

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Кафедра економіки та фінансів**

**Корнєва Маргарита Леонідівна**

УДК 330.341.1

**Кваліфікаційна робота магістра**  
**«Оцінка виробничого потенціалу підприємства в умовах**  
**економіки відновлення»**

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**М.Л. Корнєва**

Науковий керівник



**Андрєєва Віта Анатоліївна**  
**к.е.н., доцент**

Київ – 2026

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри економіки та фінансів

\_\_\_\_\_ Ігор Румик

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА  
КОРНЄВОЇ МАРГАРИТИ ЛЕОНІДІВНИ**

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма – Підприємництво та торгівля

Тема роботи	Оцінка виробничого потенціалу підприємства в умовах економіки відновлення
Номер та дата наказу про затвердження теми	113-3 від 29.11.2024 р.
Науковий керівник	Андрєєва Віта Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
Вихідні дані до роботи	Наукові праці українських і зарубіжних фахівців з питань економіки відновлення та оцінки виробничого потенціалу, матеріали спеціалізованих періодичних видань, нормативно-правові документи, статистична інформація, річна фінансова звітність АТ «Укрпошта».
Постановка завдання	Дослідити сутність понять «потенціал», «виробничий потенціал», «економіка відновлення»; здійснити аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта»; розглянути напрями повоєнного відновлення економіки України; запропонувати напрями покращення виробничого потенціалу в сучасних умовах.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія / за ред. І.Ф. Радіонової. Київ: Університет «КРОК», 2021. С. 169-190. DOI <a href="https://doi.org/10.31732/EU-CER-8">10.31732/EU-CER-8</a></li> <li>2. Андрєєва, В., &amp; Гофман, М. (2024). Оцінка збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії російської федерації в Україні. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>, 1(73).</li> <li>3. Андрєєва, Г.І., &amp; Андрєєва, В.А. (2010). Організація і методика економічного аналізу. URL: <a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50223">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50223</a></li> <li>4. Андрєєва В.А., Окунський Д.О. Методика оцінки фінансового потенціалу розвитку підприємства та напрями її вдосконалення. <i>Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку</i>: тези доповідей</li> </ol>

	IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2022.
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Дата видачі завдання 23.12.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	28.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	29.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	23.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.03.2025	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2025	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2025	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	12.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	15.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	18.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	19.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	20.12.2025	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	09.01.2026	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедру	11.01.2026	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	18.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувачка

\_\_\_\_\_ Маргарита КОРНЄВА

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ Віта АНДРЕЄВА

## АНОТАЦІЯ

**Корнєва М.Л. Оцінка виробничого потенціалу підприємства в умовах економіки відновлення. Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля, освітня програма Підприємництво та торгівля. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз господарської діяльності ПАТ «Укрпошта». Відображено погляди вчених щодо напрямків повоєнного відновлення економіки України. Проаналізовано показники роботи підприємства впродовж 2021-2024 років, що дає змогу розглянути період як до повномасштабного вторгнення, так і після. Розглянуто питання про швидкість відновлення підприємств після значних пошкоджень, та доведено, що ці терміни залежать від виду та розміру підприємства.

**Ключові слова:** виробничий потенціал, оцінка, складові виробничого потенціалу, підприємство, економіка відновлення.

## SUMMARY

**Kornieva M.L. Assessment of the production potential of an enterprise in a recovering economy. Manuscript.**

Master's qualification work in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Educational program Entrepreneurship and Trade. KROK University of Economics and Law, Kyiv, 2026.

The qualification work analyzes the economic activities of PJSC «Ukrposhta». The views of scientists on the directions of post-war recovery of the Ukrainian economy are reflected. The enterprise's performance indicators for 2021-2024 are analyzed, which makes it possible to consider the period both before and after the full-scale invasion. The issue of the speed of recovery of enterprises after significant damage is considered, and it is proven that these terms depend on the type and size of the enterprise.

**Keywords:** production potential, assessment, components of production potential, enterprise, recovering economy.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Концептуальні цілі та напрямки оцінки потенціалу підприємства .....	9
1.2. Методологія оцінки потенціалу підприємства та модифікація вартості ..	14
1.3. Сучасна нормативна база з оцінки майна .....	19
Висновки до розділу 1 .....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»</b> .....	27
2.1. Аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	27
2.2. Аналіз методології визначення військових втрат, завданих Україні, внаслідок військової агресії російської федерації .....	47
2.3. Удосконалення методичного підходу до оцінки вартості виробничого потенціалу підприємства.....	52
Висновки до розділу 2 .....	55
<b>РОЗДІЛ 3. ВИРОБНИЧА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ</b> .....	56
3.1. Ймовірність пошкодження інфраструктури виробничого потенціалу як статистична гіпотеза.....	56
3.2. Роль Уряду в створенні процесів відновлення економіки країни.....	60
3.3. Стратегія розвитку АТ «Укрпошта» в сучасних умовах.....	75
Висновки до розділу 3 .....	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	81
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85
<b>ДОДАТКИ</b> .....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Оцінка та ефективне використання виробничого потенціалу є досить важливою в періоди економічного відновлення, коли підприємства намагаються подолати наслідки криз, адаптуватися до нових умов та відновити свою діяльність. У контексті значних потрясінь, таких як збройні конфлікти, оцінка та відновлення виробничого потенціалу набуває ще більшої актуальності, оскільки є критично важливим для забезпечення економічного зростання та стабільності.

Виробничий потенціал – це динамічна категорія, що постійно трансформується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. У зв'язку з цим, процес управління потенціалом та його вдосконалення має бути безперервними на протязі всього існування підприємства. Розвиток та ринкове становлення підприємства, а також реалізація його стратегічних та економічних цілей, безпосередньо залежать від ефективності управління виробничим потенціалом. Останнє розглядається як системний вплив суб'єкта управління на виробничі процеси та супутні операції. Управлінська діяльність у цьому контексті потребує високої адаптивності до динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища, охоплюючи етапи формування, експлуатації, нарощування та комплексної оцінки потенціалу. Побудова ефективної моделі менеджменту вимагає розробки авторської системи, що враховує параметри зростання потужностей, якісний склад ресурсів та передбачає трансформацію управлінських підходів відповідно до специфіки підприємства.

Виробничий потенціал підприємства у своїх працях досліджували серед вітчизняних науковців: О.І. Анчишкін, один з перших, хто розкрив виробничий потенціал як економічну категорію, а також Т. Олійник [1], І. Репіна, О. Федонін, О. Олексюк [2], О. Добикіна, В. Рижиков, С. Касьянюк, М. Кокотько, Т. Костенко, А. Герасимов [3], Н. Касьянова [4], І. Должанський, серед іноземних науковців відомими є Р. Солоу та Дж. Кейнс.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження виробничого потенціалу підприємства в умовах економіки відновлення.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено **завдання**:

- дослідити сутність понять «потенціал», «виробничий потенціал», «економіка відновлення»;
- дослідити методи оцінки вартості виробничого потенціалу;
- здійснити аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати напрями повоєнного відновлення економіки України;
- запропонувати напрями покращення виробничого потенціалу в сучасних умовах;
- розглянути зарубіжний досвід відновлення роботи підприємств після пошкоджень або руйнувань та можливості використання його в Україні.

**Об'єктом дослідження** є господарська діяльність АТ «Укрпошта» у частині використання його виробничого потенціалу.

**Предмет дослідження** – методика визначення основних показників для розрахунку виробничого потенціалу обраного підприємства.

**Методи дослідження.** Для проведення досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, порівняння та метод системного підходу.

**Інформаційна база дослідження** - наукові статті українських та зарубіжних учених, які досліджували значення термінів «відновлення» та «оцінки виробничого потенціалу», матеріали наукових періодичних видань, нормативно-правові документи, статистична інформація, річна фінансова звітність АТ «Укрпошта».

**Наукова новизна здобутих результатів.** Проведений аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта» в період до повномасштабного вторгнення та після, розглянуто значення поняття «економіка відновлення», яке відсутнє в тлумачних та економічних словниках України.

**Практичне значення здобутих результатів.** Інформація, наведена в кваліфікаційній роботі, в частині аналізу використання виробничого

потенціалу підприємства, становить інтерес для власників та адміністрації підприємства АТ «Укрпошта». Наведена інформація допоможе керівництву підприємства розробити та прийняти раціональні управлінські рішення щодо вдосконалення використання виробничого потенціалу та впровадження заходів, щодо усунення негативних факторів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на науковій конференції: «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 5-6 грудня 2024 року, м. Київ), та опубліковані у фаховому журналі категорії В «Вчені записки університету «КРОК» (№3(79), 2025).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 7 таблиць, 7 рисунків і 8 додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 106 сторінок, список використаних джерел становить 60 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Концептуальні цілі оцінки потенціалу підприємства

Різні точки зору відображено в економічній літературі щодо визначення поняття «виробничий потенціал». Виробничий потенціал підприємства є системним поняттям, яке характеризує здатність підприємства виготовляти продукцію, враховуючи всі наявні в його розпорядженні необхідні складові для забезпечення виробничого циклу – основних фондів, трудових, інформаційних та сировинно-матеріальних ресурсів і технології, а також умов, що визначають здатність підприємства впровадити організаційно-технічні та технологічні інновації. Виробничий потенціал – це важлива складова потенціалу підприємства, його ефективне використання дозволяє підприємству значно вплинути на конкурентоспроможність [5].

Виробничий потенціал – це не лише матеріальні ресурси (обладнання та технології), але й людські ресурси, знання, навички та потенціал для інновацій. Щоб досягти високої прибутковості підприємства та успішного його розвитку, важливим є розуміння ефективного використання виробничого потенціалу підприємства [6].

Суттєвий вплив на економіку країни має повномасштабна війна, що триває вже кілька років. Цей фактор змусив вітчизняні підприємства перелаштувати власну логістику, виробничі процеси і навіть стратегію розвитку. На нашу думку, економіка відновлення – це сучасні процеси.

Відновлювати – надавати попереднього вигляду чому-небудь пошкодженому, зіпсованому, зруйнованому; приводити до попереднього стану, поновлювати [7, с.174].

Економічне відновлення – це фаза ділового циклу після рецесії. Під час періоду відновлення економіка проходить процес економічної адаптації та змін до нових обставин, включаючи причини, які спричинили рецесію, а також нову політику та правила, прийняті урядами та центральними банками у відповідь на рецесію [8].

Відновлення – це загалом всі процеси, які мають на меті усунути наслідки російських атак на Україну, забезпечити нормальне функціонування держави і стати основою розвитку. Нині важливо реально оцінити ситуацію і зробити все можливе, щоб Україна могла функціонувати у воєнний час. Українська економіка має функціонувати, забезпечувати громадян і військових. Армії важливо мати тил, процеси у якому працюють злагоджено і можуть оперативно закривати потреби фронту [9].

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України суттєво впливають на функціонування всіх суб'єктів господарювання, модифікуючи їхнє економічне, інформаційне та правове середовище. Умови ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, визначають першочергові задачі керівництва підприємства – формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу [10].

Формування виробничого потенціалу визначається як фундаментальний вектор стратегічного управління підприємством. Даний процес охоплює проектування та структурування цілісної системи ресурсів і компетенцій, взаємодія яких визначає успішність реалізації стратегічних, тактичних та оперативних завдань суб'єкта господарювання [11].

За визначенням тлумачного словника української мови, потенціал – це сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [7].

Під визначенням «потенціал» вчені розуміють сукупність ресурсів підприємства, його можливості, здатності втілювати ці можливості та забезпечувати досягнення цілей, певних економічних вигід і загалом сталого розвитку підприємства [12].

Аналізуючи проблему забезпечення ефективності господарської діяльності виробничих підприємств України в умовах обмеженості ресурсів, невизначеності та ризику необхідно врахувати характерні особливості їхнього потенціалу, його видів та чинників, які мають на них вплив. Даний взаємозв'язок є результатом розуміння економічного потенціалу як можливості підприємства через використання наявної комбінації ресурсів і ключових можливостей нарощування ринкової вартості бізнесу в майбутньому [13].

Актуальність оцінки виробничого потенціалу в Україні зумовлена парадоксальним поєднанням великої кількості виробничих потужностей підприємств із низьким рівнем їхньої адаптивності до ринкових умов. Неefективна експлуатація активів та людського капіталу трансформується у негативну динаміку основних показників: падіння обсягів реалізації та скорочення присутності на ринку. Для подолання цих тенденцій та забезпечення стабільного функціонування в умовах жорсткої конкуренції необхідна переорієнтація стратегічного фокусу на посилене використання сукупного потенціалу [4].

Українські вчені виділяють кілька напрямів для визначення поняття «потенціал», серед яких [14]:

- ресурсний, за яким потенціал підприємства визначається як сукупність усіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства;
- цільовий, за яким він ототожнюється із здатністю, спроможністю чи можливістю підприємства здійснювати певну діяльність, яка б сприяла досягненню поставленої цілі шляхом виконання певних завдань;

– результатний, що розглядає потенціал підприємства як всі наявні ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставлених цілей;

– системний, за яким потенціал підприємства досліджується як система певних характеристик, елементів, що забезпечують досягнення поставленої мети. Системний підхід об'єднує ресурсний, цільовий та результатний через їх системне інтерпретування.

На сучасному етапі лише обмежена кількість суб'єктів господарювання володіє перевіреними даними щодо власних зон впливу на цільові сегменти споживачів. Під зоною впливу слід розуміти специфічну географічну територію, у межах якого сукупні витрати споживача на придбання та транспортування продукції визначено мінімальними відносно альтернативних ринкових пропозицій. Ідентифікація таких зон дозволяє підприємству оптимізувати логістичні ланцюги та забезпечити конкурентну перевагу за рахунок цінової доступності та територіальної наближеності сервісу.

Як результат, максимально можливий обсяг продажу товарів даного підприємства.

Виробничо-технологічний потенціал є визначальним індикатором спроможності підприємства забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції (послуг) шляхом раціональної експлуатації наявної матеріально-технічної бази. Виокремлення цього параметра дозволяє чітко розмежувати процедури операційного моніторингу та оцінки інвестиційної привабливості об'єкта. Для комплексного аналізу застосовується система часткових показників, зокрема: частка силових машин і обладнання в структурі активів, а також коефіцієнт власності основних засобів у загальному обсязі використаного капіталу. Окрім кількісних індикаторів статистичної звітності, до аналізу залучаються якісні параметри фактичної наявності інфраструктурних умов, таких як чинні договори з енергопостачальними

компаніями та операторами зв'язку, що підтверджують операційну готовність підприємства.

Оцінка фінансово-економічного потенціалу підприємства ґрунтується на системному моніторингу, що передбачає структурування даних бухгалтерського обліку, визначення контрольних співвідношень та розрахунок підсумкових коефіцієнтів.

При визначенні потенціалу підприємства необхідний моніторинг ризиків. На наш погляд, він більш доцільний при спостереженні за укрупненим об'єктом або при проведенні цільових досліджень, що забезпечує достатню базу даних для визначення як мінімум наступних параметрів: гарантований ризик, коефіцієнт і асимптотичний коефіцієнт нестійкості ризику, гранична точка (breakdown point), припустимий рівень перекручувань. Для цього необхідно мати чітку класифікацію основних видів ризику об'єкта спостереження, адекватну і легко інтерпретовану кількісну міру ризиків, процедури контролю за ризиками поточних позицій.

Резюмуючи вищевикладене, слід зазначити, що оцінка діяльності підприємства потребує комплексного підходу. Її сутність полягає в інтеграції та узгодженні результатів економічного аналізу для отримання цілісного уявлення про потенціал підприємства. Використання принципу системності дозволяє акумулювати часткові показники у змістовні узагальнення, реалізацію яких пропонується здійснювати за наступним алгоритмом основних елементів:

- а) об'єкт оцінки;
- б) суб'єкт оцінки;
- в) критерій;
- г) показник (система);
- д) одиниці (шкала) виміру;
- е) оцінка.

Таким чином, оцінка є результуючою формою аналізу властивостей об'єкта, що дає змогу визначити досягнення стратегічних цілей. Вона

дозволяє відстежувати динаміку розвитку підприємства та визначати ступінь впливу трансформаційних змін у системі менеджменту на якість та повноту використання його сукупного потенціалу.

Слід відзначити, що сукупність принципів оцінки, показників, критеріїв і методів складає методологію оцінки. Загальний вид методології оцінки можна представлений як послідовність дій, таких як: формування категорій, розробка показників, установка критерію порівняння; вибір способу оцінки, одержання результату оцінки [4].

