 року балансова вартість основних засобів становить 3305771 тис. грн. та 3410581 тис. грн. відповідно.

Проаналізуємо обсяг та динаміку величини активів АТ «Укрпошта» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяг та динаміка величини активів АТ «Укрпошта»  
у 2018-2020 рр.

| № з/п  | Чинник                                                    | Роки    |         |         | Відхилення:<br>2019/2020 |          |
|--------|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|----------|
|        |                                                           | 2018    | 2019    | 2020    | Абсолютне                | Відносне |
| 1      | 2                                                         | 3       | 4       | 5       | 6                        | 7        |
| 1      | Нематеріальні активи                                      | 28402   | 25037   | 18695   | -6342                    | -33,92   |
| 2      | Незавершені капітальні інвестиції                         | 85738   | 38416   | 65889   | 27473                    | 41,69    |
| 3      | Основні засоби                                            | 3424096 | 3305771 | 3410581 | 104810                   | 3,07     |
| 4      | Інвестиційна нерухомість та інші фінансові інвестиції     | 14937   | 201540  | 135302  | -66238                   | -48,95   |
| 5      | Довгострокова дебіторська заборгованість                  | 455     | 288     | 209     | -79                      | -37,8    |
| 6      | Запаси                                                    | 235837  | 195381  | 225554  | 30173                    | 13,38    |
| 7      | Дебіторська заборгованість                                | 350642  | 439303  | 686682  | 247379                   | 36,02    |
| 8      | Поточні фінансові інвестиції                              | -       | -       | 195095  | 195095                   | 100      |
| 9      | Гроші та їх еквіваленти                                   | 1846931 | 3675137 | 5246112 | 1570975                  | 29,94    |
| 10     | Інші оборотні активи                                      | 28444   | 26482   | 29695   | 3213                     | 19,82    |
| 11     | Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття | -       | -       | 98659   | 98659                    | 100      |
| Всього |                                                           | 6028854 | 7907355 | 9909473 | 2002118                  | 20,2     |

За останні 3 роки відбулося збільшення активів підприємства за рахунок оборотних та необоротних активів. За цей час оборотні активи збільшилися, в основному, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 36,02%, грошей та їх еквівалентів на 29,94%, залучення поточних фінансових інвестицій.

Негативним моментом є зменшення нематеріальних активів на 33,92%.

Найбільшу частку у структурі оборотних активів підприємства займають грошові кошти. Це вказує на наявність високоліквідних активів на АТ «Укрпошта».

Оцінка ефективності використання оборотних активів на підприємстві наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Чинники ефективності використання оборотних активів АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр.

| № з/п | Чинник                                       | Роки     |          |          | Відхилення:<br>2019/2020 |          |
|-------|----------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|----------|
|       |                                              | 2018     | 2019     | 2020     | Абсолютне                | Відносне |
| 1     | 2                                            | 3        | 4        | 5        | 6                        | 7        |
| 1     | Середні залишки оборотних активів, тис. грн. | 2461854  | 4336303  | 6180138  | 1843835                  | -33,92   |
| 2     | Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.           | 1846931  | 3675137  | 5246112  | 1570975                  | 29,94    |
| 3     | Кошти у розрахунках, тис. грн.               | 347839   | 447307   | 487385   | 40078                    | 3,07     |
| 4     | Запаси, тис. грн.                            | 235837   | 195381   | 225554   | 30173                    | 15,4     |
| 5     | Виручка від реалізації, тис. грн.            | 6791536  | 7777843  | 9182437  | 1404594                  | 18,0     |
| 6     | Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.  | 18606,94 | 21309,16 | 25157,36 | 3848,2                   | 18       |
| 7     | Оборотність оборотних активів, дні           | 132,31   | 203,49   | 245,66   | 42,17                    | 20,7     |
| 8     | Число оборотів оборотних активів             | 3,67     | 2,11     | 1,75     | -0,36                    | -17,1    |

Як виходить із табл. 2.2 тривалість обороту оборотних активів за 2020 рік склала 245,66 днів і в порівнянні з 2019 роком пришвидшилась на 20,7%. Проте число оборотів оборотних активів уповільнюється на -17,1% .

Підприємство на даний час планує залучення інвестицій та здійснення нових придбань активів.

Проаналізуємо обсяг та динаміку величини пасивів АТ «Укрпошта» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Обсяг та динаміка величини пасивів АТ «Укрпошта»  
у 2018-2020 рр.

| № з/п  | Чинник                                                          | Роки                 |                      |                      | Відхилення:2019/2020 |          |
|--------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------|
|        |                                                                 | 2018                 | 2019                 | 2020                 | Абсолютне            | Відносне |
| 1      | 2                                                               | 3                    | 4                    | 5                    | 6                    | 7        |
| 1      | Зареєстрований капітал<br>(ефект переоцінки при корпоратизації) | 6518597<br>(5254038) | 6518597<br>(5254038) | 6518597<br>(5254038) | 0                    | 0,00     |
| 2      | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                     | 1003366              | 1287116              | 1321490              | 34374                | 26,01    |
| 3      | Довгострокові зобов'язання і забезпечення                       | 186591               | 404864               | 611434               | 206570               | 33,78    |
| 4      | Короткострокові кредити                                         | 112627               | 41939                | 264395               | 222456               | 84,14    |
| 5      | Поточна кредиторська заборгованість                             | 999648               | 1135950              | 1941111              | 805161               | 41,48    |
| 6      | Нарахування та інші забезпечення                                | 330188               | 424173               | 502007               | 77834                | 15,50    |
| 7      | Доходи майбутніх періодів                                       | 364277               | 401630               | 413663               | 12033                | 2,91     |
| 8      | Інші поточні зобов'язання                                       | 1767598              | 2947124              | 3590814              | 643690               | 17,93    |
| Всього |                                                                 | 6028854              | 7907355              | 9909473              | 2002118              | 2002118  |

Аналізуючи пасиви підприємства, відзначимо, що за спостерігається зростання фінансових ресурсів підприємства на 222456 тис. грн. або на 84,14%.

Підприємство прагне розвиватися, тому збільшується поточна кредиторська заборгованість на 41,48% та довгострокові зобов'язання і забезпечення на 33,78%.

Величина зареєстрованого власного капіталу протягом досліджуваного періоду не змінилась. Що стосується нерозподіленого прибутку, то його величина зросла на 34374 тис.грн. (або на 26,01%) що свідчить про прибуткову діяльність підприємства.

Відсутність додаткового та інших видів капіталу ставить певну загрозу для діяльності підприємства у майбутньому.

Під час оцінки ефективності використання основних засобів треба розглянути обсяг основних засобів, темпи їх зростання за відповідні періоди, співвідношення окремих груп у загальній вартості фондів (їх структуру), визначити активну частину фондів, причини зміни їх обсягів та структури, напрями поліпшення структури.

Оцінюючи обсяг, структуру та динаміку основних засобів треба враховувати, що різні види основних засобів приймають різну участь у процесі господарської діяльності підприємства. Так, виробнича потужність визначається лише розміром виробничих основних засобів. Невиробничі основні засоби у виробництві безпосередньої участі не беруть, вони тільки можуть обслуговувати культурно-побутові потреби колективу.

Таблиця 2.4. - Оцінка обсягу основних засобів АТ «Укрпошта»  
за 2018-2020 рр.

| №<br>з/п | Чинник                      | Роки    |      |         |      |         |     | Відхилення:<br>2020/2019 |          |
|----------|-----------------------------|---------|------|---------|------|---------|-----|--------------------------|----------|
|          |                             | 2018    |      | 2019    |      | 2020    |     | Абсолютне                | Відносне |
| 1        | 2                           | 3       | 4    | 5       | 6    | 7       | 8   | 9                        | 10       |
| 1        | Будівлі та споруди          | 2775739 | 81,1 | 2749284 | 83,2 | 2626539 | 77  | -122745                  | -4,4     |
| 2        | Виробниче та ін. обладнання | 227094  | 6,6  | 185439  | 5,6  | 138666  | 4,1 | -46773                   | -25,2    |
| 3        | Транспортні засоби          | 376684  | 11   | 328835  | 9,9  | 608680  | 7,8 | 279845                   | 85,1     |
| 4        | Офісні меблі та обладнання  | 44579   | 1,3  | 42213   | 1,3  | 36696   | 1,1 | -5517                    | -13      |
| 5        | Всього засобів              | 3424096 | 100  | 3330571 | 100  | 3341058 | 100 | 10487                    | 0,3      |
| 6        | Незавершене будівництво     | 302426  |      | 38416   |      | 65889   |     | 27473                    |          |

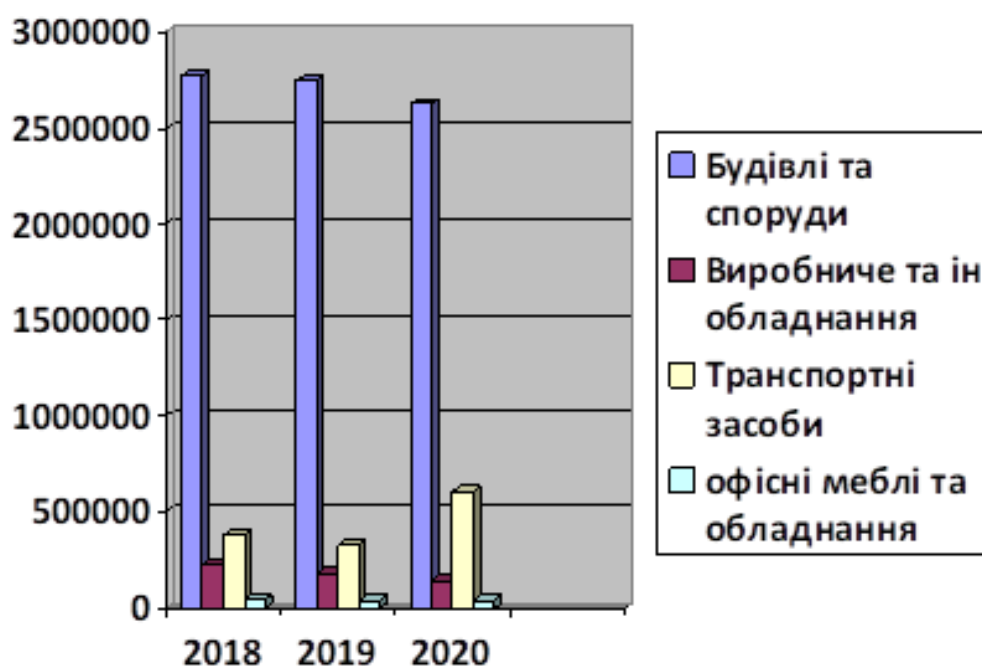


Рисунок 2.1. – Структура та динаміка обсягу основних засобів

За 2018-2020 рр. (табл. 2.4, рис. 2.1) вартість будівель і споруд зменшується на 4,4%, виробниче та ін. обладнання - на 25,2%, офісні меблі та обладнання – 13%. З кожним роком частка будівель та споруд, виробничого та ін. обладнання та офісних меблів та обладнання зменшується, перш за все через терміни експлуатації. Проте, враховуючи стратегію розвитку підприємства, збільшується вартість транспортних засобів на 85,1% з-за його оновлення (зокрема, на пересувні поштові відділення). Крім того, збільшується незавершене будівництво на 27473 тис. грн.