## **1.2. Методологія оцінки потенціалу підприємства та модифікація вартості**

Оцінка вартості потенціалу підприємства – це процес визначення в грошовому вираженні вартості об'єкта з обліком потенційного і реального доходу, у визначений проміжок часу в умовах конкретного ринку. В оцінці потенціалу підприємства зацікавлені: кредитори, постачальники, інвестори, держава, керівники, акціонери, страхові підприємства. Вони бажають реалізувати свої економічні інтереси і визначають головні цілі оцінки, а саме [2]:

- підвищення ефективності поточного управління підприємством або фірмою;
- визначення вартості цінних паперів у разі купівлі-продажу акцій підприємства на фондовому ринку;
- визначення вартості підприємства у разі його купівлі-продажу цілком або частинами;
- реструктуризація підприємства;
- розроблення плану розвитку;
- визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за кредитування;

–укладення страхової угоди, в процесі якої виникає необхідність визначення вартості активів;

–установлення бази оподаткування;

–прийняття обґрунтованих управлінських рішень (зокрема усунення впливу інфляційних процесів);

–здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу.

1. Оцінка вартості майна проводиться в умовах:

а) продажу визначеної частини нерухомості;

б) одержання кредиту під заставу частини нерухомості;

в) страхування нерухомого майна і визначення у зв'язку з цим його вартості;

г) передачі нерухомості в оренду;

д) оформлення частини нерухомості як внеску у статутний фонд знову створюваного підприємства.

2. Оцінка вартості машин і обладнання проводиться у випадках:

а) продажу окремих одиниць обладнання;

б) оформлення заставної;

в) страхування рухомого майна;

г) передачі машин, обладнання в оренду;

д) організації лізингу машин, обладнання;

е) визначення амортизаційних відрахувань;

є) оформлення машин і обладнання як внеску в статутний фонд іншого підприємства;

ж) при реалізації інвестиційного проекту.

3. Оцінка вартості гудвілу проводиться при:

а) передачі або продажу іншому підприємству;

б) наданні франшизи іншим компаньйонам;

в) визначенні збитку, що був нанесений діловій репутації підприємства незаконними діями інших підприємств;

г) використанні гудвілу як внеску в статутний капітал;

д) при визначенні вартості всіх нематеріальних активів для оцінки вартості підприємства. Узагальнено вартість поділяється на вартість обміну (ринкова орієнтація) та вартість використання (суб'єктивна корисність для власника) [4].

Вартість в обміні інтерпретується як еквівалент ціни, що формується в умовах вільного та відкритого конкурентного ринку. Вона базується на дії об'єктивних економічних законів попиту та пропозиції, що дозволяє класифікувати її як об'єктивну вартість. Поширена форма об'єктивної вартості – ринкова вартість.

Під ринковою вартістю розуміють найвищу грошову суму (ціну), за яку передається майно в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і продавцем на дійсну дату оцінки за дотримання таких умов [15].

У системі вартісних вимірів виділяють неринкову (нормативно-розрахункову) вартість, методологія визначення якої детермінована державними стандартами та нормативними актами. Ця вартість виступає розрахунковим підґрунтям для цілей оподаткування, страхування та митного оформлення.

Ліквідаційна вартість — це вартість активу за умови вимушеного продажу в термін, коротший за звичайний період маркетингу.

Заставна вартість слугує базою для визначення максимального розміру позики та відображає здатність майна гарантувати виконання договірних умов.

Страхова вартість — це вартісна оцінка об'єкта, що базується на витратах на його повне відновлення або заміну. Вона слугує інструментальною основою для диференціації страхових сум і виплат.

Орендна вартість являє собою нормативно-розрахунковий індикатор, необхідний для визначення орендної плати. За основу її розрахунку приймається ринкова вартість об'єкта.

Вартість використання розглядається як цінність майна в межах діючого бізнесу без урахування ринкових факторів реалізації. Суб'єктивний

характер вартості використання обумовлений її спрямованістю на конкретного експлуатанта. У практичній площині це поняття трансформується в інвестиційну вартість, яка відображає цінність об'єкта нерухомості для потенційного інвестора з урахуванням його індивідуальних стратегічних цілей та прогнозних показників прибутковості.

Балансова вартість – це чиста вартість активів за даними бухгалтерського обліку, що обчислюється як різниця між їхньою первісною (або переоціненою) вартістю та сумою накопиченого зносу.

Податкова вартість – розраховується згідно законодавства про оподаткування власності.

Вартість заміщення – це оціночна категорія витратного підходу, що відображає поточну вартість створення нового об'єкта з еквівалентною корисністю. Вона базується на розрахунку витрат на сучасний аналог

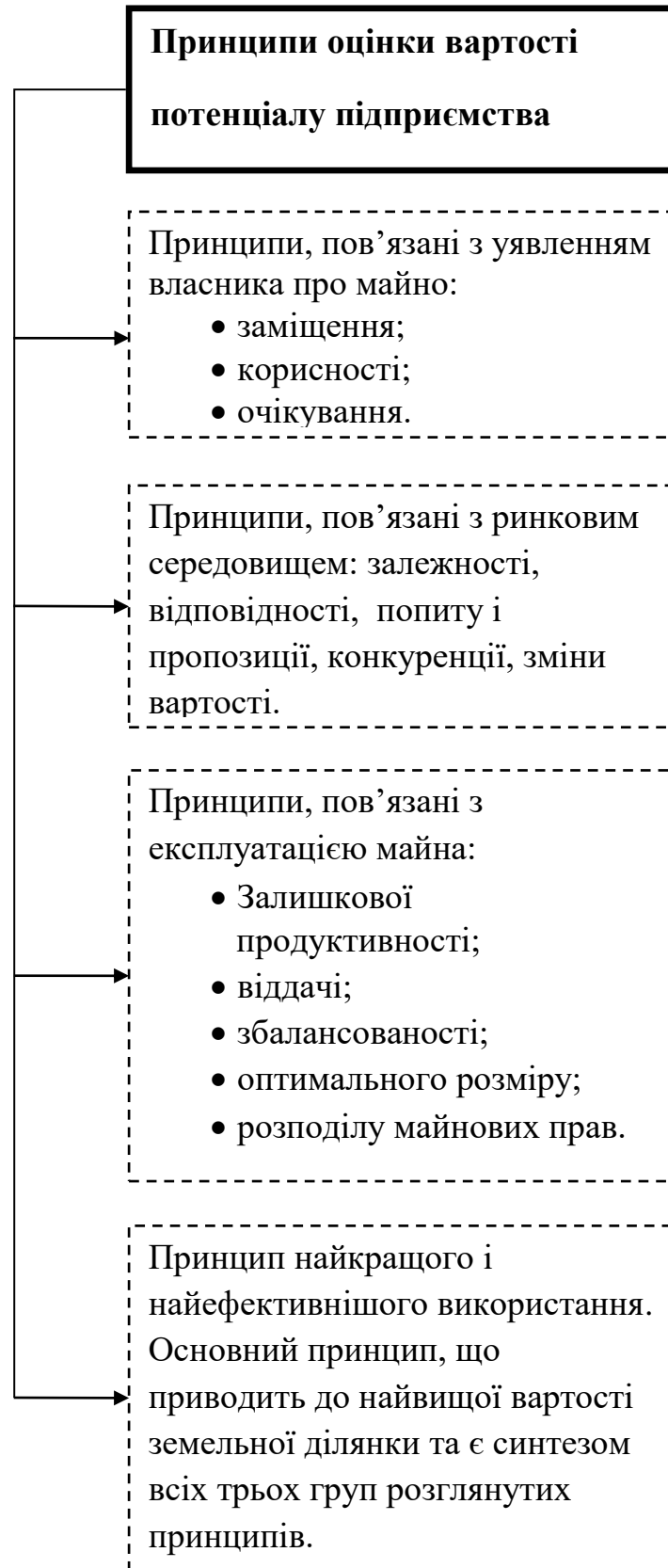
Вартість відтворення – це оціночна категорія, що відображає поточну вартість створення точного технічного аналога об'єкта.

Залишкова вартість заміщення – це комбінований показник, що поєднує ринкову ціну землі та залишкову вартість капітальних споруд (витрати на заміщення мінус знос). Вона застосовується як альтернативний метод оцінки для спеціалізованих майнових комплексів, де відсутність прямих ринкових аналогів унеможливорює використання порівняльного підходу, і забезпечує надійну базу для оцінки активів спеціального призначення.

Ліквідаційна вартість – це оціночна величина вигоди від відчуження матеріальних активів після припинення їх функціонування. Вона включає потенційний вигодоприбуток від продажу компонентів активу для вторинного використання і трактується як остаточна ліквідаційна вартість.

Митна вартість – це нормативно-регуляторна категорія оцінки, що застосовується для адміністрування митних платежів при ввезенні об'єктів.

З-поміж загальноживаної класифікації принципів оцінки можна виділити чотири групи принципів (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Групування принципів оцінки ринкової вартості потенціалу підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [4]*

Вони пов'язані з:

- 1) уявленням власника про майно;
- 2) ринковим середовищем;
- 3) експлуатацією майна;
- 4) найкращим і найбільш ефективним використанням.

Вибір конкретної модифікації вартості обумовлений якісними характеристиками об'єкта, стратегічною метою дослідження та встановленим алгоритмом оціночних процедур. Основа визначення ринкової вартості потенціалу підприємства становить система взаємопов'язаних принципів, сформована на основі синтезу міжнародного досвіду оціночної діяльності та адаптованої вітчизняної практики [4].

### **1.3. Сучасна нормативна база з оцінки майна**

Якість діагностики потенціалу суб'єкта господарювання залежить від компетенцій фахівця щодо ефективної експлуатації актуального інформаційного базису. Динаміка сучасного інформаційного середовища зумовлює постійну диверсифікацію джерел і способів зберігання даних, що вимагає від оцінювача впровадження новітніх методів селекції та критичного аналізу релевантних інформаційних ресурсів. Основними постачальниками даних для оцінки потенціалу виступають державні інституції, аналітичні служби та самі суб'єкти господарювання. За умов надмірної насиченості інформаційного середовища ключовою компетенцією фахівця стає здатність до ідентифікації та використання виключно релевантної інформації, що є фундаментальною передумовою якісного проведення оціночних процедур. Вагоме значення у функціонуванні ринку оціночних послуг має державне регулювання, спрямоване на розбудову нормативно-інформаційного фундаменту. Основним завданням державних органів у цьому контексті є стандартизація методик оцінки вартості та забезпечення доступу оцінювачів

до верифікованих державних інформаційних реєстрів. Згідно зі ст. 23 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», державне регулювання у цій сфері спрямоване на розбудову сучасної оціночної інфраструктури та гарантування принципів об'єктивності й законності оціночних процедур. Ключовими векторами регулювання є забезпечення відповідності оцінки чинним нормативно-правовим актам, імплементація міжнародних стандартів (IVS) у вітчизняну практику, а також захист суспільних інтересів. Крім того, держава стимулює формування конкурентного середовища серед суб'єктів оціночної діяльності та освітніх установ, що здійснюють підготовку фахівців, регламентуючи при цьому порядок проведення оцінки органами влади та місцевого самоврядування. Державне регулювання ринку оцінки здійснює Фонд державного майна України, забезпечуючи прозорість ціноутворення та розвиток методичної бази. Громадське регулювання покладено на саморегулюючі організації оцінювачів, такі як Українське товариство оцінювачів та Всеукраїнська спілка оцінювачів. Спільна діяльність цих інституцій спрямована на професійний розвиток галузі та захист суспільних інтересів у сфері оцінки майна [4]:

- контроль за виконанням положень (національних стандартів) оцінки майна та інших нормативно-правових актів з оцінки майна, забезпеченням належної якості оцінки майна, яку проводять оцінювачі;

- рецензування звіту про оцінку майна, яка проводиться оцінювачами – членами саморегульованої організації оцінювачів;

- участь у розробленні нормативно-правових актів з оцінки майна;

- участь у системі професійної підготовки та сертифікації оцінювачів;

- участь у складі Екзаменаційної комісії та Наглядової ради з оціночної діяльності при Фонді держмайна України;

- сприяння розвитку інформаційних технологій в оцінці майна, широкому інформуванню суспільства про особливості ціноутворення на майно та майнові права;

– встановлення вимог до якості проведення оцінки майна, а також забезпечення виконання оцінювачами вимог нормативно-правових актів з оцінки майна.

Еволюція методологічного забезпечення оцінки в Україні пройшла шлях від рекомендаційних документів громадських організацій 90-х років до формування цілісної державної системи стандартизації. Сучасний етап розвитку характеризується впровадженням нормативно-правових актів вищої юридичної сили, що регламентують оцінку майна не лише в межах приватизаційних процесів, а й для широкого спектра ринкових операцій [4]:

– Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12 липня 2001 року, який визначає правові засади здійснення оцінки майна, майнових прав та професійної оціночної діяльності в Україні, її державного та громадського регулювання, забезпечення створення системи незалежної оцінки майна з метою захисту законних інтересів держави та інших суб'єктів правовідносин у питаннях оцінки майна, майнових прав та використання її результатів;

– Національний стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна та майнових прав», який визначає базові принципи та вимоги оцінки будь-якого типу майна, а також вимоги щодо порядку проведення оцінки та правил складання звітів про оцінку;

– проект Національного стандарту №2 «Положення з оцінки нерухомого майна»;

– на стадії розробки знаходяться проекти національних стандартів з оцінки нематеріальних активів, оцінки цілісних майнових комплексів, оцінки фінансових інтересів у вигляді часток у статутному фонді господарських товариств, а також пакетів акцій, оцінки машин і обладнання;

– Методика оцінки вартості майна під час приватизації, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2000 р. № 1554, яка базується майже виключно на ринкових принципах оцінки майна,

встановлює єдині підходи до оцінки державного та комунального майна у всіх випадках його відчуження, які передбачені законодавством України;

– інші нормативно-правові акти, які розробляються з урахуванням вимог положень (національних стандартів) і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України.

Вітчизняна нормативна база оцінки майна ґрунтується на Міжнародних стандартах оцінки (МСО) або International Valuation Standards (IVS), які містять базові визначення, пов'язані з оцінкою, та основні принципи здійснення оціночної діяльності. Необхідність розробки та впровадження міжнародних стандартів оцінки (IVS/МСО) визначена двома ключовими факторами. З одного боку, це прискорені темпи глобалізації інвестиційних ринків, що вимагає уніфікації підходів до оцінки активів. З іншого боку, стандартизація спрямована на запобігання виникненню розбіжностей у методології між організаціями, що займаються оцінкою. За таких умов наприкінці 1970 р. члени технічного комітету Королівського інституту чартерних серверів (КІЧС-RICS), тобто землемірів, що мають право проводити оцінку у Великобританії, і представники оціночних організацій США почали діалог, який привів у 1981 р. до заснування Міжнародного комітету із стандартів оцінки активів (МКСОА – TIAVSC). У 1994 р. Комітет змінив свою назву і зараз відомий як Міжнародний комітет зі стандартів оцінки (МКСО), до основних завдань якого належать розробка та публікація Стандартів оцінки для оцінки майна, сприяння їх ухваленню у всьому світі, забезпечення гармонізації стандартів різних світових держав.

Історія видання МСО у країнах СНД починається з 1994 року і продовжується до теперішнього часу. Останнє, шосте видання МСО російською мовою мало місце в 2003 році та стало завершенням проекту Стандартів МКСО. Функціональне призначення міжнародних стандартів оцінки (МСО) охоплює формування єдиної нормативної платформи, що сприяє ліквідації бар'єрів під час здійснення міжнародних майнових угод. Це виступає дієвим інструментом підтримання фінансової стійкості на макро- та

мікрорівнях, оскільки уніфікація оціночних процедур дозволяє мінімізувати ризики викривлення вартості активів та зміцнити довіру учасників світового ринку капіталу. Динаміка міжнародних стандартів оцінки (IVS) є відображенням еволюційних змін у глобальній економіці. Постійний перегляд ключових визначень та принципів оцінки спрямований на забезпечення їхньої відповідності в умовах цифровізації та структурних зрушень, що є критично важливим для об'єктивного аналізу активів сучасних підприємств.