Рух основних засобів – це введення сучасних технічних засобів у кожній із перерахованих форм, а також виведення застарілих в результаті їх фізичного і морального зносу. Введення нового обладнання безпосередньо впливає на формування ціни послуг або товарів.

Проаналізуємо рух основних засобів АТ «Укрпошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. - Розрахунок чинників руху основних засобів АТ «Укрпошта»  
за 2018-2020 рр.

| №<br>з/п | Чинник                                             | Роки    |         |         | Відхилення:<br>2020/2019 |          |
|----------|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|----------|
|          |                                                    | 2018    | 2019    | 2020    | Абсолютне                | Відносне |
| 1        | 2                                                  | 3       | 4       | 5       | 6                        | 7        |
| 1        | Вартість основних засобів на початок періоду       | 3160356 | 3612269 | 3305771 | -306498                  | -9,27    |
| 2        | Вартість введення в експлуатацію основних засобів  | -       | 71982   | 126955  | 54973                    | 43,30    |
| 3        | Вартість виведення в експлуатацію основних засобів | 559     | 20264   | 137938  | 117674                   | 85,31    |
| 4        | Вартість основних засобів на кінець періоду        | 3424096 | 3305771 | 3410581 | 104810                   | 3,07     |
| 5        | Оновлення основних засобів (р. 2 : р. 4)           | -       | 2,18    | 3,72    | 41,4                     |          |
| 6        | Вибуття основних засобів (р. 3 : р. 1)             | 0,02    | 0,56    | 4,17    | 644                      |          |
| 7        | Приросту основних засобів [(р. 2 – р. 3) : р1]     | -0,02   | 1,43    | -0,33   | -533,3                   |          |

Вартість основних засобів незначним темпом коливається. Так, в порівнянні з 2019р., у 2020р. вона на початок періоду зменшилася на 8,5%, а на кінець періоду збільшилася на 3,2%. Оновлення та вибуття основних засобів, що відбувається за цей період є незначним (хоча у відносних показниках збільшення оновлених на 41,4%, а вибувших - на 644%).

Вибуття (списання з балансу) об'єктів основних засобів відбувається внаслідок їх продажу, ліквідації, безоплатної передачі, внеску до статутного капіталу, нестачі або невідповідності тощо.

Для забезпечення відтворення основних виробничих засобів важливим є дослідження їх стану та використання, що є важливим фактором поліпшення ефективної діяльності підприємства.

Чинники стану та ефективності використання основних засобів можливо об'єднати в три групи, які характеризують [31]:

- «1) забезпечення підприємства основними засобами;
- 2) стан основних засобів;
- 3) ефективність використання основних засобів.»

До чинників, що характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, належать: фондомісткість, фондоозброєність та коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства.

Фондомісткість дає можливість розраховувати вартість основних засобів на одну гривню продукції, що виробляється, і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов, фондovіддача має тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення.

Рівнем фондоозброєності праці визначається забезпеченість підприємства основними виробничими засобами. Фондоозброєність розраховують: відношення вартості основних виробничих засобів до чисельності працівників підприємства. Позитивним моментом є збільшення рівня фондоозброєності. Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства розраховується як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їх зносу) до вартості майна підприємства.

Якщо коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства досягає критичної позначки (0,2 - 0,3), то реальний виробничий

потенціал підприємства буде низьким і необхідно дуже швидко шукати кошти для виправлення становища.

Стан основних виробничих засобів характеризують за допомогою таких коефіцієнтів: зносу основних засобів; оновлення; вибуття (приросту) основних засобів; придатності [7, 15].

До чинників, що характеризують ефективність використання основних засобів, відносять: фондівдачу, рентабельність основних засобів, суму прибутку на одну гривню основних засобів. Загальним чинником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондівдача.

Абсолютним чинником ефективності використання основних засобів є сума прибутку на одну гривню основних засобів. До чинників ефективності використання основних засобів можна також віднести чинник питомої ваги активної частини основних засобів у їх загальній сумі. Розрахунок чинників забезпечення стану й ефективності використання основних засобів приведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. - Чинники стану та ефективності використання основних засобів підприємства

| №<br>з/п | Чинник              | Роки  |       |       | Відхилення:<br>2019/2020 |          |
|----------|---------------------|-------|-------|-------|--------------------------|----------|
|          |                     | 2018  | 2019  | 2020  | Абсолютне                | Відносне |
| 1        | 2                   | 3     | 4     | 5     | 6                        | 7        |
| 1        | Фондомісткість      | 0,48  | 0,44  | 0,42  | -0,02                    | -4,76    |
| 2        | Фондовіддача        | 2,06  | 2,25  | 2,37  | 0,12                     | 5,06     |
| 3        | Фондоозброєність    | 44,94 | 53,49 | 49,99 | -3,5                     | -7,00    |
| 4        | Коефіцієнт зносу ОЗ | 0,308 | 0,348 | 0,369 | 0,021,                   | 5,69     |
| 5        | Рентабельність ОЗ,% | -     | 11,7  | 4,91  | -6,8                     | -138,29  |

Рентабельність основних виробничих засобів (ОВЗ) за валовим прибутком є нестабільною (у 2018 р. її не було, у 2019 р. вона стала 11,7%, а в 2020 р. - зменшилася на 6,8%).

На рівень фондівдачі впливають різноманітні фактори, пов'язані із зміною обсягу продукції та з ефективністю використання ОВЗ, особливо активної її частини. Оцінка динаміки фондівдачі (табл. 2.5) за звітний період відображає тенденції до її підвищення, що говорить про ефективне використання ОВЗ.

Узагальнюючі чинники ефективності використання основних засобів фондівдача та рентабельність основних засобів дають змогу оцінити два боки економічної ефективності їх використання – кількісну і якісну. Проте кожен з них може підвищуватися або знижуватися на підприємстві за той самий інтервал часу. Так, рентабельність основних засобів АТ «Укрпошта» в цілому в звітному періоді порівняно з попереднім - знизилась, оскільки більш високі темпи зростання основних засобів порівняно з прибутком.

Чинники ефективності використання основних засобів достатньо істотно впливають на чинники фінансово-господарської діяльності підприємства, в тому числі виручку від реалізації продукції, робіт, послуг та фінансовий результат діяльності.

Зазначимо, що у період 2018-2020 рр. чистий дохід поступово збільшується.

Результати діяльності підприємства в повному обсязі залежать від кількісного і якісного складу колективу, від внеску в спільну справу кожного. Такі вимоги й визначають кадрову політику підприємства.

АТ «Укрпошта» має штат майже 65 тис. працівників, і є одним з найбільших працедавців України [45].

Кількісний склад працівників АТ «Укрпошта» характеризується даними, що наведені в таблиці 2.7.

Чисельність персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду має відносно нестійку тенденцію. У 2020 р. порівняно з 2019 р. загальна чисельність персоналу збільшилась на 3,75%, а у попередньому періоді зменшилася на 13,3%.

Таблиця 2.7. - Динаміка загальної чисельності та складу персоналу

| Категорія працівників                                           | Роки  |       |       | Відхилення:<br>2020/2019 |          |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|----------|
|                                                                 | 2018  | 2019  | 2020  | Абсолютне                | Відносне |
| 1. Середньооблікова чисельність штатних працівників             | 73249 | 64655 | 67171 | 2,516                    | 3,75     |
| 2. Чисельність працівників адміністративно-управлінського штату | 5420  | 5172  | 4986  | -186                     | -3,73    |
| 3. Чисельність працівників виробничого штату, в тому числі:     | 67829 | 59482 | 62185 | 2,703                    | 4,35     |
| 4. Начальники відділень поштового зв'язку                       | 13450 | 12313 | 12745 | 432                      | 3,39     |
| 5. Оператори поштового зв'язку                                  | 7782  | 7108  | 7256  | 148                      | 2,04     |
| 6. Листоноші                                                    | 30140 | 26826 | 27563 | 727                      | 2,64     |

Чисельність персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду має відносно нестійку тенденцію. У 2020 р. порівняно з 2019 р. загальна чисельність персоналу збільшилась на 3,75%, а у попередньому періоді зменшилася на 13,3%.

Розраховуємо продуктивність праці для кожного з років:

2018 рік:  $6791536/73249 = 92720$  грн./особу

2019 рік:  $7777843/64655 = 120300$  грн./особу

2020 рік:  $7953522/67171 = 118410$  грн./особу

Виходячи з потреб і можливостей по поповненню кадрового складу підприємства, можна визначити, що підприємство має можливість підбору кадрів на якісній основі, в залежності від вимог виробництва.

Диференціація тарифних ставок та посадових окладів залежить від:

- кваліфікації (визначається сітками, схемою посадових окладів), умов складності;

- значення виробництв, служб;

- умов праці (її важкість, шкідливість тощо).

Проведемо аналіз витрат підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. - Аналіз витрат

| № з/п | Чинник                           | Роки    |         |         | Відхилення: 2020/2019 |          |
|-------|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|----------|
|       |                                  | 2018    | 2019    | 2020    | Абсолютне             | Відносне |
| 1     | Оперативні витрати, в тому числі | 7472678 | 7989500 | 9258505 | 1269005               | 13,71    |
| 2     | Матеріальні витрати              | 616404  | 555274  | 520443  | -34831                | -6,69    |
| 3     | витрати на оплату праці          | 4282103 | 4691193 | 5280313 | 589120                | 11,16    |
| 4     | Відрахування на соц.заходи       | 1019201 | 1105498 | 1237219 | 131721                | 10,65    |
| 5     | Знос                             | 291710  | 290590  | 354882  | 64292                 | 18,12    |
| 6     | Інші опер. Витрати               | 1151233 | 1252050 | 1772916 | 520866                | 29,38    |

За розглянутий період оперативні витрати збільшуються за рахунок витрат на оплату праці, зносу ОВЗ та інших операційних витрат.

Істотними факторами, що можуть вплинути на діяльність АТ «Укрпошта» в майбутньому, є збільшення інфляції, зростання цін на сировину і матеріали, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на господарську діяльність підприємства. В наступних роках підприємство планує здійснювати заходи, направлені на поліпшення чинників ефективності господарської діяльності, а саме - освоєння нових видів робіт, залучення нових споживачів, ремонт транспорту і обладнання.

### **2.3. Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта»**

Головною метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є отримання ним позитивного фінансового результату, що характеризується сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності, у розмірі що задовольняє потреби власників. Одночасно позитивний фінансовий результат, займаючи центральне місце в ринковій економіці, є рушійною силою для керівників підприємств, менеджерів різного рівня управління ефективно використовувати наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Рівень фінансових результатів підприємства є основним віддзеркаленням усіх виробничо-господарських процесів, які мають місце під час його функціонування. Фінансовий результат є кількісним та якісним критерієм ефективності (неефективності) існуючої системи управління, технологій, продуктивності праці, рівня виробничих затрат тощо.

Велика кількість чинників, що визначають фінансові результати діяльності підприємства, створює методичні труднощі їх системного розгляду. Розходження в призначенні чинників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, які найбільшою мірою задовольняють його потреби в інформації про реальний стан підприємства. Так, адміністрацію підприємства цікавить кількість отриманого прибутку і його структура, фактори, що впливають на його величину. Податкові інспекції зацікавлені в отриманні достовірної інформації щодо всього складу доходу діяльності підприємства. Аналіз кожного чинника, з якого складається прибуток, має цілком конкретний характер, тому що дає змогу засновникам і акціонерам обирати значимі напрями активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку допомагає виробити необхідну стратегію поведінки, яка спрямована на мінімізацію втрат і фінансового ризику.

Для проведення фінансового аналізу використовуються різноманітні джерела інформації, серед яких основними є стандартні форми квартальної та річної фінансової звітності, а саме:

- баланс підприємства (форма № 1);
- звіт про фінансові результати (форма № 2).

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства містить такі обов'язкові елементи дослідження:

- зміна кожного чинника за поточний аналізований період (горизонтальний аналіз);
- структура відповідних чинників (вертикальний аналіз);
- динаміку зміни чинників фінансових результатів за кілька звітних періодів (трендовий аналіз).

Результати горизонтального аналізу фінансових результатів АТ «Укрпошта» занесемо у табл. 2.9.

Таблиця 2.10. - Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта»

| №<br>з/п | Чинник                                                         | Роки      |           |           | Відхилення 2019/2020 |          |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------|
|          |                                                                | 2018 р.   | 2019 р.   | 2020 р.   | Абсолютне            | Відносне |
| 1        | 2                                                              | 3         | 4         | 5         | 6                    | 7        |
| 1        | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 6635591   | 7777843   | 9182437   | 1404594              | 15,99    |
| 2        | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | (6207604) | (6596957) | (7774565) | 1172608              | 15,15    |

Продовження табл. 2.10

| 1  | 2                                                                  | 3        | 4         | 5         | 6       | 7       |
|----|--------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
| 3  | Валовий: прибуток (збиток)                                         | 427987   | 1180886   | 1407872   | 226986  | 16,12   |
| 4  | Інші операційні доходи                                             | 179319   | 747012    | 261678    | -485334 | -185,47 |
| 5  | Адміністративні витрати                                            | (915553) | (1014143) | (1136999) | 122856  | 10,81   |
| 6  | Витрати на збут                                                    | (238767) | (188026)  | (211367)  | 23341   | 11,04   |
| 7  | Інші операційні витрати                                            | (110754) | (200796)  | (135574)  | -65222  | -48,4   |
| 8  | Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | (657768) | 524933    | 185610    | -33932  | -182,81 |
| 9  | Інші фінансові доходи                                              | 154474   | 91419     | 94517     | 3098    | 32,78   |
| 10 | Інші доходи                                                        | 1309     | 2579      | 68959     | 66380   | 96,26   |
| 11 | Фінансові витрати                                                  | (107204) | (74048)   | (96313)   | 22265   | 23,12   |
| 12 | Інші витрати                                                       | (17805)  | (45670)   | (45477)   | -193    | -0,42   |
| 13 | Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)           | (626994) | 499213    | 207296    | -291917 | -140,82 |
| 14 | Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                     | (507781) | 405357    | 164923    | -240434 | -145,79 |

Отже, за досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшується, так у 2020 році збільшився на 1404594 тис. грн. (або на 15,29%) порівняно з відповідним чинником 2019 року. При цьому собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також зростає, так у 2020 році зросла на 15,15% порівняно з відповідним чинником 2019 року.

Чистий фінансовий результат у 2018 році був від'ємним, проте вже у 2019 році - позитивним у розмірі 405357 тис. грн., який у 2020 році зменшився на 240434 тис. грн. (або на 145,79%).

Отже, горизонтальний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дає змогу свідчити про наявні внутрішні проблеми.

Важливим чинником діяльності підприємства є його рентабельність. Він характеризує здатність підприємства, в процесі своєї господарської діяльності, отримувати певний обсяг доходів, який забезпечував би прибутковість його діяльності.

Оптимальне значення коефіцієнта рентабельності більше 100%. На досліджуваному підприємстві АТ «Укрпошта» коефіцієнти рентабельності не перевищують 100%, зокрема, у динаміці їх значення значно зменшується.

Таблиця 2.10. - Чинники рентабельності АТ «Укрпошта»

| №<br>з/п | Чинник                                                                            | Роки |       |      | Відхилення<br>структури<br>2020/2019, ± |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|-----------------------------------------|
|          |                                                                                   | 2018 | 2019  | 2020 |                                         |
| 1        | Рентабельність основних засобів                                                   | -    | 40,26 | 5,05 | -35,21                                  |
| 2        | Рентабельність операційної діяльності                                             | -    | 6,28  | 2,0  | -4,28                                   |
| 5        | Рентабельність капіталу<br>(Чистий прибуток / Середньорічна<br>вартість капіталу) | -    | 6,31  | 2,09 | -4,22                                   |
| 6        | Рентабельність продажу<br>(Операційний прибуток / Чиста<br>виручка)               | -    | 6,45  | 2,02 | -4,43                                   |
| 7        | Рентабельність активів<br>(Чистий прибуток / Середньорічна<br>вартість актив)     | -    | 5,817 | 1,89 | -3,927                                  |

Таблиця 2.9 показує, що підприємство прибуткове, проте відбувалося коливання, за цей час, рентабельності, негативним є те, що у 2020 р. рентабельність всіх чинників зменшується (зокрема основних засобів на 35,21%).

Для більш повної характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства та визначення можливості розвитку на перспективу, необхідно

розрахувати чинники оцінки фінансового стану на основі даних фінансової звітності. Фінансовий стан підприємства є латентною економічною ознакою, що створюється в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тобто оцінку фінансового стану не можна об'єктивно здійснити через один, навіть найважливіший, чинник, а тільки за допомогою комплексу, системи чинників, що детально та всебічно характеризують господарський стан підприємства. Ці чинники проявляються на поверхні економічних явищ у вигляді множини чинників-симптомів.

Чинники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли отримати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, для того, щоб прийняти рішення про економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством. У кожного з партнерів підприємства – акціонерів, банків, фіскальних служб – свій критерій економічної доцільності. Тому і чинники оцінки фінансового стану мають бути такими, щоб кожний партнер мав можливість зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

В доброму фінансовому стані зацікавлене передусім саме підприємство. Однак, фінансовий стан кожного підприємства створюється в процесі його взаємовідносин із постачальниками, покупцями, акціонерами, банками та іншими юридичними і фізичними особами. Крім того, безпосередньо від підприємства залежить ступінь його економічної привабливості для всіх цих юридичних осіб, що завжди мають можливість вибору між багатьма підприємствами, спроможними задовольнити той самий економічний інтерес.

Тому, необхідно систематично, детально і всебічно аналізувати різноманітні показники фінансового стану підприємства (чинники-симптоми), що дозволить критично оцінити виробничо-фінансові результати його діяльності та рівень фінансового стану підприємства в статичі (за період, який аналізується) та в динаміці (за декілька періодів), визначити «проблемні

місця» в фінансовій сфері об'єкта господарювання, знайти шляхи більш ефективного використання всіх ресурсів, оптимального їх розміщення.

Однією з головних характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи, що пов'язана, перш за все, із загальною фінансовою структурою підприємства, мірою його залежності від кредиторів та інвесторів. Фінансова стійкість підприємства забезпечує вільне маневрування грошовими коштами шляхом їх ефективного використання, сприяє безперервному процесу виробництва та реалізації продукції.

Аналіз стійкості фінансового стану підприємства дозволяє відповісти на питання: наскільки правильно підприємство керує своїми фінансовими ресурсами протягом певного періоду. Стан фінансових ресурсів повинен відповідати вимогам ринку і потребам розвитку підприємства, тому що недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності і відсутності у нього засобів для розвитку виробництва, а надмірна буде перешкоджати розвитку, при цьому обтяжуючи затрати підприємства зайвими запасами і резервами. Тому сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів.

В економічній практиці існує дві основні групи чинників фінансової стійкості підприємства, в процесі розрахунку яких застосовуються:

- 1) дані про джерела фінансування;
- 2) результати дослідження напрямків використання коштів.

Друга група є більш повною та, з економічної точки зору, більш обґрунтованою, тому при оцінці фінансового стану підприємства використовуються як коефіцієнти, розраховані за витратами (пасивам балансу), так і коефіцієнти, що відображають зв'язок між джерелами формування засобів підприємства та структурою їх використання.

Дану групу показників фінансової стійкості підприємства можна розділити на дві підгрупи:

- коефіцієнти фінансової стійкості:
  - а) коефіцієнти капіталізації;
  - б) коефіцієнти покриття;
- чинники типу фінансової стійкості.

Аналіз важливо проводити й за наступними чинниками:

- платоспроможність, а саме можливість погашення у встановлений термін своїх боргових зобов'язань;
- ліквідність – це вибір можливостей по оплаті заборгованості; підприємства
- можливості подальшої мобілізації фінансових ресурсів.