Інформація, використана в процесі оцінки майна, не обмежена лише нормативною базою оцінки. Дані, що використовуються у процесі вартісної оцінки активів, структуруються за такими основними класифікаційними групами [4]:

1) залежно від джерел виникнення:

– зовнішня інформація визначає загальноекономічні, галузеві, регіональні умови функціонування об'єкта. Зміст даної інформації залежить від цілей оцінки. Так, для визначення інвестиційної вартості необхідно здійснити аналіз макроекономічної ситуації та визначити рівень активності інвестиційного ринку, інвестиційну привабливість галузі, умови галузевої конкуренції та інші фактори з метою виявлення їх впливу на діяльність потенційного об'єкту інвестицій. Інформацією такого роду є дані про рівень інфляції, темпи економічного розвитку галузі, держави, рівень політичної стабільності, можливі ринки збуту, стадію їхнього життєвого циклу, рейтинги інвестиційної привабливості підприємств галузі, законодавчі обмеження щодо входу на галузевий ринок тощо. Визначення вартості активів з метою їхньої переоцінки не вимагає проведення глибокого макроекономічного аналізу та прогнозування макроекономічних показників, але потребує більш детального вивчення податкового законодавства та його впливу на фінансові результати діяльності об'єкта. Основними джерелами зовнішньої інформації є програми уряду, законодавство, дані Держкомстату, інформаційні галузеві бюлетені, дані інформаційних служб, засоби масової

інформації, бази даних мережі Internet, результати маркетингових досліджень відповідних відділів підприємства – об'єкта оцінки та його бізнес-план, а також особисті контакти оцінювача;

– внутрішня інформація характеризує безпосередньо діяльність об'єкта та його внутрішні бізнес-процеси. До складу такої інформації входять ретроспективні дані про історію діяльності підприємства, загальна стратегія його розвитку та її складові, характеристика виробничого, кадрового потенціалу, ділова репутація, дані фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів та інші офіційні форми бухгалтерської звітності, а також внутрішня звітність підприємства – об'єкта оцінки). Джерелами внутрішньої інформації є бізнес-план підприємства, результати опитувань персоналу та керівників, дані функціональних підрозділів, фінансова звітність, а також внутрішня документація, що регламентує порядок здійснення діяльності об'єктом;

2) за функціями управління:

– планова інформація – інформація про параметри діяльності об'єкта на майбутній період;

– нормативно-довідкова інформація містить різні нормативні та довідкові дані, як правило, ця інформація частково є зовнішньою (стосується загальногалузевих тенденцій розвитку та державного регулювання діяльності), частково – внутрішньою (ретроспективна аналітична інформація про параметри діяльності, виробничі норми та нормативи та ін.);

– облікова інформація – це інформація, яка характеризує діяльність підприємства за певний період часу та фіксується у фінансовій і статистичній звітності;

– оперативна (поточна) інформація – це інформація, яка характеризує поточні внутрішні бізнес-процеси в даний період часу;

3) за часовим аспектом:

– ретроспективна (інформація про минулий стан об'єкта та зовнішнього середовища);

– поточна (інформація про стан об'єкта та оточуючого середовища на момент оцінки);

– прогнозна (інформація про майбутні очікування тих чи інших параметрів діяльності об'єкта та зовнішнього середовища).

Інформаційний базис, що застосовується в оціночній діяльності, повинен відповідати таким ключовим критеріям якості:

– релевантність: відповідність обсягу та якості даних специфічним вимогам, детермінованим цілями проведення оцінки;

– достатність (повнота): наявність мінімально необхідного, але вичерпного набору показників, достатнього для обґрунтованого прийняття управлінського рішення;

– комплексність: забезпечення інтегрального врахування сукупності зовнішніх (макроекономічних) та внутрішніх (операційних) умов функціонування об'єкта;

– актуальність: збереження інформаційної цінності даних для прийняття рішень у момент їх використання, що залежить від динаміки ринкових змін та періоду часу з моменту генерації інформації;

– своєчасність: надходження даних у терміни, що синхронізовані з критичними моментами процесу оцінки та вирішення поставлених завдань;

– точність: ступінь відповідності отриманої інформації реальному (фактичному) стану об'єкта, процесу чи явища;

– вірогідність: властивість інформації достовірно відображати об'єктивну реальність з необхідним рівнем деталізації та точності.

## **Висновки до розділу 1**

Для кожного підприємства необхідною умовою досягнення високої прибутковості та стабільної роботи є ефективне використання виробничого потенціалу.

Під поняттям «виробничий потенціал» часто розуміють потенційну здатність підприємства виготовляти таку кількість продукції, що гарантує

отримання максимального прибутку, зважаючи на наявність ресурсів та технологій. Виробничий потенціал є важливою складовою потенціалу підприємства, ефективне використання якого дозволяє підприємству значно вплинути на його конкурентоспроможність.

Основним завданням оцінки виробничого потенціалу підприємства – є визначення його слабких і сильних сторін, для прийняття вірних управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

### 2.1. Аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Фінансова стійкість підприємства значною мірою обумовлена архітектурою його активів та доцільністю інвестування капіталу в конкретні об'єкти власності. Ключовим індикатором успішності такої стратегії є рівень віддачі від експлуатації майна, що відображає здатність виробничого потенціалу трансформуватися в реальні економічні вигоди. Комплексна діагностика активів підприємства передбачає детальну оцінку обсягу, структури та динаміки необоротних активів, а також визначення рівня їхньої відповідності вимогам науково-технічного прогресу та цільовим параметрам виробничого процесу.

Пріоритетним завданням є аналіз технічного стану основних засобів, аналіз темпів та стратегій їхньої реновації, а також відповідність комплектності парку обладнання. Особлива увага приділяється посиленню експлуатації активів, розрахунку їхнього впливу на обсяги реалізації послуг та ідентифікації внутрішніх резервів підвищення ефективності використання як матеріальних, так і нематеріальних активів. Об'єкти аналізу – обсяг, структура основних засобів і нематеріальних активів; стан та ефективність використання основних засобів і нематеріальних активів; резерви підвищення ефективності використання основних засобів і нематеріальних активів. Аналітична робота з аналізу активів підприємства поділена на етапи:

- 1) аналіз забезпеченості основними засобами;
- 2) аналіз динаміки, складу та структури основних засобів і нематеріальних активів;
- 3) аналіз технічного стану основних засобів і нематеріальних активів за видами, термінами корисного використання;

- 4) аналіз руху (зокрема оновлення) основних засобів і нематеріальних активів тощо;
- 5) аналіз ефективності використання основних засобів за показниками фондівіддачі;
- 6) аналіз екстенсивного та інтенсивного використання виробничого устаткування;
- 7) аналіз ефективності використання виробничих потужностей;
- 8) аналіз ефективності використання нематеріальних активів;
- 9) аналіз доходності (рентабельності) та фондівіддачі нематеріальних активів;
- 10) аналіз ліквідності нематеріальних активів і ступеня ризику вкладень капіталу в нематеріальні активи.

З огляду на капіталомісткість та відносну стабільність складу необоротних активів, моніторинг їхнього руху традиційно здійснюється у межах річного звітного циклу, при необхідності може проводитись частіше.

Джерелами інформації для аналізу активів підприємства є форми річного звіту № 1 «Баланс підприємства», № 2 «Звіт про наявність і рух основних фондів і амортизаційних відрахувань», паспорт і план підприємства, табуляграми і відомості, що відображають рух основних фондів і первинна інформація про їх використання, баланс виробничих потужностей, форма № 2- кб (річна) «Звіт про введення в дію об'єктів, основних фондів і використання капітальних вкладень», форма № 22 «Зведена таблиця основних показників, які комплексно характеризують господарську діяльність підприємства (об'єднання)» [16].

Акціонерне товариство «Укрпошта» – національний поштовий оператор, 100% статутного капіталу якого перебуває у державній власності під управлінням Міністерства розвитку громад та інфраструктури України. Історичне становлення підприємства розпочалося у 1947 році, з подальшою трансформацією у державне підприємство (УДППЗ) у 1994 році. Ключовим етапом сучасного розвитку стала системна корпоратизація, розпочата за

рішенням Уряду у 2016 році, що призвела до реєстрації компанії у формі публічного акціонерного товариства (березень 2017 р.). У межах оптимізації корпоративного управління в грудні 2018 року тип товариства було змінено на приватне акціонерне із закріпленням поточної назви – Акціонерне товариство «Укрпошта». На сьогодні акції товариства не перебувають у лістингу на фондових біржах, що обумовлено його стратегічним статусом [17].

Як національний оператор поштового зв'язку, АТ «Укрпошта» забезпечує представництво інтересів України у Всесвітньому поштовому союзі (членом якого держава є з 1947 року) та підтримує операційну діяльність з понад 100 національних поштових операторів світу. На початку 2025 року Компанія охоплює близько 28,9 тис. точок присутності по всій країні, а трудовий ресурс складає понад 32,1 тис. працівників [18].

АТ «Укрпошта» здійснює комплексну господарську діяльність, основою якої є надання універсальних поштових послуг, а також додаткові сервіси, серед них [17]:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів та посилок на території України та за кордон);
- виплата і доставка пенсій та інші соціальні виплати громадянам;
- фінансові послуги (адміністрування масових платежів, зокрема за житлово-комунальні та інші послуги, здійснення внутрішніх та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичної преси (комплексне обслуговування передплатників та доставка друкованих видань);
- роздрібна торгівля та посередництво (реалізація власних товарів та продукції партнерів на умовах комісії або агентських угод) та інші послуги.

Відповідно до чинної моделі корпоративного управління, АТ «Укрпошта» функціонує як державне акціонерне товариство, де одноосібним

акціонером виступає держава в особі Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України.

АТ «Укрпошта» - національний оператор із повним територіальним покриттям України. Діяльність Компанії регулюється оновленим законом про поштовий зв'язок та міжнародними нормами ВПС. Структура компанії включає 24 регіональні підрозділи (понад 27 тис. населених пунктів, за виключенням тимчасово окупованих територій) та потужний логістичний блок (Дирекція оброблення пошти, «Автотранспошта»). Станом на 2025 рік АТ «Укрпошта» зберігає статус системно важливої компанії, що реалізує повний цикл поштово-логістичних операцій — від приймання та автоматизованого сортування до адресної доставки відправлень [19].

Кількісні параметри діяльності АТ «Укрпошта» за 2024 рік демонструють високий рівень операційної потужності. Мережа підприємства складалася з понад 7 тисяч базових точок (стаціонарних та пересувних відділень), що обслуговували 31237 населених пунктів. Забезпечення функціонування цієї інфраструктури здійснювалося силами 31,4 тис. штатних працівників (включно з ключовими операційними кадрами: операторами та листоношами), із середньою заробітною платою 16144,7 грн. Обсяги виробництва послуг охоплювали значні показники: 91,4 млн відправлень кореспонденції, 48,8 млн посилок та 91,7 млн. фінансових транзакцій (платежів) [20].

У 2024 році АТ «Укрпошта» збільшила кількість міжнародних відправлень на 41% порівняно з показником 2023 року – до 36 млн. відправлень в експортному та імпортному напрямі. У 2023 році цей показник становив 25,5 млн. відстежуваних відправлень. Імпорт переважає: з початку 2024 року в Україну було доставлено 32 млн. посилок. Переважно це товари із закордонних маркетплейсів, зокрема, з Китаю, які українці можуть придбати дешевше, ніж в Україні. Експорт – це продаж товарів українських виробників на зовнішньому ринку, переважно – хендмейд [21].

Тривала військова агресія російської федерації, що розпочалася 24 лютого 2022 року, та запровадження воєнного стану продовжують чинити значний негативний вплив на макроекономічну кон'юнктуру України, рівень ділової активності та операційно-фінансову стійкість АТ «Укрпошта». У 2024 році підприємство фіналізувало заходи з централізації системи управління та продовжило оптимізацію штатної чисельності, що супроводжувалося відповідними компенсаційними виплатами згідно з чинним законодавством. Завдяки впровадженню антикризових заходів у 2024 році підприємство забезпечило стабільність фінансових показників. Виконання бюджету витрат на оплату праці склало 100,5% (6377 млн. грн., проти плану 6348 млн. грн.), що підтверджує ефективність управлінських рішень в умовах значної невизначеності.

Фінансові результати підприємства за 2024 рік демонструють стійкість операційної моделі в умовах воєнного часу. Доходи склали 13656,8 млн грн, перевищивши рівень 2023 року на 11,2%. Незважаючи на це, план доходів не був виконаний на 5,7%. Основною причиною невиконання планових завдань є обставини, пов'язані з неможливістю обслуговування клієнтів на окупованих та прифронтових територіях.

Попри історично високий рівень зносу матеріально-технічної бази, у період 2016-2024 рр. АТ «Укрпошта» реалізує стратегію комплексної реновації інфраструктури [20].

На основі даних фінансової звітності підприємства за 2021-2024 рр., що наведені в Таблиці 2.1, можемо здійснити діагностику виробничого потенціалу.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає ступінь амортизації активів та характеризує частку вартості, що була перенесена на виготовлену продукцію.

$$K_{\text{зн}} = \frac{F_{\text{зн}}}{F}, \quad (2.1)$$

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

$F_{зн.}$  - вартість зносу основних фондів, грн.;

$F$  - первинна (балансова) вартість основних фондів, грн.

Таблиця 2.1

**Дані річних фінансових звітів АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

№	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	11181868	10323419	11581111	12 978 008
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9536425	9926858	10656528	11539535
3	Операційний прибуток, тис. грн.	201481	-1191867	-860994	-402 844
4	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61779	53432	34751	31739
5	Витрати на оплату праці, тис. грн.	6194389	5469472	5974643	6 377 063
6	Матеріальні витрати, тис. грн.	645645	942235	1122506	1160503
7	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	5 781 135	6504122	7184644	7 994 205
8	Знос основних фондів(на кінець року), тис. грн.	2329947	2976440	3480840	4142717
9	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	6272406	5628963	5755901	6 422 368

Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)

Коефіцієнт придатності основних фондів відображає частку залишкової вартості фондів в їх первинній вартості:

$$K_{пр} = \frac{F'}{F}, \quad (2.2)$$

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

$F'$  – залишкова вартість основних фондів, грн.;

$F$  – первинна (балансова) вартість основних фондів, грн.

Узагальнюючим показником ефективності використання основних фондів є фондоддача:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ОФ}}, \quad (2.3)$$

де  $\Phi_{\text{в}}$  – фондоддача;

ВП – виручка від реалізації продукції, грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних засобів, грн. [22].

Показник фондомісткості характеризує частку вартості основних засобів у кожній одиниці реалізованих послуг.

Фондоозброєність праці виступає ключовим індикатором рівня технічної оснащеності персоналу підприємства виробничими основними засобами. Даний показник розраховується як відношення середньорічної вартості необоротних активів виробничого призначення до середньооблікової чисельності персоналу.

Показник рентабельності основних засобів ілюструє фінансову ефективність управління майновим комплексом підприємства. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основних засобів.

До факторів, що зумовлюють зниження ефективності використання основних засобів, належать:

1. Нераціональне використання ресурсних потоків.
2. Критичний рівень зносу технічного парку.
3. Низька продуктивність експлуатації існуючого обладнання.
4. Невідповідність технологічних процесів вимогам інноваційного розвитку.

Загальні напрями покращення ефективності використання основних засобів забезпечується різними заходами [23].

$$P_{OF} = \frac{P_O}{OF}, \quad (2.4)$$

де  $P_{OF}$  - рентабельність основних засобів, грн.;

$P_O$  – прибуток операційний, грн.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів –це показник, який визначає кількість оборотів оборотних коштів за період, що аналізується, висока оборотність активів свідчить про раціональність управління дебіторською заборгованістю та запасами.

$$K_{OB} = \frac{ВП}{ОбФ}, \quad (2.5)$$

де  $K_{OB}$  - коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

ОбФ - середньорічна вартість оборотних коштів, грн.

Матеріаломісткість продукції визначається як відношення використаних у виробництві матеріальних ресурсів до обсягу виготовленої продукції:

$$M = \frac{МВ}{ВП}, \quad (2.6)$$

де  $M$  – матеріаломісткість;

МВ – матеріальні витрати, грн.

Матеріаловіддача — величина зворотна матеріаломісткості.

Продуктивність праці відображає ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів і надання послуг.

$$P_P = \frac{ВП}{Ч}, \quad (2.7)$$

де  $P_P$  – продуктивність праці;

Ч - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Ключовим показником ефективності витрат на оплату праці є зарплатовіддача, що розраховується як відношення результату діяльності по виробництву продукції (обсяг виготовленої продукції, виручка від реалізації) до обсягу фонду заробітної плати і характеризує вартість продукції, що припадає на 1 грн. оплати праці. Показник зарплатовіддачі надає змогу

оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному рівні виробництва.

$$ЗВ = \frac{ВП}{ФОП}, \quad (2.8)$$

де ЗВ - зарплатовіддача;

ФОП - фонд оплати праці, грн. [24].

Найбільшу питому вагу в структурі виробничого потенціалу займають основні виробничі засоби, оцінка, стан та використання яких характеризується значною кількістю показників. Без дослідження виробничого потенціалу не є можливими стратегічний розвиток та планування інших напрямів діяльності підприємства, оскільки характер виробничих процесів визначає відносну роль живої праці, споруд, устаткування, фінансових ресурсів і сировини в процесі формування можливостей розвитку підприємств.