Дані розрахунку зведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. - Чинники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності

| № з/п | Чинник                                                                                        | Роки  |       |       | Абсолютне відхилення 2019/2020 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|
|       |                                                                                               | 2018  | 2019  | 2020  |                                |
| 1     | Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів                                          | 1,658 | 2,098 | 2,832 | 0,734                          |
| 2     | Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Активи)                                               | 0,376 | 0,323 | 0,261 | -0,062                         |
| 3     | Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів                                         | 0,076 | 0,137 | 0,191 | 0,054                          |
| 4     | Коефіцієнт абсолютної ліквідності та платоспроможності (Грошові кошти / Поточні зобов'язання) | 0,516 | 0,742 | 0,81  | 0,068                          |
| 5     | Частка оборотних коштів у активах                                                             | 0,408 | 0,548 | 0,623 | 0,075                          |

За проведеним аналізом визначено, що зменшується коефіцієнт автономії.

Таким чином, наведений перелік чинників-симптомів латентного показника «фінансовий стан» підприємства на основі дослідження окремих груп (фінансової стійкості; ліквідності та платоспроможності; прибутковості та рентабельності тощо) вказує на багатогранність економічного явища, що вивчається.

Одним з недоліків у роботі підприємства є висока дебіторська заборгованість та зниження показників рентабельності. Тому потрібно визначити напрямки удосконалення управління фінансами на підприємстві. Одним із варіантів для покращення ситуації можна запропонувати заходи по проведенню реструктуризації дебіторської заборгованості: виділення певних видів дебіторської заборгованості за класифікаційними ознаками; рефінансування дебіторської заборгованості, що являє собою систему фінансових операцій, які забезпечують прискорену трансформацію дебіторської заборгованості у грошові активи; вибір форм рефінансування дебіторської заборгованості.

Проведемо оцінку можливості банкрутства підприємства за такими методами як Бівера (формула (1.2)) та Альтмана (формула (1.3)) таблиці 2.12, 2.13.

Таблиця 2.12. - Розрахунок коефіцієнту моделі Бівера для АТ «Укрпошта» за період 2018-2020 рр.

| Чинник                                                  | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| чистий прибуток підприємства                            | -507781 | 405357  | 164923  |
| сума амортизаційних нарахувань в собівартості продукції | 291710  | 290590  | 354882  |
| довгострокові зобов'язання                              | 186591  | 404864  | 611434  |
| поточні зобов'язання підприємства                       | 3210061 | 4549186 | 3590814 |
| коефіцієнт Бівера                                       | -0,064  | 0,140   | 0,039   |

Отже, за розрахунками за 2018-2020рр. - висока ймовірність банкрутства підприємства.

Таблиця 2.13. - Розрахунок коефіцієнту моделі Альтмана для АТ «Укрпошта» за період 2018-2020 рр.

| Чинник                                               | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| відношення оборотного капіталу до всіх активів       | 0,408   | 0,548   | 0,6936  |
| відношення прибутку від реалізації до всіх активів   | -       | 0,023   | 0,0589  |
| відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів  | 0,166   | 0,163   | 0,148   |
| відношення власного капіталу до позичкового капіталу | 0,603   | 0,476   | 0,353   |
| коефіцієнт Альтмана                                  | 1,64    | 1,704   | 1,756   |

Інтегральний показник рівня банкрутства показав дуже високу ймовірність банкрутства, а отже необхідно здійснити певні заходи по покращенню стану в майбутньому.

### **3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ "УКРПОШТА"**

#### **3.1. Можливості підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»**

Для підвищення ефективності господарської діяльності необхідно проводити постійний моніторинг основних факторів, зокрема конкурентоспроможності в діючій галузі по виробництву продукції або/та наданню послуг, проводити заходи по покращенню логістичних процесів, оптимально управляти бізнес-процесами, приймати креативні рішення, бути готовим до криз та адаптуватися до них [39].

Проведений аналіз ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта» показав, що підприємство у 2019- 2020 рр. було рентабельне, хоча є ймовірність банкрутства, а отже необхідно впроваджувати дієві заходи по покращення стану.

Тому приведемо, на наш погляд, основні можливості і шляхи підвищення ефективності господарської діяльності.

Для зручності отримання посилок і листів та «розвантаження» часу обробки запиту споживача, а також економії тайм-менеджменту споживача доцільно встановити поштомати, які по функціоналу допоможуть людям швидко та без черг отримувати своє замовлення.

ММПО (місця міжнародного поштового обміну) – збільшення частки кількості точок в інших країнах світу та зменшення часу, логістики та затрати на доставку товару споживачу, щоб конкурувати в цьому напрямку з Meest Express.

В житлових районах можна розмістити поштомат, розрахований на отримання зазначеної по вазі посилки та кількості комірок (подібно до поштоматів від Нової Пошти). Для забезпечення отримання товару обладнати

поштомат Bluetooth-точкою, для можливості в мобільному додатку верифікації користувача та недопустимості збою в роботі системи, та помилкового відкриття іншої комірки, та втрати посилки іншого споживача. Щоб включити додаткову діяльність в роботу точки, можна обладнати коміркою для відправки листів, документів іншої документації, поліетиленовими або паперовими (для забезпечення екологічного стану) виділивши для цього окремий фіксований тубус з упаковкою, закріплюючим датчиком для них, щоб споживачі не зловживали матеріалом, та обладнати датчиком, щоб завжди забезпечити актуальну кількість. В перспективі АТ «Укрпошта» може зайняти активними точками, максимальну охоплюючу площу споживачів та взаємодію з ними, розвантаження стаціонарних відділення та оптимізація роботи їх – ці дії направленні на співпрацю з більш молодим верствам населення, або людей які використовують технологічні інновації, тим самим підприємство буде на рівні з прямим своїм конкурентом, а також актуалізує нікому не потрібні жовті ржаві ящики.

Повернення, відкриття та ремонт відділень поштового зв'язку, що знаходяться на деокупованих територіях.

Для збільшення варіації роздрібної торгівлі на відділеннях поштового зв'язку, створюються проекти по збільшенню приєднаної та дозволеної потужності електричної мережі. Щоб забезпечити комфортну та продуктивну діяльність відділення, шляхом розміщення електроприладів, що відповідають потребам і викликам сьогодення. Відзначимо, ще один захід, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта» - це запуск продажу охолоджувальних напоїв на стаціонарних відділеннях та можливість розміщення холодильних машин (холодильників, морозильних камер), кількість одиниць товару, що належить до роздрібної торгівлі, складе конкуренцію якщо не в населених пунктах з багатотисячними населенням, та підприємствам що спеціалізуються на масовій продажі харчових товарів, то далеко розміщенні та віддаленні, маленькі населенні пункти, для людей, що

там проживають може стати альтернативою. Також пересувні відділення можна обладнати переносними, сумковими міні-холодильниками.

Підготовка презентацій під назвою рефрешинг – направлені на відновлення архітектурного та візуального стану використовуваного приміщення з підвищенням та заощадженням енерговикористання.

Враховуючи енергетичну кризу, що утворилася через повномасштабне вторгнення РФ та удари безпілотниками, ракетами по критичній інфраструктурі, що унеможливають постійне забезпечення електроенергією, теплопостачанням, водою та можливо в майбутньому газом, та в подальшому ріст ціни на енергоресурси (ціна за розподіл електроенергії для юридичної особи в 2021 р. складала 1,2950 грн за кВт/год. без ПДВ. Ціна з січня на плановий показник споживання 1,917 грн за кВт/год без ПДВ. Ціна за 1 ГКкал теплоносія складає 4950 грн на початок опалювального сезону 2022 ).

Доцільно збільшити кількість програм-рефрешингів з орієнтуванням на утеплення робочих приміщень. Як основа теплозбереження заміна старих дерев'яних вікон на нові пластикові, якщо не 3-х камерною кількістю одиниць скла, то наявністю теплопакетів (втрати тепла через вікна  $\approx 15\%$ ). Утеплення стінок будівлі пінопластом товщиною до 15 см, як найдешевшого будівельного матеріалу (оскільки втрати тепла через стіни  $\approx 25\%$ ). Утеплення стелі і підлоги мінеральною ватою 15 см, для збільшення часу зберігання тепла в будівлі (оскільки втрати тепла через стелю та підлогу  $\approx 30\%$ ).

Також можливий варіант інтеграції зовнішніх модулів блоку кондиціонерів для побудови системи теплозабезпечення в тих відділеннях, що без під'єднання до облгазів та мереж теплоцентралі.

Враховуючі, що в деяких відділеннях споживання електричної енергії досягає за 1 тис. кВт/год в місяць, а щомісячне споживання КД Укрпошта в літній період 44 тис. кВт/год, зимовий – 80 тис. кВт/год. А споживання газу 100-200 куб. м за добу. Ці заходи є актуальні.

Впровадження заходів з енергоефективності, як банальних з вимикання світильників в приміщеннях в яких не знаходиться працюючий персонал, збільшення площі освітлення від природнього джерела світла – Сонця, до капітальних архітектурних проектів по відновленню не тільки візуального зовнішнього виду об'єкту а й забезпечення максимального теплозбереження, зі створення альтернатив по енергоносіям або з їх відмовою, якщо вони збільшують фінансові витрати.

Важливо впроваджувати на підприємстві розробку більш гнучкої системи преміювання працівників та топ-керівників секторів діяльності, в залежності від динаміки звітності показників реалізації продукції, наданих послуг та виконання поставлених завдань.

Збільшення комунікації між відділами. Для цього з метою утримання конкурентних позицій на ринку поштових послуг здійснити розробку заходів щодо скорочення термінів пересилання поштових відправлень між філіями;

Вчасна оплата виставлених в терміни рахунків, для запобігання нарахування пені та річних відсотків.

Удосконалення системи для роботи та внесення електронних документів.

Важливо поступово продовжувати створення сучасних автоматизованих сортувальних центрів та збільшувати стандартну швидкість доставки листів з 5 до 1-2 днів, посилок – з 7 до 2-3 днів, газет – з 2 днів до доставки «день-у-день».

Заміна стаціонарних відділень на пересувні, якщо кількість споживачів послуг в населеному пункту, не відповідає реаліям часу та затracеним витратам (рис.3.1).

Для віддалених та малонаселених пунктів збільшувати кількість пересувних відділень замість стаціонарних для підприємства дешевше.

АТ «Укрпошта» залучила біля 100 мільйонів євро інвестицій на масштабну програму модернізації логістичної мережі та поштових відділень.

Кардинальна модернізація, тобто автоматизовані сортувальні центри, нові регіональні депо та нові мобільні відділення, придбані із залученням коштів Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), дозволять українцям з різних куточків країни користуватися сучасними надійними і швидкими поштовими послугами.

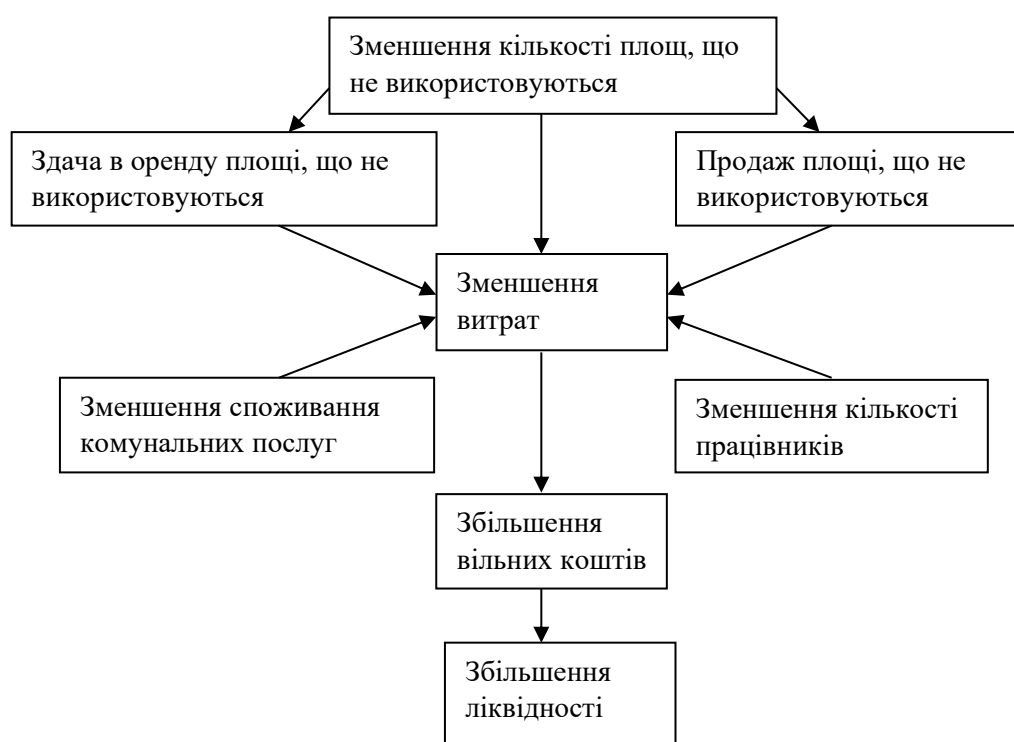


Рисунок 3.1. - Заміна стаціонарних відділень на пересувні

У межах стратегії 100% автоматизації АТ «Укрпошти» в найближчий час товариство закінчить впровадження проекту пересувних відділень у найвіддаленіших куточках по всій території країни, та автоматизує всі відділення в селах, там де проживає більш як 1200 жителів. Для цього поштовий оператор повинен встановити близько 1300 комп'ютерів та запустити майже 1800 пересувних відділень ще у різних областях, поступово покривши всю Україну. Таким чином, мільйони людей вперше отримають доступ до цифрових послуг. Це в межах етапу проекту пересувних відділень АТ «Укрпошта».

АТ «Укрпошта» вже придбала в якості пілотного проекту автомобілі (Citroën Berlingo L2 «worker»), які дообладнали для того, щоб внутрішня конфігурація врахувала всі вимоги для ефективної роботи мобільної пошти. Автомобілі розраховані на трьох людей та обладнані робочим місцем для листоноші бригади. В пересувному відділенні добавили тепло- та шумоізоляцію, систему GPS, кондиціонер та пічку для обігріву, щоб поштова команда була в змозі працювати комфортно за будь-яких погодних умов. Також автомобіль відтепер має великий ізольований багажний відсік для посилок, систему для сортування кореспонденції та вогнестійкий сейф. Це визвало позитивний відгук у клієнтів підприємства. Тому підприємству необхідно продовжувати рух в цьому напрямі.

Закупівля мобільних терміналів для пересувних відділень та доавтоматизація стаціонарних сільських відділень, а також інтеграція нових ІТ-систем буде коштуватиме підприємству ще близько 20 млн євро. Усі ці витрати АТ «Укрпошта» планує покрити з власних прибутків.

### **3.2. Впровадження CRM-систем у діяльність АТ «Укрпошта»**

Автоматизація бізнес-процесів – одна з успішних стратегій в будь-якій галузі діяльності, яка при правильному виборі системи обробки та аналізу даних дає високі результати. Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка і аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM [21, с.45].

CRM (Customer Relationship Management англ. означає «система управління взаєминами з клієнтами») являє собою прикладне програмне забезпечення для підприємств, організацій, що призначене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами (замовниками), зокрема для підвищення рівня

продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, визначення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Тобто, CRM - це сучасна бізнес-стратегія, націлена на зростання і підвищення прибутковості бізнесу організації, шляхом підвищення лояльності клієнта через розуміння їх індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними.

CRM-система може організувати єдину базу для всієї цієї інформації і надає менеджерам актуальні відомості про переваги клієнта, його історії поїздок, фінансових можливостях. Внаслідок цього, менеджер зможе швидко знайти оптимальну пропозицію для кожного клієнта.

CRM/ERP система для автоматизації всіх процесів: Продаж і маркетинг, підтримка клієнтів, управління проектами і співпрацею, документообігом.

CRM-система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів (табл. 3.1 ).

Таблиця 3.1. Принципи функціонування CRM-системи на АТ «Укрпошта»

| № | Принцип         | Сутність принципу                                                                                                                                                        |
|---|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Ідентифікація   | Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта                                                             |
| 2 | Інтерактивність | Пропозиція споживачам допомоги в автоматичному режимі, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта |
| 3 | Диференціація   | Необхідно знайти до кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей і потреб кожного споживача                                                  |
| 4 | Відстеження     | Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта                                                                                    |
| 5 | Персоналізація  | Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачів                |

Примітка Складено за джерелом [27].

В АТ «Укрпошта» функціонує понад 80 систем обліку ресурсів компанії, що діють ще з 2000-х років. Багато з них працюють лише в певному регіоні, не поєднуючися з офісом управління та іншими дирекціями. Відсутність однієї інтегрованої системи призводить до неефективних витрат ресурсів на введення й обробку інформації, синхронізацію даних, а також ускладнює необхідні зміни процесів.

Перераховані вище проблеми необхідно перекваліфікувати в задачі, які можуть бути вирішувані після впровадження CRM-систем.

CRM дозволяє вести роботу з потенційними і діючими клієнтами по бізнес-процесу, й алгоритм процесу залежить від сукупності параметрів певного клієнта (форма обслуговування, тип клієнта, його прибутковість, річний обсяг, розмір компанії (для юридичних осіб),

В CRM-системі може бути автоматизована більша частина документообігу компанії: реєстрація, візування договорів та інших документів.

Наприклад: файловий документ типу "Специфікація на закупівлю", яка системно взаємопов'язана з електронною версією "Договору", за допомогою таблиці Excel, в якій вказані унікальний код договору, стаття надходження чи витрати, код ТМЦ (товарно-матеріальних цінностей, по аналогії схожий на ДК код процедури ), сума без ПДВ ( потрібна для формування Акту виконаних робіт, та вибору іншого % значення ПДВ), значення ПДВ, текстове Призначення платежу (потрібне для визначення цілі здійснення оплати, на стадіє Реєстр Платежів). Тим самим створюється окрема специфікація на закупівлю, з введеними даними, які йдуть на наступну стадію — Замовлення постачальника, де також вказується пріоритет виконання завдання (Факт, Передоплата, Аванс, Обов'язковий платіж), орієнтовний час, місце та термін поставки продукції, послуги, тощо.

Формування самого рахунку на основі Календарних планів, та перебігу ланцюжку шляху від проекту → формування платежу → керівника ініціатора → бухгалтерії → керівника філії → затверджуючи ЦАУ → реєстру платежів. Та паралельно створення Акту послуг отриманих, якщо це рахунок по факту.

Розробки послідовного процесу дій в плані створення заявки на закупівлі та подальшої прив'язки вказаних даних до розділу децентралізованих закупівель, планових закупівель та подання документації на тендер, вибору підрядника виду та типу наданих послуг в послідовному ланцюжку дій.

CRM-системи досить функціональні. CRM-система має наступні функції:

Таблиця 3.2. - Основні функції CRM-системи

| № | Функції                                               | Сутність функцій                                                                                                                                                                                                                             |
|---|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | функціональність продажу                              | управління контактами — всі види контактів та історія контактів; робота з клієнтами, створення комерційних пропозицій                                                                                                                        |
| 2 | функціональність управління продажами                 | аналіз продажу, його прогнозування, дослідження циклу продажів, аналіз регіональних показників, планова та позапланова звітність, керування виробничими процесами через застосування каналів по роботі з клієнтами                           |
| 3 | управління часом                                      | календарне планування для індивідуальних клієнтів, так і можливість об'єднання їх у групи (при застосуванні програми Microsoft Outlook), електронна пошта                                                                                    |
| 4 | функціональність підтримки та обслуговування клієнтів | журнал реєстрації звернень, рух звернень, переадресація заявок від клієнта всередині компанії, ведення звітності, застосування системи вирішенням проблем, інформації за замовленнями, введення гарантійного або контрактного обслуговування |
| 5 | функціональність маркетингу                           | управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними можливостями, інформація про продукти і послуги компанії, створення і управління списком потенційних клієнтів (Інтернет), конфігуратор продукції                               |

|   |                                         |                                                            |
|---|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 6 | функціональність для вищого керівництва | введення в обіг швидкодоступної для використання звітності |
|---|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|

Примітка Складено за джерелом [44, с.143].

Впровадження CRM-системи в діяльність АТ «Укрпошта», враховуючи перераховані функції, дозволить підвищити результати його роботи.

Досвід впровадження систем CRM, говорить про наступні результати:

В середньому збільшення обсягу наданих послуг, за перші три роки використання - 10% приросту продажів у рік на одного менеджера. Це пов'язано з більш ефективною системою надання послуг, продажів, яка дозволяє менеджерам, більш ефективно, проводити робочий час та мати ефективну систему контролю. Продуктивність праці кожного менеджера по роботі з клієнтами збільшується в середньому в два рази.

В середньому збільшення маржі, за перші три роки використання - 1-3% на операцію, коли впроваджена система. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта та більш високим рівнем його задоволеності.