Розраховані показники виробничого потенціалу АТ «Укрпошта» наведені в Таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Показники виробничого потенціалу АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
<b>Показники використання основних засобів</b>				
Коефіцієнт зносу основних фондів, %	38	43	46	49
Коефіцієнт придатності, %	62	57	54	51
Фондовіддача	1,93	1,58	1,6	1,62
Фондомісткість	0,51	0,63	0,62	0,62
Фондоозброєність, тис. грн/особу	93	121	206	252
Рентабельність основних засобів, %	3	-18	-11	-5
<b>Показники ефективності використання оборотних коштів</b>				
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	1,78	1,83	2,01	2,02

Матеріаловіддача	17,3	10,95	10,3	11,1
Матеріаломісткість	0,05	0,09	0,09	0,09
Показники ефективності використання персоналу підприємства				
Продуктивність праці, тис. грн./особу	180,9	193,2	333,2	408,9
Зарплатовіддача	1,8	1,88	1,93	2,03

*Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)*

Ми можемо спостерігати, що впродовж 2021-2024 рр. коефіцієнт зносу виріс з 38% до 49%, що говорить про необхідність оновлення майже половини основних фондів.

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів з 1,78 до 2,02 є позитивним сигналом і свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів підприємства за період з 2021 по 2024 рік. З 2021 року показники фондівіддачі та матеріаловіддачі зменшились з 1,93 до 1,62 та з 17,3 до 11,1 відповідно.

Продуктивність праці зросла за рахунок зменшення чисельності працівників, а показник зарплатовіддачі лишався майже незмінним. Показник рентабельності основних засобів лишався від'ємним в 2022-2024 роках, основною причиною слугують знос та застарілість основних засобів.

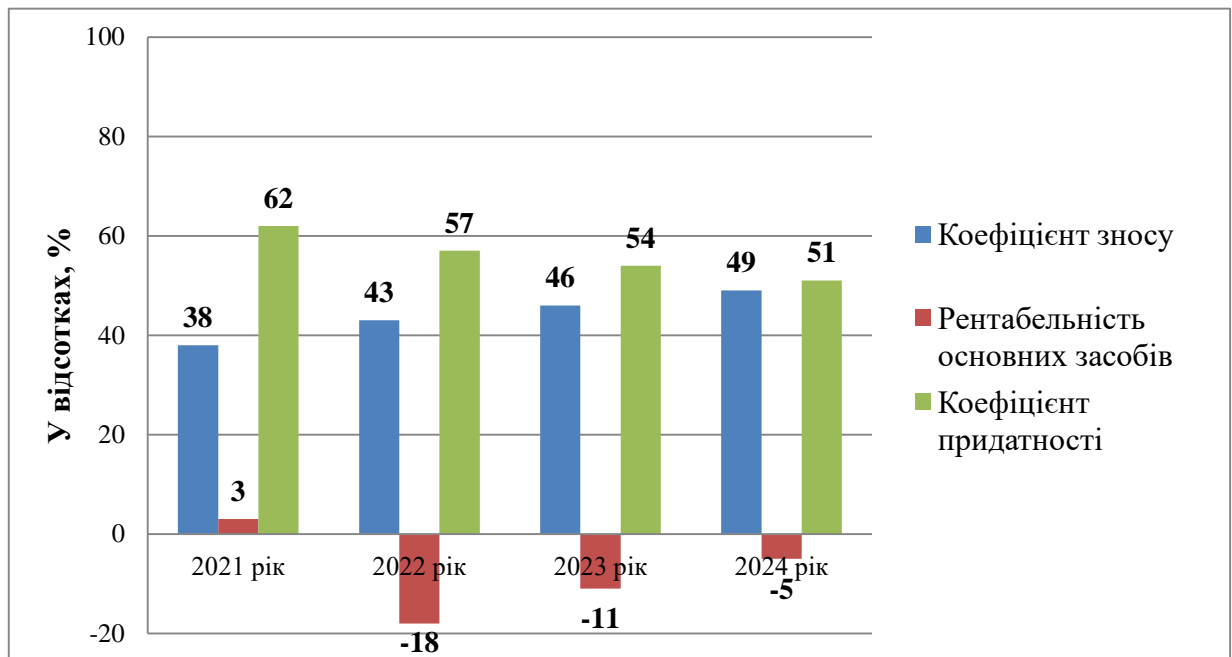
На Рисунку 2.1 можемо розглянути динаміку зносу та рентабельності основних засобів АТ «Укрпошта» в 2021-2024 роках.

Продуктивність капіталу – узагальнюючий показник ефективності використання основних засобів, що характеризує обсяг виробленого продукту, який припадає на одиницю основного капіталу (основних виробничих активів).

На основі фінансової звітності проаналізуємо продуктивність капіталу АТ «Укрпошта».

$$P_A = \frac{\Pi}{A_c}, \quad (2.9)$$

де  $P_A$  - продуктивність всього капіталу;



**Рис. 2.1 Показники використання основних засобів**

*Джерело: власна розробка автора*

$\Pi$  – виручка від реалізації продукції, грн.;

$A_C$  – середньорічна вартість активів, грн.

$$\Pi_{BK} = \frac{\Pi}{BK_C}, \quad (2.10)$$

де  $\Pi_{BK}$  - продуктивність власного капіталу;

$BK_C$  – середньорічний розмір власного капіталу, грн.

Доходність власного капіталу є пріоритетним показником результативності бізнесу, рівень якого може бути підвищений шляхом залучення позикового капіталу. Використання ефекту фінансового важеля дозволяє підприємству масштабувати свій економічний потенціал та максимізувати віддачу від власного капіталу. Такий підхід створює умови для капіталізації підприємства та підвищення його вартості в довгостроковій перспективі.

Структура позикового капіталу підприємства охоплює довгострокові й поточні зобов'язання, забезпечення майбутніх витрат та доходи майбутніх періодів [25].

$$P_{ПК} = \frac{П}{ПК_{с}}, \quad (2.11)$$

де  $P_{ПК}$  - продуктивність позичкового капіталу, грн.;

$ПК_{с}$  – середньорічний розмір позичкового капіталу, грн.

$$P_{ОК} = \frac{П}{ОК_{с}}, \quad (2.12)$$

де  $P_{ОК}$  - продуктивність оборотного капіталу, грн.;

$ОК_{с}$  - середньорічний розмір оборотного капіталу, грн.

Розраховані показники продуктивності АТ «Укрпошта» наведені в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники продуктивності АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Продуктивність всього капіталу	1,08	1,02	1,1	1,1
Продуктивність власного капіталу	4,25	5,04	11,3	31,1
Продуктивність позичкового капіталу	1,45	1,28	1,22	1,15
Продуктивність оборотного капіталу	1,63	1,49	1,4	1,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)

Продуктивність всього капіталу, в порівнянні з 2021 роком, має невеликий приріст. Продуктивність позичкового капіталу та оборотного капіталу має негативний результат. В 2024 році можемо спостерігати зростання продуктивності власного капіталу, що є результатом значного зменшення середньої вартості власного капіталу.

$$P_A = \frac{P_O}{A_C} \times 100\% , \quad (2.13)$$

де  $P_A$  – рентабельність активів;

$A_C$  – середньорічна вартість активів, грн.;

$P_O$  – прибуток операційний, грн.

$$P_{ПР} = \frac{P_P}{C_B} \times 100\% , \quad (2.14)$$

де  $P_{ПР}$  – рентабельність продукції;

$P_P$  – прибуток від реалізації, грн.;

$C_B$  – повна собівартість реалізованої продукції, грн.

$$P_{ПРОД} = \frac{P_P}{ЧВР} \times 100\% , \quad (2.15)$$

де  $P_{ПРОД}$  – рентабельність продажу;

ЧВР – чиста виручка від реалізації продукції, грн.

$$P_{ВК} = \frac{P_Ч}{ВК_с} \times 100\% , \quad (2.16)$$

де  $P_{ВК}$  – рентабельність власного капіталу;

$P_Ч$  – чистий прибуток, грн.

Розраховані показники рентабельності АТ «Укрпошта» наведені в Таблиці 2.4.

Аналізуючи дані розрахунків, ми бачимо, що показники рентабельності в 2024 році мають менші значення ніж в 2021 році. Рентабельність власного капіталу має найгірші показники впродовж 2022-2024 років, наведені дані свідчать про стрімке та значне погіршення фінансового стану підприємства.

**Рентабельність господарської діяльності АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр**

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів	1,9	-12	-8	-3,5
Рентабельність продукції	17,2	4	8,7	12,4
Рентабельність продажу	14,7	3,8	7,9	11,1
Рентабельність власного капіталу	6,8	-61,4	-77,9	-196,5

*Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)*

Фінансовий стан підприємства розглядається як складна категорія, що виступає результатом взаємодії всіх внутрішніх і зовнішніх фінансових відносин суб'єкта господарювання. Він визначений сукупністю виробничо-технічних і комерційних факторів та ідентифікується через систему індикаторів, які відображають ефективність формування, алокації та експлуатації фінансових ресурсів. Стан фінансової системи підприємства є похідним від результатів його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що обумовлює необхідність їхнього комплексного моніторингу.

Стратегічний вектор фінансової діяльності підприємства полягає в інтенсифікації використання фінансових ресурсів та оптимізації структури пасивів. Забезпечення фінансової стійкості через раціональне поєднання капіталу та жорстку фінансову дисципліну є базовою умовою ефективного функціонування організації. Це зумовлює високу практичну цінність систематичного оцінювання фінансових індикаторів, що дозволяє вчасно ідентифікувати ризики та підтримувати динамічну рівновагу економічної системи підприємства [16].

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства.

$$K_A = \frac{BK}{K}, \quad (2.17)$$

де  $K_A$  - коефіцієнт автономії;

$BK$  – власний капітал, грн.;

$K$  - середньорічна вартість активів, грн.

$$K_3 = \frac{PK}{K}, \quad (2.18)$$

де  $K_3$  - коефіцієнт заборгованості;

$PK$  – позичковий капітал.

$$K_\Phi = \frac{PK}{BK}, \quad (2.19)$$

де  $K_\Phi$  - коефіцієнт фінансового левериджу.

Розраховані показники фінансової стійкості АТ «Укрпошта» наведені в Таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Показники фінансової стійкості АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,25	0,15	0,05	0,02
Коефіцієнт заборгованості	0,75	0,85	0,95	0,98
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,02	5,63	17,4	53,9

*Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)*

Коефіцієнт заборгованості в 2024 році становить – 0,98, це означає, що 98% активів підприємства фінансується за рахунок боргів, і лише 2% – за

рахунок власного капіталу. Це вказує на дуже високий рівень фінансової залежності та значні фінансові ризики. Коефіцієнт автономії показує яка частка активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Він є оберненим до коефіцієнта заборгованості. Коефіцієнт фінансового левериджу показує поступове значне зростання. Підприємство все більше фінансує свої активи за рахунок залучених коштів, а частка власного капіталу у фінансуванні стає дедалі меншою.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності.

$$K_{ЛЗ} = \frac{ОА}{ПЗ}, \quad (2.20)$$

де  $K_{ЛЗ}$  - коефіцієнт загальної ліквідності;

ОА – оборотні активи, грн.;

ПЗ - поточні зобов'язання і забезпечення, грн.

$$K_{ЛШ} = \frac{ОА-З}{ПЗ}, \quad (2.21)$$

де  $K_{ЛШ}$  - коефіцієнт швидкої ліквідності;

З – запаси, грн.

$$K_{ЛА} = \frac{ГК}{ПЗ}, \quad (2.22)$$

де  $K_{ЛА}$  - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти, грн.

Розраховані показники ліквідності АТ «Укрпошта» наведені в таблиці 2.6.

Наведені дані демонструють постійне та послідовне зниження коефіцієнта загальної ліквідності протягом чотирьох років. Це є негативною тенденцією і свідчить про погіршення здатності підприємства виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних поточних активів, тобто за вирахуванням запасів. Ми бачимо постійне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності.

**Показники ліквідності підприємства АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,91	0,71	0,68	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,63	0,63	0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,56	0,45	0,54	0,46

*Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)*

Низький коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на те, що підприємству може не вистачити найбільш ліквідних активів для негайного погашення своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яку частину поточних (короткострокових) зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів, а також короткострокових фінансових інвестицій. Впродовж чотирьох років рівень абсолютної ліквідності залишається досить низьким.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ділової активності підприємства.

$$K_{OA} = \frac{ЧВР}{OA}, \quad (2.23)$$

де  $K_{OA}$  - коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;

ЧВР - чистий дохід від реалізації продукції, грн.

$$T_a = \frac{365}{K_{OA}}, \quad (2.24)$$

де  $T_a$  - тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів.

$$K_{\text{одз}} = \frac{\text{ЧВР}}{\text{ДЗ}}, \quad (2.25)$$

де  $K_{\text{одз}}$  - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

ДЗ – дебіторська заборгованість, грн.

$$T_{\text{дз}} = \frac{365}{K_{\text{одз}}}, \quad (2.26)$$

де  $T_{\text{дз}}$  - тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів.

Розраховані показники ліквідності АТ «Укрпошта» наведені в Таблиці

2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ділової активності АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

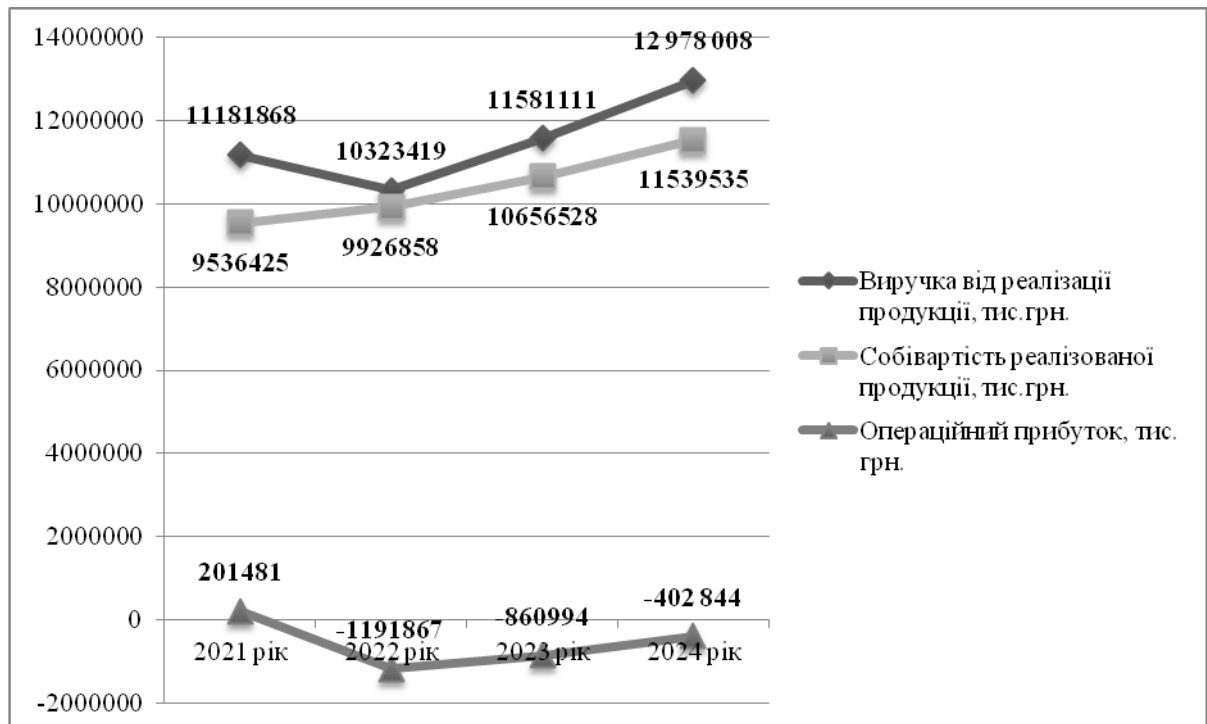
Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	1,78	1,83	2,01	2,02
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	205	199	181	180
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,3	18,6	17,15	14,9
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	17	19	21	24

*Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)*

Наведені дані демонструють постійне зростання коефіцієнта оборотності оборотного капіталу протягом чотирьох років. Це є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства для генерування доходу. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує скільки разів протягом певного періоду

(зазвичай року) дебіторська заборгованість підприємства перетворюється на грошові кошти. Він відображає ефективність підприємства у стягненні боргів від своїх покупців (дебіторів). В 2024 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості досяг найнижчого значення – 14,9, що вказує на подальше уповільнення швидкості стягнення боргів.

На Рисунку 2.2 можемо розглянути динаміку виручки, собівартості та операційного прибутку за 2021-2024 роки АТ «Укрпошта».