В середньому підвищення задоволеності клієнтів, за перші три роки використання - 3% в рік, коли впроваджена система. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти будуть вважати компанію орієнтованою на вирішення специфічних проблем і бачать її більш уважною до їх потреб;

В середньому зниження адміністративних витрат на продажі і маркетинг, за перші три роки використання - зниження на 10% в рік коли впроваджена система. Отже, до зниження витрат призводить автоматизація рутинних процесів; система дозволяє більш точно встановлювати цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їх потреби і персоналізувати продукти і послуги для цих сегментів. При цьому немає необхідності поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам. У частині управлінських рішень в

багато разів скорочується час на отримання актуальної і достовірної інформації про поточний стан бізнесу. Керівнику стають доступні оперативні дані, що дозволяє своєчасно приймати адекватні рішення.

До 80% скорочуються тимчасові витрати на рутинні операції: формування документів, планування робочого часу і т. д. за рахунок величезного набору функціональних можливостей системи CRM, а також продуманою ергономіки інтерфейсів, що робить зручною роботу і рядових співробітників. Підвищується достовірність управлінської звітності, а її формат переходить на якісно новий рівень, тому що збір і аналіз даних невідривно пов'язаний з процесом щоденної роботи різних підрозділів.

Додаткових ресурсів на інтерпретацію і консолідацію інформації більше не потрібно. Висока оперативність досягається за рахунок використання ефективної архітектури та потужних засобів формування інтерфейсів, які дозволяють працювати з великими обсягами даних.

Проведемо оцінку ефективності впровадження CRM-систем на АТ «Укрпошта». Оцінка ефективності впровадження CRM-системи є ключовою при прийнятті рішень про доцільність інвестування в нього коштів. Оцінка ефективності вкладень в інформаційні технології часто відбувається або на рівні інтуїції, або взагалі не проводиться.

Якщо враховувати дослідження, проведені в області автоматизації бізнесу різними консалтинговими компаніями, то економічна ефективність від впровадження CRM-систем може досягати 90% і навіть 300% (мова при цьому, найчастіше, йде про збільшення продажів).

Складатися економічна ефективність від впровадження CRM-систем може як з прямого економічного (матеріального) ефекту, так і завдяки непрямому економічному (нематеріального) ефекту.

У частині непрямих економічних ефектів можна виділити:

- забезпечення прозорості управління;
- єдина база клієнтів з розвиненою структурою;

- збільшення частки ринку за рахунок скорочення часу обслуговування;
- збереження клієнтської бази;
- підвищення ступеня задоволення клієнтів;
- підвищення кількості лояльних покупців, швидкості і якості їх обслуговування;
- вдосконалення внутрішньої організації бізнесу;
- наочні звіти і спрощення документообігу;
- підвищення культури управління;
- можливість адаптувати систему під вимоги компанії, зростання професіоналізму персоналу [24].

Прямі економічні ефекти включають в себе наступні компоненти:

- зниження собівартості за рахунок зменшення загальногосподарських витрат на 5-10% ( $1136999 \times 0,05 = 56849,95$  грн.);
- зниження рівня запасів на 20-25%;
- зниження дебіторської заборгованості шляхом всебічного контролю на 45-50% (це актуально, зважаючи на те, що дебіторська заборгованість на АТ «Укрпошта» складає 6,9%);
- зростання продуктивності праці менеджерів на 20-30%;
- підвищення ефективності надання послуг та продажів від 50% до 300% (тобто ефект буде  $9182437 \times 0,5 = 4591218,5$  грн.).

Отже, мінімальний ефект від впровадження проекту буде складати 4648068,45 грн.

Зворотний ефект від клієнта підприємство отримує у вигляді його впевненості, що його інтереси враховані, АТ «Укрпошта» знає про його переваги і надасть йому найкращий сервіс. Даний фактор часто приносить організації додатковий дохід від продажів.

Метою впровадження CRM системи в бізнес-процеси АТ «Укрпошта» є оптимізація процесу управління та вдосконалення внутрішньої організації

діяльності, а також планування збуту та управління контактами і відомостями про клієнтів.

Сутність стратегії полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Співвіднесення стратегії АТ «Укрпошта» та цілей впровадження CRM показує доцільність даного механізму.

Відзначимо можливі ефекти від впровадження CRM системи, які служать і джерелами окупності проекту. За даними компанії Expert System, яка активно займається виробництвом лінійки CRM рішень, витрати на впровадження CRM системи окупаються через 3-4 місяці.

Витрати на автоматизацію, як правило складаються з наступних основних частин: витрати на придбання технічних засобів, витрати на придбання готового програмного обладнання, витрати на проектування, витрати на впровадження, витрати на експлуатацію та витрати на супровід.

Витрати на впровадження системи складаються з витрат на навчання користувачів і витрат на дослідну експлуатацію. При розрахунку можна виходити з того, що ці витрати можуть досягати 20-50% від вартості самої системи.

Експлуатаційні витрати складаються з вартості оренди робочих площ, витрати на обслуговуючий персонал, вартості обслуговування системи, вартості експлуатації системи, проте в застосуванні до малого і середнього бізнесу ці витрати можуть бути зведені до мінімуму.

На оцінку вартості супроводу системи впливає безліч факторів таких, як строк життя системи, архітектура системи, умови поставки тощо. За деякими джерелами витрати на супровід, можуть становити до 80% від вартості системи.

Витрати на впровадження CRM системи в бізнес-процеси АТ «Укрпошта» складаються з початкової закупівлі і налаштування апаратного і програмного забезпечення, розробки та впровадження CRM, закупівлі

ліцензії програмного продукту, оновлення та модернізації системи, управління системою в цілому.

Спочатку був проведений аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта», в результаті якого дані рекомендації щодо вдосконалення організаційних процесів. Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка і аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM. Підраховані початкові інвестиції і описана економічна ефективність даного проекту. Бюджет на впровадження CRM-системи складає 95799,9 тис.грн.

Метою впровадження CRM системи в бізнес-процеси є оптимізація процесу управління та вдосконалення внутрішньої організації діяльності, а також планування збуту та управління контактами і відомостями про клієнтів, а також технічної підтримки користувачів. Розрахунки наводилися виходячи з оціночної вартості програмного продукту і його обслуговування.

Таблиця 3.3. - Бюджет на впровадження CRM-системи

| №     | Найменування витрат            | Од. вим.        | Вартість |
|-------|--------------------------------|-----------------|----------|
| 1     | CRM-консалтинг                 | тис. грн.       | 32726,7  |
| 2     | Формування технічного завдання | тис. грн.       | 2082,6   |
| 3     | Налаштування системи           | тис. грн.       | 42544,7  |
| 4     | Ліцензування                   | тис. грн.       | 12495,6  |
| 5     | Технічна підтримка             | тис.грн. на рік | 5950,3   |
| Разом |                                | тис. грн.       | 95799,9  |

Строк окупності проекту 3 роки.

Впровадження CRM-системи також має такі ризики:

- невідповідність функціональних особливостей системи основним бізнес-процесів або функціональна «слабкість» системи. В результаті замовник або переплачує за ті можливості, які не будуть використовуватися в найближчим часом або змушений доплачувати за доопрацювання системи.

- недооцінка масштабів проекту / неадекватна оцінка обсягу налаштувань і доробок, і як наслідок - збільшення вартості впровадження або зниження ефективності впровадження в результаті неможливості реалізувати всі завдання впровадження.

- переоцінка людських ресурсів компанії - недостатня професійна підготовка співробітників або неможливість найняти необхідних фахівців. В наслідок цього - збільшення вартості і строків впровадження CRM-системи.

- незадовільне управління проектом впровадження і, як наслідок, збільшення термінів впровадження.

- опір персоналу введенню змін, і як наслідок – збільшення строків ефективності впровадження.

- відволікання штатних співробітників для участі в проекті, і в наслідок цього - зниження ефективності роботи компанії.

- невисока комп'ютерна грамотність фахівців і як наслідок, збільшення строків навчання і зниження ефективності впровадження через тривалість етапу адаптації до нових технологій.

Для того, щоб ризики були виправдані, нижче в таблиці (таблиця 3.4) наведені очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Таблиця 3.4. - Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM

| Зміна після впровадження CRM          | Короткострокові ефекти                                                  | Довгострокові ефекти                                              |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація організаційної структури  | Покращення обслуговування                                               | Підвищення задоволеності замовників, зростання доходів товариства |
| Нова система мотивації співробітників | Збільшення продуктивності персоналу                                     | Зростання доходів компанії                                        |
| Поліпшення підготовки персоналу       | Поліпшення швидкості і якості обслуговування, оптимізація інформаційної | Підвищення задоволеності клієнтів і персоналу                     |

|                                    |                                                      |                                                  |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                    | підтримки                                            |                                                  |
| Єдина база даних                   | Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки | Підвищення задоволеності замовників та персоналу |
| Прогнозування, планування продажів | Підвищення прибутковості продажів                    | Оптимізація управління, підвищення прибутковості |

Використання CRM-системи на підприємстві дозволяє скоротити наступні види ризиків:

- втрата вигідних клієнтів; погіршення відносин з партнерами або замовниками;
- зниження гнучкості організації;
- погіршення мотивації персоналу, діяльність співробітників на противагу цілям підприємства;
- невиконання планів; зменшення продуктивності, зниження ефективності процесів.

Проте оцінка ефективності CRM-системи повинна враховувати ймовірність нових ризиків. Часто трапляється неприйняття системи співробітниками, зниження продуктивності роботи на перших етапах експлуатації.

Оцінка ефективності впровадження CRM в сфері сервісу виконується на основі певних чинників:

- зміна ефективності роботи персоналу;
- усунення втрат;
- активне залучення клієнтів;
- витрати управління;
- скорочення втрат при звільненні працівника;
- імідж компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» доцільно реалізувати і впровадити CRM-систему, оскільки виявлено позитивні фактори, які підвищують результативність роботи менеджерів:

1. Поліпшення підготовки персоналу, і як наслідок поліпшення швидкості обслуговування.

2. Вся інформація оптимізована в одній базі, будь-які дані доступні для співробітників;

3. Підвищиться контроль над персоналом, буде очевидний внесок кожного співробітника, що підвищить мотивацію і як наслідок - продуктивність;

4. Прогнозування і планування послуг і продажів автоматизовано і більш точно, як наслідок - підвищення їх прибутковості.

Нова система зможе об'єднати у собі всі функції наявних програм, щоб побудувати швидку та прозору систему планування та управління ресурсами у всіх відділеннях усіх регіонів у режимі реального часу. Так, у розрізі управління персоналом нова інтегрована система дозволить формувати актуальні плани з розвитку працівників. Також завдяки оперативному відображенню всіх транзакцій в єдиній системі компанія зможе швидко формувати фінансову та податкову звітність.

Також, після впровадження CRM-системи в процес роботи, підприємство може очікувати такі позитивні ефекти як: підвищення лояльності клієнтів, зростання вартості акцій і отримання конкурентних переваг на ринку.

## ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності господарської діяльності особливо для підприємств критичної інфраструктури, до яких належить АТ «Укрпошта» є актуальним питанням.

В роботі, на основі проведених досліджень теоретико-методологічних аспектів функціонування та аналізу підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, запропонована оцінка господарської діяльності через оцінку виробництва та реалізації продукції підприємства та приведено авторський факторний аналіз рентабельності. Визначено, що можливості підвищення ефективності господарської діяльності необхідно розглядати як її наявні і приховані резерви, що враховують особливості сфери діяльності підприємства, знаходження і максимальне застосування, яких призведе до отримання позитивного результату (економічного ефекту).

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, що надає понад 50 видів логістичних, фінансових, поштових та інших послуг.

Найголовніші з них: діяльність національної пошти, грошове посередництво, замовлення друкованих тиражів, оптова та роздрібна торгівля, митні послуги, виготовлення іменних речей, страхова діяльність, операції з нерухомим майном та інші послуги.

АТ «Укрпошта» представляє Україну у Всесвітньому поштовому союзі. Підприємство має найбільшу мережу – близько 12000 об'єктів поштового зв'язку (поштові відділення, поштамти, пересувні відділення та точки присутності по всій Україні), що покривають 100% населених пунктів [45].

Середньооблікова чисельність штатних працівників збільшувалася та у 2020р. склала 67171 людина.

У 2018 р. підприємство прибутку не мало, але в 2019-2020рр. стало рентабельним.

2018-2020 роки відбулося збільшення активів підприємства за рахунок оборотних та необоротних активів. Оборотні активи збільшилися, в основному, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 36,02%, грошей та їх еквівалентів на 29,94%, залучення поточних фінансових інвестицій. Негативним моментом є зменшення нематеріальних активів на 33,92%.

Найбільшу частку у структурі оборотних активів підприємства займають грошові кошти, що вказує на наявність високоліквідних активів на АТ «Укрпошта».

Вартість основних засобів незначним темпом коливається. Так, в порівнянні з 2019р., у 2020р. вона на початок періоду зменшилася на 8,5%, а на кінець періоду збільшилася на 3,2%.

В роботі був проведений аналіз господарської діяльності підприємства, який показав середню ймовірність банкрутства.

В результаті аналізу дані рекомендації щодо її вдосконалення.

Розробка більш гнучкої системи преміювання працівників та топ-керівників секторів діяльності, в залежності від динаміки звітності показників реалізації продукції, наданих послуг та виконання поставлених завдань.

Закупівля електромобілів марки Nissan e-NV200 з запасом ходу повного заряду до 280 км, типу кузова фургон, ціною в районі 16 тис \$, як найменш енергозатратними по подоланню транспорту відстані з розрахунком використання пального, порівняно з традиційними видами енергоресурсу - дизель, бензин, чи газ. Та використання автомобіля в місті, середмісті, як фактор зменшення кількості листонош та часу подолання закріпленого за ним ділянкою споживачів, точок розміщення поштоматів та гарантування збереження наданого кількості товару від зловмисників.

Впровадження заходів з енергоефективності, як банальних з вимикання світильників в приміщеннях в яких не знаходиться працюючий персонал,

збільшення площі освітлення від природнього джерела світла – Сонця, до капітальних архітектурних проектів по відновленню не тільки візуального зовнішнього виду об'єкту а й забезпечення максимального теплозбереження, зі створення альтернатив по енергоносіям або з їх відмовою, якщо вони збільшують фінансові витрати.

Оскільки АТ «Укрпошта» обрала стратегію - 100% автоматизації процесів. В її межах ми запропонували впровадження CRM-системи на підприємстві, тим самим повністю перенести всі процеси обліку та управління ресурсами й потоками компанії до неї як єдиної системи. Це може допомогти зменшити вплив людського чинника на формування та обробку даних, поєднає всі потоки та всі дирекції в режимі реального часу. Буде перенесено документообіг в онлайн, тим самим може значно підвищитися інформаційна безпека за рахунок захищеного формату зберігання даних. Також це сприятиме підвищенню якості послуг, що надаються клієнтам, та скороченню часу надання операцій.

Підраховані початкові інвестиції і описана економічна ефективність даного проекту (мінімальний ефект планується в розмірі 4648068,45грн.). Бюджет на впровадження CRM- системи складає 95799900 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
4. Базилевич В.Д., Попов В.М., Базилевич К.С, Гражевська Н.І. Економічна теорія: Політекономія / В.Д. Базилевич, В.М. Попов, К.С. Базилевич, Н.І. Гражевська. – К.: "Знання рес", 2007. – 719 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. І.М. Бойчик. – [вид. 2, доп. і перероб.]. – К.: "Атіка", 2007. – 528 с.
6. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М.Г. Браун ; пер. з англ. Сакулина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 224 с.
7. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджменту - Вид. 12-е; пер. з англ. - М.: ТОВ «ВД Вільямс», 2008. 1232 с
8. Гадзевич О.І. Основы економічного аналізу і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2007. - 180 с.
9. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
10. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. Г. Гончарук. - Одеса, 2010. - 37 с.
11. Головенко О. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko>

12. Господарське право : підручник / В. С. Щербина. - 6-те вид., перероб. і допов. - К. : Юрінком Інтер, 2013. - 640 с.
13. Гречан А. П. Інноваційний розвиток легкої промисловості України / А. П. Гречан. - Київ, 2004. - 267 с.
14. Грідчіна М.В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика). Навч. посіб. - К.: МАУП, 2002.-232с.
15. Єфімова, О. В. (2012). Фінансовий аналіз. Журнал „Финансы и кредит”. Internet access: <http://www.finkredit.com/analiz1.html>
16. Економіка підприємства: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисциплін / О.Г. Швиданенко та ін. - К.: КНЕУ, 2000.
17. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2002. 528 с.
18. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : Навч. посібник / І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 123 с.
19. Экономика, организация и планирование АПК / В.Н. Нелеп, В.Г. Андрейчук, Н.И. Хорунжий [и др.] ; под ред. В.Н. Нелепа. - К. : Вища шк., 1989. - 528 с.
20. Экономика пищевой промышленности / О.В. Василенко, С.В. Донскова, В.Б. Дасковский [и др.]. - М. : Агропромиздат, 1989. - 398 с.
21. Загорняк. Н. Інвестиційна діяльність у харчовій промисловості в Україні. Економіка України. 2003. №2. С. 44 - 48.
22. Кулішов В.В. Мікроекономіка: основи теорії і практикум : [навч. посіб.] / В.В. Кулішов. - Л. : Магнолія 2006, 2007. - 332 с.
23. Литвин М.И. Прогнозирование прибыли на основе факторной модели / М.И. Литвин // Финансовый менеджмент. - 2002. - № 6. - С. 3-10.
24. Ліпич Л. Г., Кощій О. В. Маркетингові дослідження споживачів продовольчих товарів. Маркетинг в Україні. 2003. № 4. С.12-15
25. Мельник М.І., Яремчук Р.Є. Проблемні питання розвитку легкої промисловості України в умовах створення ЗВТ з ЄС/ М.І. Мельник, Р.Є.

- Яремчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ird.gov.ua/irdp/e20150304.pdf>
26. Мних С.В. Економічний аналіз: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
27. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 2. С. 89-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17)
28. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», – 2005, 280с.
29. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : [навч. посіб.] / М.І. Небава, О.О. Адлер, О.І. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – Ч. 2. – 130 с.
30. Паливода О.М., Прима Ю.І. Формування економічної стійкості швейних підприємств України на основі кластерних мереж // Технології та дизайн. – [Електронний ресурс] 2013. – № 4 (9). – Режим доступу: <http://knutd.com.ua/our%20publikation/132/139/184/623/5794/>
31. Панченко Ю. Нелегка євроінтеграція легкої промисловості [Електронний ресурс] / Європейська правда, 13.02.2015 р. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua>.
32. Пасека Д.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства / Пасека Д.В., Гринько Т.В. // Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития" Том 4 / Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара, Україна / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/48\\_Paseka.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm)
33. Плотніченко І.Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України/ І.Б. Плотніченко, 2012 [Електронний ресурс]. –

Режим

доступу:

<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17270/1/18%109%114.pdf>

34. Пономаренко О.І., Перестюк М.О., Бурим В.М. Сучасний економічний аналіз у двох частинах: Частина 2: Макроекономіка. – К.: «Вища школа», 2004. – 203 с.
35. Посохов І. М. Використання системи показників У. Бівера для оцінки ризику банкрутства корпорацій Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, №3'2013 С.65-72
36. Сідун В.А. Економіка підприємства : Навч. посіб. / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2013.
37. Синавина В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности : [монография] / В.С. Синавина. – М. : Экономика, 1991. – 253 с.
38. Стрелюк, О. В. Математична модель оборотного капіталу у моделюванні операційної та фінансової діяльності підприємства / О. В. Стрелюк. // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. – 2013. – №18. – С. 222-242.
39. Сисоліна Н., Мілютін М. Ефективність господарської діяльності: оцінка та напрями підвищення // Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2022 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 249-251.
40. Тарасенко Г.С. Эффективность сельскохозяйственного производства / Г.С. Тарасенко. – К. : УСХА, 1991. – 210 с.
41. Учет и анализ эффективности производства / А.Ф. Аксененко, А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева [и др.] ; под ред. А.Ф. Аксененко. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 269 с.
42. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 343 с

- 43.Шляга О.В., Гальцев М.В. / Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_066.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf)
- 44.Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23%282%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29_29)
- 45.Сайт Укрпошта <https://www.ukrposhta.ua> (дата звернення: 8.11.2022)

## ДОДАТКИ



ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом Міністерства

інфраструктури України

№ 333

## СТАТУТ

### АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»

(нова редакція)

(ідентифікаційний код 21560045)

м. Київ, 2021 рік

## **1. Загальні положення.**

1.1. Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – Товариство) утворене Міністерством інфраструктури України шляхом реорганізації (перетворення) Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2011 № 265-р «Питання управління Міністерством інфраструктури об'єктами державної власності» належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України, та утвореного наказом Державного комітету зв'язку України від 15 червня 1998 року № 93 «Про реорганізацію об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта» шляхом реорганізації Українського державного об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта».