**Рис. 2.2. Основні показники прибутковості**

*Джерело: сформовано автором на основі звітності АТ «Укрпошта» (Додатки 1-8)*

В Україні популярні й інші поштово-логістичні оператори, серед них:

– Нова пошта – ключовий приватний логістичний оператор України, що спеціалізується на експрес-доставці з 2001 року. Компанія забезпечує гнучкі формати отримання відправлень (відділення, поштомати, кур'єрська доставка) та пропонує пакет послуг – від пересилання документів до логістики промислових вантажів. Нова пошта є найшвидшою доставкою в Україні, доставляючи щодня 1,5 млн. посилок та вантажів на наступний день, за 24 години. Для своїх клієнтів компанія відкрила найдоступнішу мережу:

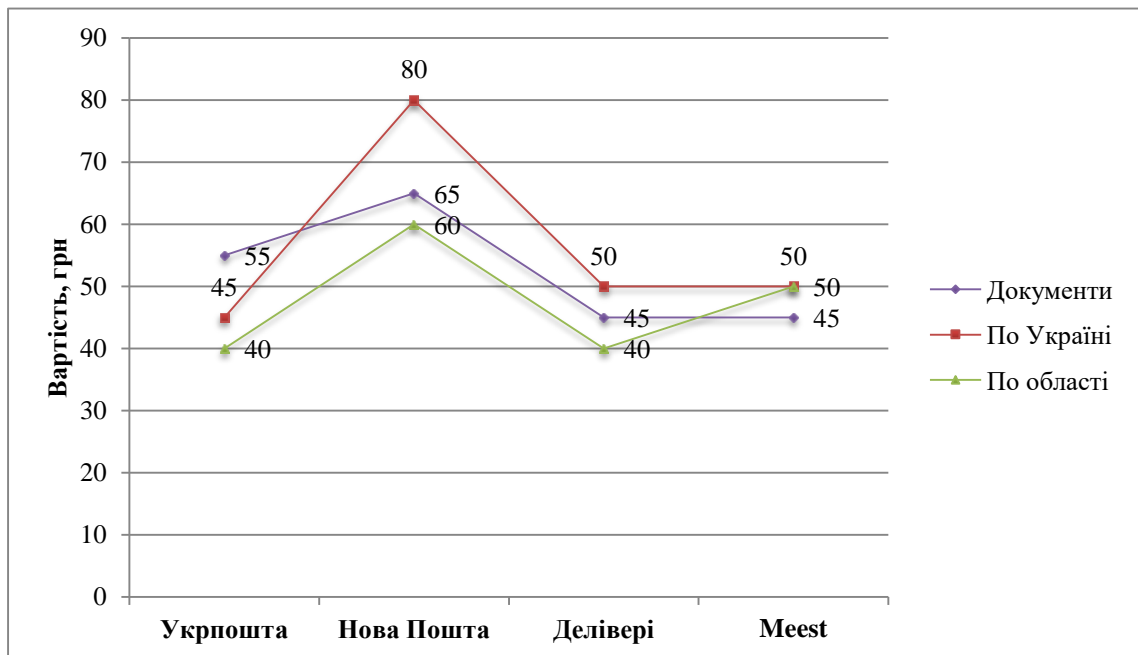
понад 13300 відділень та 25700 поштоMATів – разом 39 000 точок сервісу. Вартість доставки в межах області – від 60 грн., по Україні – від 80 грн., документів по Україні – 65 грн. [26].

– Делівері – почала роботу в 2001 році. Основною спеціалізацією групи є надання транспортних та логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. Тарифи на поси́лки по місту – від 40 грн., по Україні – від 50 грн. (документи – 40 і 45 грн. відповідно) [27].

– Meest – український поштово-логістичний оператор, що доставляє поси́лки, документи та вантажі в будь-який куточок України та за кордон. Вартість доставки по Україні – від 70 грн. (якщо оформлено онлайн – від 50 грн.), документів – 60 грн. (онлайн оформлення – 45 грн.) [28].

Вартість доставки поси́лок «Укрпошти» в тарифі «Стандарт» в межах області – від 40 грн., в межах України – від 45 грн. Відправлення документів – 55 грн. [19].

На Рисунку 2.3 розглянемо мінімальну вартість доставки поси́лок та документів поштово-логістичними операторами України.



**Рис. 2.3. Мінімальна вартість доставки поси́лок по Україні**

*Джерело: створено автором на основі даних [19, 26-28]*

Як бачимо, вартість доставки посилок по області та по Україні в «Укрпошти» є найменшими серед представлених компаній. Вартість доставки документів є вищою ніж у Делівері та Meest.

## **2.2. Аналіз методології визначення військових втрат, завданих Україні внаслідок військової агресії російської федерації**

Масштабна збройна агресія рф призвела не лише до трагічних людських втрат, а й до масової руйнації житлового фонду та критично важливих об'єктів соціальної й виробничої інфраструктури. Значний обсяг пошкоджень споруд, що забезпечували життєдіяльність населених пунктів, у більшості випадків призвів до повної втрати їхньої функціональної придатності та унеможливив подальшу експлуатацію наявних потужностей.

Визначення розміру збитків, завданих майну та майновим правам внаслідок збройної агресії РФ, здійснюється суб'єктами оціночної діяльності. Процедура базується на чинних нормативно-правових актах з оцінки та відображає практичні результати роботи експерта на встановлену дату.

Майном, яке може підлягати оцінці, вважаються різноманітні об'єкти: як у матеріальній формі (будівлі, споруди, транспортні засоби, обладнання, об'єкти незавершеного будівництва), так і фінансові активи (паї, цінні папери), а також нематеріальні активи, зокрема об'єкти права інтелектуальної власності. Крім того, оцінюватися можуть цілісні майнові комплекси незалежно від форми власності.

Процедура визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації, починаючи з 19 лютого 2014 року, здійснюється окремо за певними напрямками [29].

В Порядку визначені напрями та основні показники їх оцінки, а також відповідальні за визначення шкоди та збитків за наведеним напрямом.

Декілька цих напрямів відображені на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Вектори визначення шкоди та збитків завданих Україні  
внаслідок військової агресії російської федерації**

*Джерело: розроблено автором на основі [29, 30]*

Згідно з оновленими даними звіту RDNA4, підготовленого Урядом України спільно зі Світовим банком, Єврокомісією та ООН, сукупні потреби на відновлення національної економіки станом на кінець 2024 року оцінюються у 486 млрд дол. США. Реалізація цієї стратегії розрахована на десятирічний період, а необхідний обсяг фінансування у 2,8 рази перевищує прогнозований показник номінального ВВП України за 2024 рік, що вказує на безпрецедентний масштаб необхідних капітальних інвестицій.

Оцінка RDNA4, яка охоплює завдану шкоду за майже три роки з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року, демонструє, що пряма шкода в Україні наразі сягнула 176 млрд. дол. США порівняно зі 152 млрд. дол. США у оцінці RDNA3, оприлюдненій у лютому 2024 року. Найбільш постраждалими секторами є житловий сектор, транспорт, енергетика, торгівля та промисловість, а також освіта.

Поточна оцінка нам говорить, що пошкоджень та руйнувань зазнали 13% загального житлового фонду, де постраждалими були 2,5 млн. домогосподарств. Динаміка пошкоджень об'єктів енергетичної галузі продемонструвала критичне зростання: порівняно з показниками звіту RDNA3, кількість уражених елементів генеруючої, передавальної та розподільчої інфраструктури, а також систем централізованого теплопостачання збільшилася на 70%. Географічна структура завданих збитків характеризується високою концентрацією: близько 72% сукупної шкоди припадає на прифронтові регіони (Донецьку, Харківську, Луганську, Запорізьку та Херсонську області), а також Київську область.

Розподіл ресурсів на післявоєнне відновлення України демонструє домінування гуманітарних та інфраструктурних потреб. Найбільший обсяг інвестицій станом на 2025 рік потребує житлове господарство (84 млрд. дол. США). Наступними за рівнем фінансової ємності є транспортна галузь (78 млрд. дол.), енергетика разом із видобувною промисловістю (68 млрд. дол.), виробничий сектор (64 млрд. дол.) та сільське господарство (55 млрд. дол.). Крім того, критично важливим аспектом відновлення є розчищення територій від залишків руйнувань, що потребуватиме додаткових 13 млрд. дол. США.

Оцінка потреб у відновленні на 2025 рік враховує вже реалізовані заходи на суму понад 13 млрд. дол. США у восьми секторах економіки. Ключовими досягненнями 2024 року стали: фінансування житлового сектору в обсязі 1,2 млрд. дол. США (бюджетні та донорські кошти) та відновлення понад 2 000 км дорожньої мережі державного значення [31].

Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється в умовах правового режиму воєнного стану, зумовленого триваючою повномасштабною агресією Російської Федерації проти України. Попри безпекові виклики, 2023 рік позначився відновленням вітчизняної економіки: за даними НБУ, приріст ВВП склав 5,7% (після падіння на 30,3% у 2022 році). Стабілізації сприяли високий рівень адаптивності суб'єктів господарювання, гнучка фіскальна політика та значні обсяги міжнародної фінансової допомоги. Станом на 2025 рік спостерігається збереження позитивної динаміки економічного зростання.

В умовах воєнного стану довгострокові економічні наслідки є непередбачуваними. Майбутній розвиток економіки України залежить від сценарію завершення війни, швидкості реформ, стратегії відновлення та євроінтеграції. Керівництво компаній змушене діяти в умовах суттєвих зовнішніх ризиків, що включають тривалість військової агресії, рівень міжнародної підтримки та державну політику, які перебувають поза сферою їхнього прямого впливу.

Воєнний стан зумовив виникнення системних викликів для діяльності Компанії. Непередбачуваність воєнного конфлікту створює значні ризики для стратегічного планування, безпосередньо впливаючи на кадрову політику, фінансову стійкість та цілісність майнового комплексу. У контексті поточної ситуації доцільно виділити такі специфічні фактори ризику [17]:

- загрози життю і здоров'ю персоналу та дефіцит трудових ресурсів, необхідних для стабільної діяльності підприємства;
- безпека майна та ризики знецінення активів залежно від динаміки бойових дій, майнові втрати класифікуються як прямі (руйнація та пошкодження об'єктів власності) та непрямі (списання активів через втрату фізичного контролю або перебування об'єктів на тимчасово окупованих територіях);
- ризики дестабілізації операційних процесів унаслідок системних збоїв, спричинених цілеспрямованими кібератаками та регулярним вогневим ураженням енергетичної і критичної інфраструктури з боку РФ.

Унаслідок збройної агресії Компанія була змушена тимчасово припинити контроль над приблизно 12% мережі поштових відділень. Територіально ці втрати зосереджені переважно в тимчасово окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей. Реагуючи на виклики воєнного часу, Компанія виконувала функції, визначені урядовою Постановою № 305 від 17 березня 2022 року. Це передбачало розширення спектра послуг шляхом безоплатного перевезення евакуйованого майна підприємств та організацій, а також забезпечення логістики гуманітарних вантажів, зокрема продуктів харчування, що підкреслює її роль стратегічного підприємства. Компанія забезпечила логістичну підтримку експериментального проєкту, спрямованого на підвищення енергоефективності країни. У межах цієї ініціативи Компанія здійснювала безоплатний обмін ламп розжарювання на енергоощадні світлодіодні лампи, що сприяло зниженню навантаження на об'єднану енергетичну систему України, суттєво дестабілізовану внаслідок систематичних атак з боку РФ. З метою оцінки впливу ризику недоотримання доходів, спричиненого воєнними діями, та здатності Компанії підтримувати безперервність діяльності, керівництвом було розроблено актуалізований фінансовий прогноз на період до 30 квітня 2025 року. Прогнозні розрахунки підтверджують достатній рівень чистих грошових надходжень, що свідчить про спроможність підприємства виконувати взяті на себе зобов'язання в осяжному майбутньому.

В фінансовій звітності 2024 року можемо подивитись на залишкові строки експлуатації у роках [32]:

- будівлі та споруди 10-50;
- виробниче та інше обладнання 5-35;
- транспортні засоби 5-10;
- офісні меблі та обладнання 2-5.

### **2.3. Удосконалення методичного підходу до оцінки вартості виробничого потенціалу підприємства**

Ефективність використання виробничого потенціалу є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. З огляду на те, що функціонування цього потенціалу визначає підсумкові результати діяльності за певний період, критичного значення набуває вибір методів його кількісного та якісного вимірювання. Для оптимізації процесів управління виробничим потенціалом необхідно систематизувати існуючі методичні підходи до його розрахунку, серед яких традиційно виділяють три концептуальні напрями:

- 1) дохідний підхід;
- 2) порівняльний (ринковий) підхід;
- 3) витратний підхід.

Дохідний підхід визначає поточну вартість об'єкта через трансформацію очікуваних майбутніх надходжень, враховуючи часовий чинник та рівень операційних ризиків. Порівняльний підхід базується на аналізі фактичних ринкових угод із подібними активами та екстраполяції їхніх цінових характеристик на об'єкт оцінки. Майновий підхід передбачає розрахунок вартості на основі чистої вартості активів, що обчислюється як різниця між ринковою оцінкою всього майна та обсягом залученого капіталу [5].

Наукова думка виокремлює три концептуальні підходи до кількісного та якісного вимірювання виробничого потенціалу, кожен з яких базується на специфічному інструментарії аналізу [33]:

1. Еквівалентний метод - базується на концепції взаємозамінності виробничих ресурсів та передбачає оцінку сукупного потенціалу через вираження його величини за допомогою одного базового елемента. За цієї методики всі складові потенціалу трансформуються в обраний еквівалент із застосуванням системи спеціальних перевідних коефіцієнтів. Попри

можливість уніфікації різних за природою ресурсів, даний підхід характеризується низкою суттєвих недоліків:

- весь виробничий потенціал визначається в одиницях виміру того ресурсу, в який переводяться інші види ресурсів;
- існує певна проблема у достовірності визначення коефіцієнтів заміщення і оцінки складу і якості ресурсів;
- при використанні цього методу такі елементи, як технологія і інформація, або не враховуються взагалі, або враховуються частково.

2. Функціональний метод ґрунтується на припущенні, що величина виробничого потенціалу тотожна максимальному обсягу випуску продукції. За цієї методики значущість окремих компонентів потенціалу розраховується на основі їхньої питомої ваги у виробничому процесі тих видів виробів, де ці ресурси відіграють домінуючу роль. Даний підхід вирізняється простотою обчислень, проте вважається найменш точним, оскільки:

- величини окремих елементів виробничого потенціалу можуть упродовж ряду років не змінюватися, а обсяги виробництва у цей період можуть значно збільшуватися або знижуватися;
- складно виділити частку участі того або іншого елемента у виробництві окремих видів продукції, а, отже, важко достовірно визначити величину кожного з елементів потенціалу;
- метод вступає в протиріччя з визначенням виробничого потенціалу, який характеризується не обсягом вироблюваної продукції, а сукупністю виробничих ресурсів.

3. Кореляційний метод передбачає використання регресійних моделей для вимірювання виробничого потенціалу. Попри доцільність його застосування для макроекономічного аналізу та галузевого прогнозування, використання методу в межах окремого підприємства є ускладненим. Основною вадою є неможливість адекватного врахування специфічних внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають діяльність підприємств у різних сегментах ринку.

4. Вартісний метод базується на індивідуальній оцінці кожної складової виробничого потенціалу з подальшим їх агрегуванням у єдиний вартісний показник. За такого підходу сукупний потенціал розраховується як інтегральна сума оціночних вартостей основних виробничих фондів, кадрового капіталу (персоналу), технологічних активів та інформаційних ресурсів. Ця методика дозволяє привести різноманітні ресурси до спільного грошового еквівалента і застосовується у таких випадках:

- для визначення загальної вартості виробничих ресурсів, які має в розпорядженні підприємство;
- для оцінки загальної ефективності використання виробничих ресурсів підприємства;
- для узагальнюючої оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому;
- для визначення вартості підприємства і вирішення питань про необхідність продажу його об'єктів або додаткової емісії цінних паперів.

5. Комбінований метод - передбачає поєднання різних методів при визначенні величини виробничого потенціалу.

Варто враховувати, що виробничий потенціал — це складна система взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічні функції у створенні продукції. З огляду на це, йому притаманні такі ключові риси [34]:

- 1) цілісність, коли всі елементи потенціалу відповідають загальним цілям, що стоять перед системою;
- 2) складність, що проявляється за наявності декількох основних складових елементів, кожен із яких складається з окремих частин, які, у свою чергу, включають декілька менших частин виробничого потенціалу;
- 3) взаємозамінність, яка зобов'язує здійснювати оцінку можливості, доцільності та меж заміни одного елемента на інший. Так, збільшення величини основних засобів за одночасного підвищення їх технічного рівня значно зменшує такий елемент виробничого потенціалу, як робоча сила;

4) взаємозв'язок і взаємодія елементів виробничого потенціалу підприємства, які породжуються загальним економічним законом відповідності між основними елементами виробничих сил суспільства, тобто між речовими, особистими і не речовими факторами виробництва;

5) здатність складників виробничого потенціалу до сприйняття досягнень НТП – особливість розвитку виробничого потенціалу підприємства як системи, яка зумовлює форми взаємозв'язків між елементами за рахунок пристосування до нововведень;

6) гнучкість, що забезпечує можливість переорієнтації виробничої системи відповідно до нових потреб;

7) кількісний вимір виробничих можливостей підприємства, який визначає місце конкретної господарської одиниці в галузевому і в народному господарстві.

На практиці вкрай необхідна комплексна оцінка рівня виробничого потенціалу. Зважаючи на складність внутрішньої будови виробничого потенціалу, для комплексної оцінки слід використати ресурсний, структурний, вартісний і витратний.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз господарської діяльності АТ «Укрпошта» показує, що операційний прибуток за останні три роки був від'ємним, знос основних фондів досяг в 2024 році 49 %, чисельність працівників в порівнянні з 2021 роком зменшилась майже в двічі, за цей рахунок збільшився показник зарплатовіддачі. Коефіцієнт заборгованості впродовж чотирьох років стрімко збільшувався, а коефіцієнт автономії відповідно зменшувався. Коефіцієнти загальної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності зменшувались впродовж чотирьох років.

Хоч показники й показують поступове погіршення, Компанія проводить заходи по оновленню основних фондів та залучає інвестиції у модернізацію виробничих процесів.

## РОЗДІЛ 3. ВИРОБНИЧА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ

### 3.1. Ймовірність пошкодження інфраструктури виробничого потенціалу як статистична гіпотеза

Статистичною гіпотезою називається будь-яке припущення відносно виду або параметрів невідомого закону розподілу. В конкретній ситуації статистичну гіпотезу формулюють як припущення, з певним рівнем значущості, про властивості генеральної сукупності на основі оцінок вибіркової сукупності.

Статистичну гіпотезу прийнято позначати латинською літерою  $H$  (від лат. Hypothesis). Розрізняють прості та складні статистичні гіпотези. Статистична гіпотеза вважається простою, якщо вона повністю визначає теоретичну функцію розподілу випадкової величини. Складна гіпотеза містить скінченну чи безкінечну кількість простих гіпотез, причому певна область значень параметру повинна бути вказаною. Якщо гіпотеза описує параметри генеральної сукупності, то вона називається параметричною; якщо гіпотеза описує закон розподілу – непараметричною. Також статистичні гіпотези поділяються на нульові та альтернативні.

Гіпотезу про те, що дві сукупності, які порівнюють між собою за однією чи декількома ознаками, є однаковими між собою, називають нульовою гіпотезою або нуль-гіпотезою. Ця гіпотеза позначається як  $H_0$  і є таким твердженням, що приймається, коли немає переконливих аргументів для його спростовування. Зазвичай нульова гіпотеза – це те, що ми хочемо спростувати, якщо перед нами стоїть завдання довести значущість відмінностей.

Нульова гіпотеза спростовується тоді, коли за вибіркою отримується результат, який при істинності нульової гіпотези є малоімовірним.

Альтернативна або дослідницька гіпотеза є логічним запереченням нульової гіпотези та позначається як  $H_1$ . Природно, що це гіпотеза про існування відмінностей. Зазвичай альтернативна гіпотеза – це те, що ми хочемо довести. Проте існують завдання, коли бажано підтвердити нульову гіпотезу і переконатися, наприклад, що вибірки не відрізняються між собою за певними показниками [35].

Виробнича інфраструктура – це комплекс галузей, що обслуговують основне виробництво і забезпечують його ефективну економічну діяльність. До них належать транспорт, зв'язок, електроенергетика, кредитно-фінансові заклади, спеціалізовані галузі ділових послуг. Виробнича структура підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних підрозділів, до яких належать: допоміжні та обслуговуючі цехи й господарства (інструментальні, ремонтні, енергетичні, транспортні підрозділи та складська інфраструктура); внутрішньоцехові допоміжні дільниці та служби; магістральні комунікації та мережі, системи збору й обробки даних, а також природоохоронні об'єкти.

Параметри та функціональний склад об'єктів виробничої інфраструктури визначаються галузевою належністю підприємства, типом і масштабами його виробничої діяльності. Крім того, на формування структури інфраструктури суттєво впливають технологічні особливості виготовлення продукції, конструктивна складність виробів та рівень спеціалізації суб'єкта господарювання [36].

Виробнича інфраструктура підприємства є системо утворюючим елементом виробництва, що сприяє виробничій діяльності підприємства шляхом надання виробничих послуг. Виробнича інфраструктура виступає фундаментом функціонування суб'єкта господарювання. Вона охоплює сукупність допоміжних підрозділів, основне завдання яких полягає у створенні належних умов для безперервного перебігу ключових бізнес-процесів та максимізації загальної економічної ефективності підприємства [37].

За даними четвертої оновленої «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA4), підготовленої спільно Урядом України та міжнародними інституціями (Світовим банком, ЄС, ООН), станом на кінець 2024 року фінансова потреба у реконструкції України на наступне десятиліття сягнула 524 млрд. дол. США. Масштаб необхідних інвестицій майже втричі (у 2,8 рази) перевищує обсяг номінального ВВП країни за 2024 рік.

Завдяки результатам швидкої оцінки проаналізовано втрати і потреби України, що, зокрема, дає змогу визначити пріоритети відбудови та раціонально розподілити ресурси. Четвертий етап оцінювання шкоди та потреб (RDNA4) є ключовим інструментом стратегічного планування відбудови України. Документ не лише систематизує збитки, а й адаптує короткострокові цілі на 2025 рік до вимог інтеграції в ЄС. Завдяки синхронізації результатів оцінки з параметрами програми Ukraine Facility, держава отримує можливість раціонально розподіляти ресурси та впроваджувати необхідні реформи, забезпечуючи інклюзивний підхід до відновлення інфраструктури та підтримки населення [38].

Стабільність функціонування основного виробництва безпосередньо залежить від технічного стану енергетичного господарства, яке живить усі ланки технологічного ланцюга. Не менш важливим складником є транспортно-складська інфраструктура, що обслуговує внутрішні та зовнішні вантажопотоки. Раціоналізація діяльності цих сервісних підрозділів дозволяє мінімізувати виробничі витрати та забезпечити синхронізацію роботи основних цехів, що безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства [39].

Енергетичний комплекс України зазнав безпрецедентних втрат внаслідок військових дій та тимчасової окупації територій. Виведення з ладу або перехід під контроль агресора великих ТЕС, об'єктів «зеленої» генерації та ресурсної бази (зокрема нафтогазових родовищ і шахт) сформували значний дефіцит внутрішніх потужностей. Оцінка непрямих фінансових

втратах у секторі підкреслює необхідність масштабних інвестицій у модернізацію та відбудову енергетичної інфраструктури згідно з принципами сталого розвитку. Повномасштабне вторгнення РФ завдало непоправної шкоди енергетичному потенціалу держави, що безпосередньо позначилося на її економічній стійкості. Масштабні пошкодження мереж супроводжувалися значними капітальними втратами приватних і державних операторів ринку. Станом на травень 2024 року сукупна вартість прямих пошкоджень енергосистеми оцінювалася у суму понад 16,1 млрд. дол. США, при цьому станом на початок 2025 року спостерігається подальше зростання потреб на реконструкцію через триваючі обстріли. Найбільш критичних руйнувань зазнали об'єкти генерації, магістральні мережі електропередач та об'єкти нафтогазового комплексу. Внаслідок збройної агресії Україна втратила контроль над потужностями загальним обсягом понад 18 ГВт, ключовим серед яких є дефіцит генерації Запорізької АЕС — найбільшого атомного об'єкта Європи. Катастрофічні наслідки для енергосистеми спричинило повне знищення таких стратегічних вузлів, як Каховська та Дніпровська ГЕС, а також Зміївська та Трипільська ТЕС.

Станом на кінець 2024 – початок 2025 років енергетичний сектор України функціонує в умовах втрати понад 80% потужностей приватних ТЕС та половини високовольтної мережі. Повна зупинка нафтопереробної галузі через фізичне знищення заводів і нафтобаз стала чинником глибокої структурної трансформації економіки. Енергетичний комплекс України зазнав критичних опосередкованих збитків, які станом на середину 2024 року оцінювалися у 40,4 млрд. дол. США. До структури цих втрат належать не лише недоотримані доходи суб'єктів господарювання, а й значні капітальні видатки на ліквідацію наслідків руйнувань, зокрема демонтаж пошкоджених конструкцій та розчищення майданчиків. Суттєвим дестабілізуючим фактором стало скорочення внутрішнього попиту на енергоносії (електроенергію та природний газ).

Фінансова дестабілізація суб'єктів електроенергетики була посилена систематичними атаками на критичну інфраструктуру, що унеможливило повне задоволення споживчого попиту та спричинило значне недоотримання прибутку. Загальний обсяг інвестиційних потреб для реабілітації енергосистеми оцінюється у 50,5 млрд. дол. США. Ця сума базується на концепції «Build Back Better» (Відбудувати краще, ніж було), яка передбачає не просто відновлення застарілих потужностей, а їх повну модернізацію на засадах інноваційності, енергоефективності та децентралізації відповідно до стандартів ЄС. У межах короткострокового відновлення пріоритетним завданням є стабілізація енергосистеми через капітальний ремонт пошкодженої генерації та впровадження розподіленої енергетики. Це передбачає розгортання малих маневрених потужностей, систем накопичення енергії (Energy Storage) та резервних джерел живлення. Ключовим елементом посилення стійкості є створення багаторівневого фізичного захисту магістральних мереж, формування стратегічного резерву критичного обладнання для оперативного реагування на загрози [40].

Всі складові виробничої інфраструктури підприємства (це транспорт, зв'язок, електроенергетика) зазнають постійних пошкоджень, що значною мірою впливає на виробництво всередині підприємства, так і на економіку країни в цілому.

Урядом країни постійно розглядаються та формуються програми відновлення економіки України, впроваджуються заходи підтримки роботи підприємств, що зазнали пошкоджень.

### **3.2. Роль Уряду в створенні процесів відновлення економіки країни**

Масштаби шкоди, завданої українським містам і громадам, зумовлюють необхідність розробки комплексної моделі відбудови, яка базується на раціональному використанні міжнародної допомоги та

внутрішнього потенціалу. Реалізація такого складного завдання потребує не лише фінансової підтримки, а й модернізації організаційних підходів до управління проектами відновлення. Нижче наведено критичний огляд кроків, здійснених Урядом України у напрямку правового та інституційного забезпечення відбудови.

1. Спрощення процедури закупівель. Одним із пріоритетних кроків Уряду стало реформування системи публічних закупівель з метою мінімізації бюрократичних перепон та пришвидшення темпів відбудови. За ініціативою Міністерства економіки України було модернізовано нормативну базу функціонування системи Prozorro, що дозволило скоротити повний цикл тендерних процедур до 14 днів. Ключові нововведення включають скасування вимоги щодо мінімальної кількості учасників, оптимізацію пакетів тендерної документації та розширення можливостей для внесення істотних змін до договорів у післятендерний період.

2. Реєстр пошкодженого та знищеного майна. Цифровізація процесів фіксації збитків стала фундаментальним етапом у підготовці до масштабної відбудови. Ключовим інструментом у цій сфері виступає Реєстр пошкодженого та знищеного майна, розроблений спільно Міністерством цифрової трансформації та Міністерством розвитку громад та територій. Система інтегрована з порталом «Дія», що забезпечує верифікацію даних про руйнування нерухомості для подальшого використання у судових позовах щодо репарацій. Важливим доповненням є Геоінформаційна система моніторингу (ГІС), яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз регіонального розвитку, включаючи стратегічне планування та ефективність публічних інвестицій у відновлення громад.

3. Платформа «Воєнні злочини». Важливим інструментом забезпечення юридичної відповідальності агресора стала спеціалізована платформа WarCrimes, ініційована Офісом Генерального прокурора у співпраці з міжнародними інституціями. Функціональне призначення платформи полягає у системному документуванні та верифікації фактів

воєнних злочинів і злочинів проти людяності. Накопичена база доказових матеріалів (фото-, відеофіксація, свідчення) формує правове підґрунття для майбутніх процесів у національних судах, Міжнародному кримінальному суді та межах спеціального трибуналу щодо злочинів агресора. За сприяння МЗС та Офісу Уповноваженого ВРУ з прав людини, у роботі платформи також беруть участь органи прокуратур країн Спільної слідчої групи - Естонії, Латвії, Литви, Польщі, Румунії і Словаччини.

4. Проєкт «Росія заплатить». Інституційне забезпечення оцінки воєнних втрат реалізовано через проєкт «Росія заплатить», розроблений KSE Institute за підтримки Уряду України. Платформа виконує функцію консолідованого реєстру прямих збитків інфраструктури та будівель, забезпечуючи аналітичне підґрунття для розробки національної стратегії репарацій та залучення міжнародного фінансування на відбудову.

5. Участь українського бізнесу в процесах відбудови. Процес повоєнного відновлення України потребує комплексного підходу, що виключає орієнтацію лише на зовнішню фінансову допомогу від міжнародних донорів. Ключовим суб'єктом цього процесу виступає вітчизняний приватний сектор, залучення якого є стратегічним пріоритетом Міністерства економіки України. Стимулювання підприємницької активності в межах проєктів реконструкції розглядається як основний драйвер економічного зростання, що сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню доходності бізнесу та збільшенню податкових надходжень до бюджету.

6. Залучення донорських коштів через трастові фонди. Критичним аспектом мобілізації міжнародної фінансової допомоги для відбудови України є використання цільових трастових фондів. Цей інструмент розглядається урядом як ключовий для забезпечення високого рівня прозорості та підзвітності, що є фундаментальною вимогою для більшості міжнародних донорів. Механізм трастових фондів гарантує донорам можливість відстежувати цільове використання коштів та оцінювати

конкретні результати реалізації проєктів. Україна вже має позитивний досвід співпраці зі Світовим банком у рамках реалізації проєкту PEACE (Проєкт забезпечення стійкості), який забезпечив критично важливе фінансування заробітної плати працівникам соціальної сфери (лікарям, вчителям) та державним службовцям. Розвиваючи цю співпрацю, у жовтні було засновано новий Цільовий фонд відновлення України (Ukraine Recovery Trust Fund, URTF). Цей фонд призначений для акумуляції коштів донорів (зокрема, Нідерландів, Норвегії, Іспанії) для фінансування пріоритетних проєктів з екстреного відновлення житлового фонду, критичної інфраструктури та закладів охорони здоров'я.

7. Створення каталогу проєктів. З метою спрощення процедур реалізації проєктів реконструкції Мінекономіки планує впровадити цифровий каталог типових рішень. Створення єдиної бази стандартних проєктів для будівництва шкіл, дитячих садочків та об'єктів інфраструктури має на меті знизити навантаження на розпорядників бюджетних коштів та органи, відповідальні за публічні закупівлі. Такий підхід забезпечує прискорення циклу відновлення та дотримання високих технічних стандартів без необхідності розробки унікальних рішень для кожного окремого випадку.

8. Усунення страхів іноземних донорів. Ефективна співпраця з міжнародними партнерами потребує вдосконалення системи комунікації та звітності. З метою усунення зауважень щодо реалістичності запитів та спроможності держави координувати ресурси, уряд впроваджує гнучкі механізми взаємодії. Це передбачає право донорів самостійно визначати пріоритетні напрями підтримки. Стратегічне значення для верифікації збитків має цифровізація даних, зокрема використання РПЗМ, повний доступ до якого після завершення воєнного стану стане гарантом прозорості відновлювальних робіт.

9. Новітній підхід до перезапуску енергетичної інфраструктури. Процес відновлення вітчизняного енергосектору розглядається не як механічне відтворення зруйнованих потужностей, а як структурна

перебудова всієї системи. Ключовим принципом діяльності профільного міністерства є впровадження інноваційних рішень у сфері енергоощадження, що дозволить замінити застарілу інженерну базу прогресивними технологічними стандартами. Активний діалог з міжнародними інвесторами спрямований на створення стійкої енергетичної мережі, здатної інтегруватися в європейський енергопростір. Зокрема Держдеп США та Міненерго вже заявили про співпрацю в розробці малих атомних реакторів. Концепція впровадження “розумних мереж” в Україні до 2035 року, схвалена КМУ, також передбачає створення інтелектуальної системи передачі, розподілу і постачання електроенергії. Зокрема це сприятиме покращенню можливостей щодо інтеграції відновлюваних джерел енергії та розподіленої генерації.

10. Запуск єдиної Електронної системи управління відбудовою. Створена на конференції в Лугано коаліція українських організацій та міжнародних партнерів RISE Ukraine вже працює над розробкою і впровадженням Електронної системи управління відбудовою (ЕСУВ). Планується, що оцифрованими будуть всі етапи відбудови: починаючи з реєстру пошкодженого і зруйнованого майна, створення і затвердження проєктів, фінансування, закупівель та закінчуючи оцінкою результатів роботи і аудитом імплементації проєктів. За задумом, незалежно від джерела фінансування - буде це приватний інвестор, міжнародний донор чи державний бюджет - всі проєкти будуть проходити повний цикл в ЕСУВ. Завдяки такій системі можна буде відстежувати, що відбувається з відбудовою на державному, регіональному чи місцевому рівнях.