Товариство утворене відповідно до вимог Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про управління об'єктами державної власності», Порядку перетворення державного унітарного комерційного підприємства в акціонерне товариство, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2012 року № 802, розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2015 року № 728 «Про перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство», Положення про Міністерство інфраструктури України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 року № 460, наказів Міністерства інфраструктури України від 11 листопада 2015 року № 465 «Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство», від 25 листопада 2015 року № 497 «Про утворення комісії з перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» в публічне акціонерне товариство» (із змінами та доповненнями), від 10 лютого 2016 року № 56 «Про затвердження плану проведення перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» в публічне акціонерне товариство» (із змінами та доповненнями) та інших законів України та нормативно-правових актів.

1.2. Товариство не здійснювало публічну пропозицію власних акцій і, відповідно, за типом є приватним акціонерним товариством, 100 відсотків акцій якого належать державі.

1.3. Товариство є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» (ідентифікаційний код 21560045).

1.4. Найменування Товариства:

повне українською мовою – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРПОШТА»;

повне російською мовою - АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «УКРПОЧТА»;  
повне англійською мовою – JOINT STOCK COMPANY «UKRPOSHTA»;  
скорочене українською мовою – АТ «УКРПОШТА»;  
скорочене російською мовою – АО «УКРПОЧТА»;  
скорочене англійською мовою – JSC «UKRPOSHTA».

1.5. Тип Товариства – приватне.

## **2. Мета і предмет діяльності Товариства.**

2.1. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності.

Товариство здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

1) діяльність національної пошти:

забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України;

видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу;

інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; пересилання «Товари поштою»; пересилання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація»; пересилання відправлень «EMS» та інші.

2) інші види грошового посередництва:

пересилання поштових переказів у межах України;

пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті;

виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод;

приймання платежів;

приймання торговельної виручки;

виплати та доставки пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, інших соціальних виплат на договірних засадах;

проведення розрахунково-касових операцій;

3) розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою;

4) замовлення тиражів і продаж періодичних друкованих видань;

- 5) оптова та роздрібна торгівля періодичними та іншими друкованими виданнями;
- 6) кур'єрська діяльність;
- 7) банківські операції;
- 8) інкасація та перевезення грошей та інших коштовних речей за допомогою персоналу або устаткування для захисту подібного майна під час транспортування;
- 9) агентські послуги;
- 10) послуги з використанням засобів зв'язку:
  - факсимільного зв'язку;
  - доступу до мережі Інтернет, у тому числі із створенням «Інтернет-пунктів»;
  - приймання та передавання електронних повідомлень;
- 11) розповсюдження страхових полісів, лотерейних білетів, ювілейних та пам'ятних монет, карток або електронних ваучерів попередньої оплати за послуги міського, міжміського та міжнародного зв'язку, стільникового зв'язку, доступу в Інтернет тощо;
- 12) надання інших допоміжних комерційних послуг;
- 13) ксерокопіювання, ламінування, сканування, пакування тощо;
- 14) митні послуги.
- 15) транспортні послуги:
  - перевезення вантажів, у тому числі роздрібних тиражів періодичних друкованих видань, у межах України та за її межами;
  - технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, надання послуг стоянки для автомобілів, заправки та зберігання паливно-мастильних матеріалів тощо;
  - зберігання вантажу в місці призначення;
- 16) торгівля:
  - немаркованими поштовими картками, листівками, конвертами;
  - філателістичною продукцією;
  - непродовольчими та продовольчими товарами, зокрема тютюновими та алкогольними виробами;
  - пестицидами й агрохімікатами;
  - фармацевтичними та медичними товарами;
  - автомобільними запасними частинами;
  - товарами через Інтернет;
- 17) неспеціалізована оптова торгівля;
- 18) надання в оренду поштових (абонементних) скриньок або інші поштові та кур'єрські послуги, такі як попереднє сортування, адресація тощо;

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
 Середня кількість працівників: 64 655  
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
 Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

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

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

|                                                                  |       | Форма № 1 | Код за ДКУД       | 1801001           |
|------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-------------------|-------------------|
| Актив                                                            | Прим. | Код рядка | 31 грудня 2018 р. | 31 грудня 2019 р. |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |       |           |                   |                   |
| Нематеріальні активи                                             |       | 1000      | 28 402            | 25 037            |
| первісна вартість                                                |       | 1001      | 119 063           | 119 590           |
| амортизація                                                      |       | 1002      | (90 661)          | (94 553)          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 9     | 1005      | 85 738            | 38 416            |
| Основні засоби                                                   | 9     | 1010      | 3 424 096         | 3 305 771         |
| первісна вартість                                                |       | 1011      | 4 946 099         | 5 066 378         |
| знос                                                             |       | 1012      | (1 522 003)       | (1 760 607)       |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 9     | 1015      | 14 937            | 187 724           |
| первісна вартість                                                |       | 1016      | 14 937            | 187 724           |
| знос                                                             |       | 1017      | -                 | -                 |
| Інші фінансові інвестиції                                        |       | 1035      | 13 372            | 13 816            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         |       | 1040      | 455               | 288               |
| Відстрочені податкові активи                                     |       | 1045      | -                 | -                 |
| Усього за розділом I                                             |       | 1095      | 3 567 000         | 3 571 052         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |       |           |                   |                   |
| Запаси                                                           | 10    | 1100      | 235 837           | 195 381           |
| виробничі запаси                                                 |       | 1101      | 159 774           | 123 546           |
| незавершене виробництво                                          |       | 1102      | 1 081             | 2 606             |
| готова продукція                                                 |       | 1103      | 7 064             | 8 422             |
| товари                                                           |       | 1104      | 67 918            | 60 807            |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            | 11    | 1125      | 158 358           | 275 050           |
| первісна вартість                                                |       | 1125,1    | 183 982           | 307 690           |
| резерв під знецінення                                            |       | 1125,2    | (25 624)          | (32 640)          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 11    | 1130      | 22 402            | 19 097            |
| з бюджетом                                                       | 11    | 1135      | 25 794            | 10 143            |
| у тому числі з податку на прибуток                               |       | 1136      | -                 | -                 |
| з нарахованих доходів                                            | 11    | 1140      | 5 453             | 8 335             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 11    | 1155      | 138 635           | 126 678           |
| первісна вартість                                                |       | 1155,1    | 151 564           | 144 050           |
| резерв під знецінення                                            |       | 1155,2    | (12 929)          | (17 372)          |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                  | 12    | 1165      | 1 846 931         | 3 675 137         |
| Готівка                                                          |       | 1166      | 169 106           | 210 346           |
| Поточні рахунки у банку                                          |       | 1167      | 1 677 825         | 3 464 791         |
| Інші оборотні активи                                             |       | 1190      | 28 444            | 26 482            |
| Усього за розділом II                                            |       | 1195      | 2 461 854         | 4 336 303         |
| Баланс                                                           |       | 1300      | 6 028 854         | 7 907 355         |

**Підприємство: АТ «Укрпошта»**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                         | Прим. | Код рядка | За звітний період - 2019 рік | За попередній період попереднього року (після зміни презентації – див. Прим. 3) |
|----------------------------------------------------------------|-------|-----------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                              |       | 2         | 3                            | 4                                                                               |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 20    | 2000      | 7 777 843                    | 6 635 591                                                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 21    | 2050      | (6 596 957)                  | (6 207 604)                                                                     |
| <b>Валовий:</b>                                                |       |           |                              |                                                                                 |
| Прибуток                                                       |       | 2090      | 1 180 886                    | 427 987                                                                         |
| Збиток                                                         |       | 2095      | -                            | -                                                                               |
| Інші операційні доходи                                         | 27    | 2120      | 713 311                      | 179 319                                                                         |
| Адміністративні витрати                                        | 23    | 2130      | (1 014 143)                  | (915 553)                                                                       |
| Витрати на збут                                                | 22    | 2150      | (188 026)                    | (238 767)                                                                       |
| Інші операційні витрати                                        | 24    | 2180      | (190 374)                    | (110 754)                                                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>        |       |           |                              |                                                                                 |
| Прибуток                                                       |       | 2190      | 501 654                      | -                                                                               |
| Збиток                                                         |       | 2195      | -                            | (657 768)                                                                       |
| Інші фінансові доходи                                          | 25    | 2220      | 91 419                       | 154 474                                                                         |
| Інші доходи                                                    |       | 2240      | 2 579                        | 1 309                                                                           |
| Фінансові витрати                                              | 26    | 2250      | (74 048)                     | (107 204)                                                                       |
| Інші витрати                                                   |       | 2270      | (22 391)                     | (17 805)                                                                        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                  |       |           |                              |                                                                                 |
| Прибуток                                                       |       | 2290      | 499 213                      | -                                                                               |
| Збиток                                                         |       | 2295      | -                            | (626 994)                                                                       |
| (Витрати) дохід з податку на прибуток                          | 28    | 2300      | (93 856)                     | 119 213                                                                         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                            |       |           |                              |                                                                                 |
| Прибуток                                                       |       | 2350      | 405 357                      | -                                                                               |
| Збиток                                                         |       | 2355      | -                            | (507 781)                                                                       |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття                                                   | Прим. | Код рядка   | За звітний період - 2019 рік | За попередній період попереднього року - 2018 рік |
|----------------------------------------------------------|-------|-------------|------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1                                                        |       | 2           | 3                            | 4                                                 |
| Переоцінка необоротних активів                           |       | 2400        | -                            | -                                                 |
| Інший сукупний дохід                                     |       | 2445        | -                            | -                                                 |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>             |       | <b>2450</b> | <b>-</b>                     | <b>-</b>                                          |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом |       | 2455        | -                            | -                                                 |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>          |       | <b>2460</b> | <b>-</b>                     | <b>-</b>                                          |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>   |       | <b>2465</b> | <b>405 357</b>               | <b>(507 781)</b>                                  |



Ім'я користувача:  
Сисоліна Наталія

ID перевірки:  
1013347530

Дата перевірки:  
23.12.2022 12:11:13 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
23.12.2022 12:14:08 EET

ID користувача:  
100005705

Назва документа: Диплом Мілютін М. гр. ЕП-21м 1,4

Кількість сторінок: 87 Кількість слів: 16295 Кількість символів: 132977 Розмір файлу: 788.00 KB ID файлу: 1013108728

## 22.1% Схожість

Найбільша схожість: 5.14% з Інтернет-джерелом ([https://revolution.allbest.ru/economy/00839722\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/economy/00839722_0.html))

21.2% Джерела з Інтернету 733 ..... Сторінка 89

3.56% Джерела з Бібліотеки 109 ..... Сторінка 100

## 2.64% Цитат

Цитати 9 ..... Сторінка 101

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0.02% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

0.02% Вилучення з Інтернету 5 ..... Сторінка 102

Немає вилучених бібліотечних джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1