У Кабінету Міністрів розуміють, що в Україні немає десятиліть на післявоєнну відбудову. Щоби швидкими темпами зменшувати економічне відставання від розвинених держав, нам необхідні дієві процедури відновлення. Над ними, власне, й працюють урядовці. Застосування цифрових технологій у процесах відновлення дозволяє нівелювати корупційні ризики та спростити регуляторні процедури. Зокрема, використання цифрових реєстрів забезпечує точну оцінку вартості

пошкодженого майна та систематизацію даних для міжнародних судових інстанцій. Запровадження відкритих механізмів моніторингу проєктів відбудови мінімізує асиметрію інформації між стейкхолдерами, створюючи платформу для високого рівня взаємної довіри, що безпосередньо впливає на темпи залучення інвестицій та швидкість відновлення країни [41].

Слід відзначити видатного українського економіста Туган-Барановського, який у своїх фундаментальних працях «Основи політичної економії» (1918) та «Паперові гроші і метал» (1916) аналізує втручання держави (державного банку) в регулювання цінності паперових грошей з метою стабілізації валютного курсу. На думку вченого, підтримка цінності паперових грошей центральним банком є головним пріоритетом.

Описуючи механізм коливання цінності грошей залежно від зміни господарської кон'юнктури, М.І. Туган-Барановський зробив вагомий внесок у дослідження інфляції. Його ідея про необхідність забезпечення стабільності грошової одиниці є актуальною і до цього часу – більшість центральних банків головним своїм завданням визначають підтримку стабільності національної валюти. Тим самим він доводить, що надмірна кількість грошей в обігу має негативні наслідки для розвитку всього господарства: зростають ціни, знижується попит і споживання, зменшується обсяг інвестицій, скорочується виробництво тощо. Тому М.І. Туган-Барановським було запропоновано через позики вилучати з обігу «зайві» гроші, при цьому попередньо розрахувавши необхідний для стабілізації грошової одиниці та обслуговування виробництва обсяг грошової маси. У сучасному наборі інструментів здійснення грошово-кредитної політики державні позики (в Україні – облігації внутрішньої державної позики (ОВДП)) активно застосовуються в практиці регулювання грошового обігу.

Отже, дослідник акцентує на об'єктивній необхідності державного регулювання грошово-кредитної сфери, що набуває особливої значущості в умовах макроекономічної турбулентності, системних криз чи збройних конфліктів. У цьому контексті науковий доробок М.І. Туган-Барановського

обґрунтовує критичну важливість розробки та реалізації раціональної монетарної політики як превентивного інструменту стабілізації господарської системи.

Ключова роль держави у забезпеченні стабільності фінансової системи полягає в легітимізації грошового обігу та встановленні універсальних правил визнання платіжного засобу. Механізми державного регулювання цінності паперових грошей стають особливо актуальними в кризові періоди. Це пов'язано з тим, що під час нестабільності довіра суспільства до національної валюти знижується [42].

Економічне відновлення можна тлумачити як низку заходів у різних сферах економічної діяльності, заснованих на інноваційних підходах та технологіях, спрямованих на відновлення конкурентоспроможності країни, налагодження виробництва, підвищення рівня життя та збільшення внутрішнього та зовнішнього попиту.

Економічне відновлення має базуватися на розробці спеціальних програм для «реанімації» економічної активності країни, а всі зусилля мають бути спрямовані на відновлення промислового та сільськогосподарського секторів. Економічне відновлення після повномасштабного військового вторгнення також вимагає розробки заходів, необхідних для відновлення та подальшого розвитку економіки конкретних регіонів, забезпечення повернення населення та гідних умов життя, вирішення різних соціальних проблем, спричинених конфліктом, відновлення інфраструктури та її інтеграції з рештою країни, а також розробки механізмів забезпечення джерел відновлення. Перш за все, відновленню передують політичні рішення, засновані на геополітичній доцільності та національному патріотизмі, які визначають модель розвитку. На основі результатів аналізу кількох збройних конфліктів, що відбулися у другій половині 20-го та на початку 21-го століть, ми можемо зробити висновки, які дозволили б нам уникнути прорахунків та помилок інших або компенсувати їх [43]:

– Обґрунтувати та імплементувати перспективну модель структурної трансформації економіки, що ґрунтується на засадах інноваційно-технологічного оновлення та враховує поточну динаміку геополітичних викликів.

– Реалізація стратегії відновлення та розвитку Сходу країни та повернення Криму, розробленої вітчизняними вченими та урядом.

– Визначення ключових (пріоритетних) секторів розвитку для забезпечення високої конкурентоспроможності товарів та послуг на зовнішніх ринках та державної підтримки цих секторів.

– Прийняття відповідного законодавства щодо повної зайнятості, справедливої заробітної плати, продуктивності праці та цінової стабільності.

– Розробка механізмів використання та управління позиковими коштами.

– Прийняття відповідного законодавства для ліквідації та запобігання надмірній концентрації виробництва та капіталу та запобігання утворенню монополій.

– Прийняття ефективних економічних механізмів запобігання та боротьби з корупцією.

– Розробка ефективної соціальної політики, тобто політики, спрямованої на збільшення доходів та споживання населення.

– Створення спеціальних економічних зон та наукових парків, або зон відновлення.

Для відбудови України недостатньо отримати фінансову підтримку від міжнародних інвесторів та країн-партнерів, що, безумовно, надзвичайно важливо. Перш за все, уряд повинен відбудувати житло для своїх громадян та забезпечити їх роботою, що створить нові робочі місця та стимули для повернення до України. Крім того, вкрай важливо побудувати стійкі інституції, які дадуть міжнародним інвесторам впевненість у їхніх інвестиціях в Україну. У свою чергу, українці повинні усвідомити, що

держава – це, перш за все, для людей, які живуть у країні, працюють заради спільного блага та майбутнього нації.

Для обґрунтування конкретних узгоджених інструментів економічного відновлення України в довгостроковій перспективі подальші дослідження мають включати узагальнення, систематизацію та порівняння ефективності механізмів економічного відновлення, що діють у світовій та вітчизняній практиці, розробку універсальних стратегічних та тактичних інструментів для реалізації обраної стратегії, розробку та оцінку прогнозованих/можливих результатів моделі. Ключовим аспектом розробки стратегій є інтеграція методів, розроблених науковцями та державними службами, в єдиний механізм функціонування для забезпечення максимального ефекту від запропонованих реформ [43].

Ю. Кіндзерський вказує, що успішний досвід повоєнного відновлення має відбуватися на основі мобілізаційної моделі розвитку з підвищенням координуючої і підприємницької ролі і частки держави в економічних процесах, чітким і всеосяжним плануванням і проектуванням збалансованого економічного, соціального і просторового розвитку, а не подальшої дерегуляції в умовах зруйнованих ринків, яка в Україні ще до війни призвела до слабкості та відсталості в економічному та воєнному плані. Повоєнне відновлення, як вже зазначалось, не повинно розглядатися лише як повернення економіки на довоєнний рівень, воно має бути спрямоване на його структурну трансформацію. Тому політика повоєнного відновлення повинна мати інший зміст, будуватись на основі використання структурних та фундаментальних факторів розвитку.

Це означає як виділення і державну підтримку секторальних пріоритетів розвитку, що стануть драйверами зростання, так і розбудову освіти, інфраструктури, розгортання НДДКР для отримання власних інноваційних продуктів і технологій цивільного і оборонного призначення. Паралельно мають розвиватись вітчизняна наука і генерувати власні розробки, впровадження яких буде необхідне після завершення

наздоганяючого етапу і вичерпання потенціалу зростання за рахунок технологічних запозичень [44].

Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. зазначають, що післявоєнне відновлення являє собою складний, багатовекторний процес, який має на меті запуск економіки України, зокрема окремих галузей, що втратили свою активність або ж можливості для реалізації діяльності в результаті розгортання повномасштабної війни на теренах нашої держави. Пріоритетним завданням для української влади та бізнесу залишається скооперована співпраця у напрямку формування оптимальної стратегії і тактики післявоєнного відновлення економічної системи [45].

Войтович Л.М. та Федик М.В. в статті «Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції» виокремили шляхи, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку країни, підвищення її конкурентоспроможності, інтеграцію в європейський економічний простір і покращення добробуту населення [46]:

1. Залучення міжнародних інвестицій.
2. Для забезпечення сталого економічного відновлення та виконання євроінтеграційних вимог, держава фокусує зусилля на покращенні інвестиційного клімату як базису для залучення капіталу в повоєнний період.
3. Відбудова критичної інфраструктури України (житлового фонду, соціальних об'єктів, енергетичних потужностей, транспортних мереж) після завершення бойових дій визначена як один із найважливіших напрямів державної політики. Мета — гарантування елементарних потреб населення та економічна стабілізація держави.
4. Відновлення промисловості. Досвід останніх років демонструє, що фундаментом економічного відродження мають стати такі сектори, як військово-промисловий комплекс, ІТ-технології, агровиробництво та металургія. Поряд із відбудовою інфраструктури та розвитком соціальної сфери (медицини, освіти, культури), ці галузі становлять основу нових державних проєктів, спрямованих на сталий розвиток.

5. Енергетична незалежність. Пріоритетними векторами розвитку енергетичної незалежності в системі повоєнного відновлення України є:

- стимулювання відновлюваних джерел енергії;
- диверсифікації енергетичних ресурсів;
- посилення конвенційної електроенергетики;
- модернізація комунального енергопостачання.

6. Збереження та розвиток трудових ресурсів. Процеси євроінтеграції висувають на перший план необхідність ефективної соціальної політики для утримання та повернення людського капіталу. Поточний стан ринку праці в Україні сигналізує про серйозні виклики: поєднання демографічного старіння та міграційних хвиль загрожує скороченням кількості працездатного населення на 2 мільйони осіб протягом найближчих шести років.

Розглянемо досвід американських компаній, де проводились дослідження термінів відновлення роботи підприємств, після руйнацій, завданих природними катаклізмами. Доведено, що великі компанії мають більше шансів на відновлення, бо:

- розподіляють свої ризики, працюючи в декількох місцях;
- з більшою ймовірністю розташовуються в нових, більш стійких до стихійних лих приміщеннях;
- мають більше персоналу та спеціалістів, які займаються процесом відновлення після катастроф;
- мають більше шансів дозволити собі страхування від ризиків та перерв у роботі;
- мають фінансовий та політичний вплив для першочергової відбудови своїх об'єктів.

Хоча великий бізнес, безсумнівно, має багато переваг, можна стверджувати, що добре керовані малі підприємства мають перевагу гнучкості, що дозволяє їм швидко скористатися перевагами можливостей відновлення після стихійного лиха.

Статистика відновлення після катастроф. Наприклад, в останні роки, хоча понад 30% всіх американських підприємств щорічно страждають від катастроф, до 25% малих підприємств, зокрема, зазнають краху після великих катастроф [47].

Дослідження говорять, що використання позик та інших ресурсів після стихійного лиха показало зворотну залежність від відновлення – іншими словами, чим більше та різноманітніша фінансова допомога, яка, ймовірно, знадобиться бізнесу після стихійного лиха, тим менша ймовірність того, що він зможе швидко відновитися самостійно.

Попередні дослідження показали, що стихійні лиха зазвичай мають тенденцію посилювати вже існуючі економічні та соціальні умови. Малі підприємства, дуже часто належать меншинам та не мають страховки, історично непропорційно постраждали від масштабних стихійних лих і мали найбільші труднощі з відновленням.

Обсяги зовнішньої фінансової допомоги після стихійного лиха не покращили результати відновлення бізнесу. Цей нелогічний висновок був пояснений тим, що фірми, які потребували більшої зовнішньої допомоги, зазнали більших збитків, в першу чергу, і тому мали менше шансів швидко відновитися. Також важливими є сектори, в яких працює бізнес – за інших рівних умов відновлення підприємств роздрібною торгівлі та сфери послуг відстає від фірм у фінансовому, нерухомому та страховому секторах.

Один зі способів для домогосподарств або підприємств зменшити збитки від стихійного лиха – це придбати страховку від стихійних лих.

Планування безперервності роботи бізнесу, ще один ключовий захід для зменшення ризиків, вимагає від бізнесу наявності офіційної стратегічної ініціативи, яка детально визначає, як бізнес виживе/функціонуватиме після тривалої перерви в бізнесі. За даними Адміністрації малого бізнесу, підготовка для малого бізнесу може рівносильна продовженню бізнесу після стихійного лиха. План забезпечення безперервності роботи бізнесу стосується не лише стихійних лих, а й будь-якого значного переривання

нормальної діяльності та функцій бізнесу, що знаходиться поза контролем бізнесу.

План аварійного відновлення є підмножиною такого плану забезпечення безперервності роботи бізнесу та містить детальний опис усіх необхідних робочих функцій та резервних заходів, необхідних для забезпечення безперервної роботи бізнесу. План визначає конкретний персонал, обов'язки, послідовність кроків та часові рамки для різних видів діяльності, а також повинен включати періодичне планування, навчання та тестування для своєчасного відновлення критичних бізнес-процесів та операцій (включаючи ІТ- та HR-системи). На жаль, багато підприємств, особливо ті, що є дуже малими або мають недостатні ресурси, не бажають або не можуть займатися плануванням безперервності роботи бізнесу.

Проблеми з відновленням та безперервністю роботи бізнесу після стихійних лих не є унікальними лише для США. Нещодавнє глобальне дослідження (Regus, 2011) охопило думки понад 12 000 керівників вищої ланки та власників бізнесу з 85 країн і виявило, що приблизно половина фірм не мали життєздатного плану забезпечення безперервності роботи бізнесу.

За даними Національного управління архівів та документації США, 25% компаній, які зазнали збоїв в роботі ІТ тривалістю від двох до шести днів, оголосили про банкрутство.

У США такі організації/програми, як SBA, ready.gov, SCORE та FEMA, можуть допомогти малому бізнесу розробити план відновлення/безперервності роботи бізнесу. FEMA вже давно опублікувала детальний Посібник з управління надзвичайними ситуаціями для бізнесу та промисловості (FEMA, 1993). У 2011 році SBA запустила Prepare My Business, сайт, який допомагає власникам малого бізнесу планувати дії у разі стихійних лих, навчати, тестувати та надавати допомогу, із завантажуваними контрольними списками та шаблонами для оцінки ризиків, планами комунікації та практичними вправами.

Стійкість бізнесу в регіоні стихійного лиха визначається низкою факторів, як зовнішніх, що безпосередньо не контролюються бізнесом, так і внутрішніх, тобто контрольованих бізнесом. Внутрішні, контрольовані фактори для бізнесу включають належне попереднє планування на випадок стихійних лих та навчання, придбання відповідного рівня страхування від стихійних лих, використання доступних ресурсів на урядовому та неурядовому рівнях, а також диверсифікацію впливу небезпеки, наскільки це можливо, шляхом пошуку альтернативних постачальників та розробки стратегії ведення бізнесу дистанційно. Незважаючи на всі зусилля окремої фірми, зовнішні фактори на сукупному рівні можуть ускладнити загальну стійкість та схеми відновлення регіону.

Основним фактором, що впливає на збитки як на рівні окремого бізнесу/домогосподарства, так і на регіональному рівні, є державна політика. Такі інструменти політики, як стимули та стримули (санкції), можуть бути необхідними, щоб вплинути на стійкі підприємства та серйозно залучитися до практики зменшення ризиків небезпеки. Відновлення сильно залежить від державної політики та сценаріїв допомоги. Зовнішні фактори впливу включають державну та федеральну допомогу, страхове покриття, кредити SBA, ринкове пристосування щодо пропозиції та попиту, а також політичні процеси [47].

В умовах воєнних дій, українські компанії мають розробити власний план безперервної роботи, у випадках надзвичайних ситуацій, для подальшого відновлення безперебійної роботи, або мінімізації економічних збитків в майбутньому.

Розглянемо існуючі можливості, для підвищення ефективності роботи підприємств.

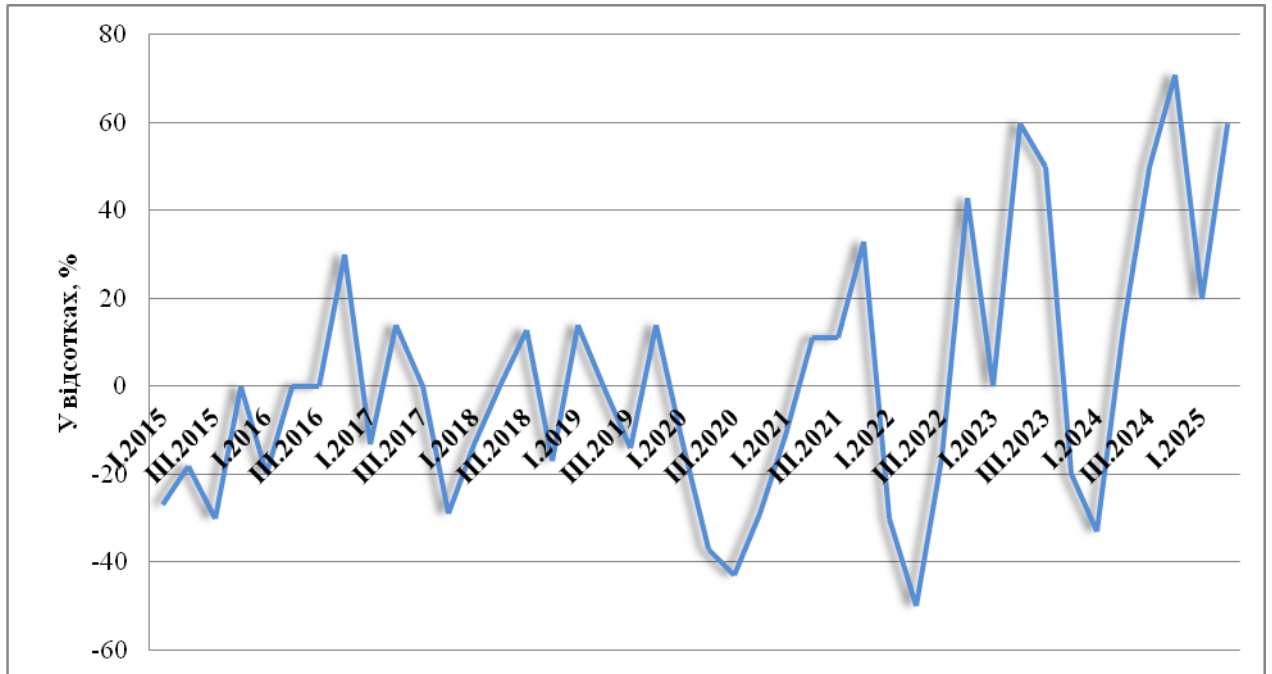
Серед численних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства найбільш обґрунтованим є розроблення заходів, спрямованих на оптимізацію використання ключових видів ресурсів: основних засобів, оборотних активів та трудового потенціалу. Оптимальне співвідношення

наявного обладнання та ступеня його завантаження у виробництві є головним критерієм результативного управління основними засобами. Недотримання цього балансу призведе або до надмірних витрат на обслуговування незадіяних активів, або до втраченої вигоди через нездатність підприємства повною мірою задовольнити ринковий попит. Ефективне використання трудового потенціалу безпосередньо залежить від дієвості системи управління, яка передбачає регламентацію жорстких кваліфікаційних та функціональних вимог до керівного складу підприємства. Найбільш перспективними напрямками при цьому можуть вважатись – індивідуальний підхід до оцінки потенціалу окремо взятого працівника та постійне підвищення кваліфікації персоналу [48].

Неівестна Т. М та Зайченко В.В. в своїй статті відзначають, що в умовах формування ринкового механізму господарювання на перший план висуваються такі питання, як технічний рівень, якість, надійність, зовнішній вигляд продукції, а це залежить від якісного складу техніки та ефективного її використання. Підвищення технічної якості засобів праці і оснащеність ними працівників в основному й сприяють зростанню ефективності виробничого процесу. Економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку з властивими кожній суспільно – економічній формації виробничими відносинами. Ефективне управління формування та використання виробничого потенціалу підприємств забезпечить збільшення випуску конкурентоздатної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток потенціалу підприємства загалом [49].

Державною службою статистики України щорічно проводиться опитування підприємств сфери послуг щодо очікуваних перспектив розвитку їх ділової активності, серед яких виокремлено «Поштова та кур'єрська діяльність». На основі опитувань розраховується «індикатор ділової впевненості», який показує загальний настрій підприємств.

На рис. 3.1 можемо подивитись та оцінити очікувані зміни попиту на послуги за 2015-2025 роки, які прогнозують поштові оператори в майбутньому кварталі.



**Рис. 3.1. Очікуваний попит на послуги у наступні три місяці**

*Джерело: побудовано автором на основі даних [50]*

Ми бачимо, що очікування підприємств мають великі коливання навіть на протязі одного року, найменші очікування попиту були у другому кварталі 2022 року, а найвищі в четвертому кварталі 2024 року.

### 3.3. Стратегія розвитку АТ «Укрпошта» в сучасних умовах

Компанією АТ «Укрпошта» затверджена інвестиційна програма в розвиток інфраструктури 2020-2025 років, сума якої становить 7,6 млрд. грн. За всі роки існування Укрпошти це найбільші інвестиції в інфраструктуру національного поштового оператора. Напрями інвестицій – створення нових сортувальних центрів, збільшення кількості пересувних відділень, оновлення

автопарку, IT-проекти, ремонти відділень, поштовий банк. Джерела фінансування – кредити під державні гарантії, продаж нерухомості та власні кошти.

Ключові проекти: покриття 100% сіл пересувними відділеннями.

Укрпошта здійснить закупівлю потужної ERP-системи та фронт-офісного рішення для ефективної діджиталізації роботи листонош. Листоноші отримають смартфони та планшети для автоматизації роботи відділень.

Планується запуск поштового банку. Поштовий банк – це можливість покрити фінансовими послугами 100% населення України. Нові послуги, передбачені поштовим банком – відкриття поточних рахунків, відкриття депозитних рахунків, випуск власних платіжних карток.

У 2017 році запущено нові сервіси: API, «Особистий кабінет», SMS/Viber-інформування про доставку, чат-боти Facebook, Telegram та Viber, а також можливість оплати відправлень одержувачем.

Літом 2018 року «Укрпошта» запустила мобільний додаток, доступний для Android та iOS [51].

Застосунок допомагає клієнтам національного українського поштового оператора у отриманні низки послуг від «Укрпошти»:

- відстежити відправлення,
- розрахувати його вартість,
- виконати оформлення,
- викликати кур'єра,
- здійснити переказ,
- замовити власну поштову марку.

Також є й довідкова функція — можна знаходити поштові відділення та індекси [52].

За 2016-2023 рр. «Укрпошта» виконувала проекти оновлення інфраструктури та підвищення ефективності бізнес-процесів. Серед них, проекти модернізації відділень, автоматизації сортувальної інфраструктури,

заміна застарілого автопарку, впровадження сучасних ІТ систем, оновлення комп'ютерної техніки.

Напрямки використання капітальних інвестицій у 2023 році [53]:

1) Заходи: заміна застарілої ІТ техніки. Результат: Мінімізація простоїв ІТ обладнання та збитків, скорочення часу операцій (в т.ч. час на обслуговування клієнтів), підвищення рівня обслуговування сервісів ІТ, забезпечення інформаційної безпеки ПК, можливість використання сучасного програмного забезпечення, стандартизування робочих місць, підвищення іміджу компанії. Інвестиції, млн. грн.: 124,0.

2) Заходи: створення єдиних операційних центрів. Результат: Збільшення пропускної здатності, оптимізація штату, поліпшення умов праці та покращення якості надання послуг. Інвестиції, млн. грн.: 121,0.

3) Заходи: придбання автотранспорту. Результат: передбачає спрямування інвестицій в обсязі 119,0 млн грн на повне оновлення автотранспортного парку підприємства.

4) Заходи: придбання обладнання для відкриття нових відділень, для проведення рефрешингу існуючих та доавтоматизація. Результат: Збільшення мережі об'єктів поштового зв'язку та створення умов для підвищення якості та ефективності роботи. Інвестиції, млн. грн.: 101,0.

5) Заходи: поштове та пошто-оброблювальне обладнання. Результат: Забезпечення максимального скорочення часу на сортування поштових відправлень та зменшення трудовитрат. Інвестиції, млн. грн.: 51,0.

6) Заходи: впровадження нової фронт-офісної системи та інші ІТ-проекти. Результат: Автоматизація всіх функцій точок продажу. Інвестиції, млн. грн.: 7,0.

7) Заходи: капітальний ремонт об'єктів поштового зв'язку. Результат: Зменшення експлуатаційних витрат, покращення якості та доступності надання послуг поштового зв'язку, збільшення доходів підприємства та покращення умов праці. Інвестиції, млн. грн.: 4,0.

Не зважаючи на складні умови, Компанія продовжує інвестувати та планує завершити ключові стратегічні проекти протягом 2024 року. Зокрема:

- перехід на хабову автоматизовану модель сортування, запуск нової системи трекінгу відправлень та перегляд транспортних маршрутів;
- впровадження нової фронт-системи для роботи поштових відділень;
- запуск інших бекових і транзакційних ІТ систем для підвищення ефективності операційної діяльності та покращення якості надання послуг (CRM, нова платіжна система та інші).

Також Компанія й надалі інвестуватиме в придбання нових авто для оновлення власного автопарку та зменшення залежності від послуг стороннього транспорту (за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку). Особливо важливим напрямком Компанії є приведення мережі відділень до сучасного рівня, з одночасним впровадженням інноваційних рішень, в тому числі для створення безбар'єрного середовища для клієнтів та співробітників. Ця програма передбачена довгостроковим планом розвитку на 2024-2026 рр. та темпи її реалізації будуть залежати від фінансових можливостей Компанії [17].

За підсумками 2024 року національний поштовий оператор «Укрпошта» отримав 12,9 млрд. грн. доходу, що на 1,3 млрд. грн., або 12,1%, більше, ніж у 2023 році. Такий приріст фіксується вже другий рік поспіль – у 2023-му дохід також зріс на 12% і становив 11,6 млрд. грн. Про це повідомила прес-служба «Укрпошти».

Фінансову звітність компанії підтверджено міжнародним незалежним аудитором. Особливо позитивною зміною стало значення EBITDA: за рік воно зросло до 659,3 млн. грн. після негативних показників у 2023 та 2022 роках (-22,9 млн. грн. та -462,8 млн. грн. відповідно).

Ключовими драйверами росту у 2024 році стали:

- збільшення доходу від міжнародного поштового обміну на 45%;
- зростання приймання платежів на 28,3%;

- розвиток прискореної доставки EMS на 26,6%;
- зростання міжнародних дрібних пакетів на 25,5%;
- зростання обсягу внутрішніх посилок на 10,8%.

Попри позитивну динаміку, компанія залишається збитковою: чистий збиток за 2024 рік склав 413,2 млн. грн. Це майже вдвічі менше за аналогічний показник 2023 року. Основними чинниками збитків стали валютні коливання (246,9 млн. грн.) та витрати на утримання нерухомого майна, продаж якого був законодавчо заблокований (43,2 млн. грн.).

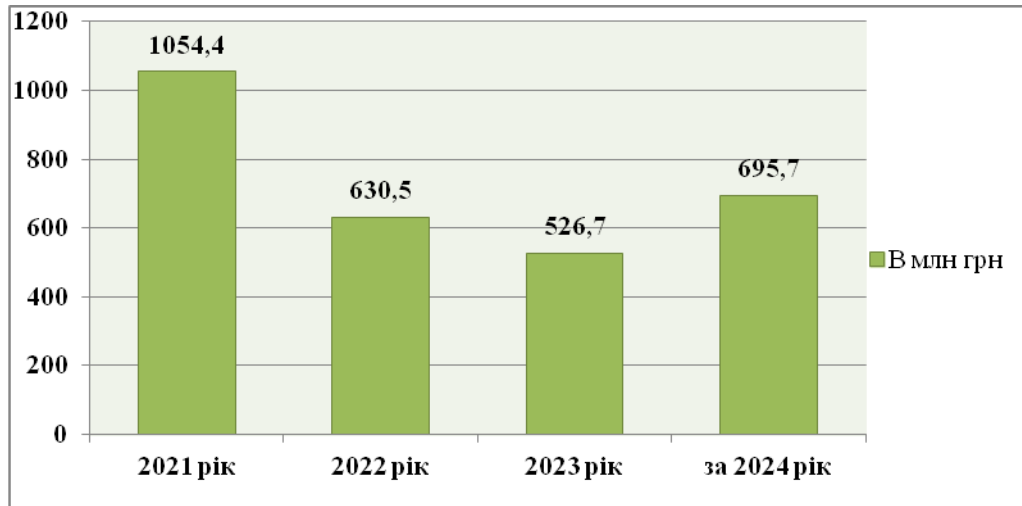
Генеральний директор «Укрпошти» зазначає, що компанія фактично перебуває в «плюсі» за операційними показниками. «Компанія на папері все ще збиткова, але міжнародним аудитом підтверджено, що наша EBITDA – позитивна. Це означає, що «Укрпошта» фактично операційно вже «в плюсі», а збитки – це обслуговування кредитних зобов'язань у валюті, які прив'язані до курсу гривні, та недоотримані доходи від запланованого продажу майна».

У 2024 році «Укрпошта» спрямувала на капітальні інвестиції 695,7 млн. грн. власних коштів. Компанія також сплатила до бюджетів і державних цільових фондів 3,1 млрд. грн. податків і обов'язкових платежів – на 124 млн. грн. більше, ніж у 2023 році [54].

Укрпошта стабільно працює, інвестує в розвиток інфраструктури, сортувальних центрів і цифрових сервісів. В річних звітах про Управління розглянемо об'єми інвестицій з 2021 року по 2024 рік (рис. 3.2).

Хоч інвестиції 2021 року були найбільшими, «Укрпошта» демонструє стійкість та стратегічну адаптацію, продовжуючи вкладати кошти у свій розвиток, незважаючи на безпрецедентні виклики воєнного часу.

Розвиток вітчизняної поштової галузі відображає загальносвітову тенденцію домінування e-commerce логістики над класичними послугами зв'язку. Паралельно спостерігається інтенсифікація ринку грошових переказів та загострення конкуренції в секторах фінансових послуг і ритейлу в густонаселених регіонах.



**Рис. 3.2. Інвестиції АТ «Укрпошта» за 2021-2024 роки**

*Джерело: створено автором з [20, 53, 55, 56]*

Проте актуальною залишається проблема: значна частина сільського населення досі має обмежений доступ до банківської інфраструктури та інструментів безготівкової економіки [20].

### **Висновки до розділу 3**

В умовах військової агресії, виробнича інфраструктура перебуває під постійними загрозами руйнувань та пошкоджень. Один із її компонентів – енергетика, є постійною ціллю ворога. Втрати енергетичного сектору через повномасштабне вторгнення оцінюються у майже \$40,4 млрд.

Урядом країни розробляються плани економічного відновлення. Серед напрямків – модернізація енергетичної інфраструктури. Уряд країни відіграє важливу роль у процесах відбудови, адже він задає головні напрями, та здійснює контроль виконання. Також Уряд розуміє, що діалог з підприємцями – запорука швидкої економічної відбудови.

Досліди в США говорять нам, що зовнішня фінансова підтримка підприємств, що зазнали руйнувань, не завжди є доцільною. Створення плану безперервності роботи бізнесу – є необхідністю як для великих, так і для малих підприємств.

## ВИСНОВКИ

Економіка відновлення – це сучасний стан української економіки. Адже першочергові потреби, після численних пошкоджень та руйнувань підприємств, транспортної інфраструктури, відтоку кваліфікованих кадрів – це відновити до стану функціонування. Плани модернізації економіки неодноразово озвучуються українськими вченими в програмах післявоєнної відбудови країни.

Спільні думки можна виокремити – це:

- створення соціальної політики, що спрямована на збільшення доходів та споживання населення;
- побудова стійких інституцій, які дадуть міжнародним інвесторам впевненість у їхніх інвестиціях в Україну;
- повоєнне відновлення економіки країни – це не просто відновлення старої системи, це докорінна трансформація економіки, яка повинна дати поштовх для подальшого розвитку країни;
- розробка стратегії відновлення економіки країни – не тільки завдання для влади, а й для підприємництва;
- розвиток енергетичної незалежності;
- збереження та розвиток трудових ресурсів.

На прикладі США, ми можемо розглянути впровадження планування безперервності роботи бізнесу, який вимагає від бізнесу наявності офіційної стратегічної ініціативи, яка детально визначає, як бізнес виживе після тривалої перерви в бізнесі. А також план аварійного відновлення, який є підмножиною такого плану забезпечення безперервності роботи бізнесу та містить детальний опис усіх необхідних робочих функцій та резервних заходів, необхідних для забезпечення безперервної роботи бізнесу. План визначає конкретний персонал, обов'язки, послідовність кроків та часові рамки для різних видів діяльності, а також повинен включати періодичне планування, навчання та тестування для своєчасного відновлення критичних бізнес-процесів та операцій.

В сучасних умовах господарювання на перший план висуваються такі питання, як технічний рівень, якість, надійність, зовнішній вигляд продукції, а це залежить від якісного складу техніки та ефективного її використання. Підвищення технічної якості засобів праці і оснащеність ними працівників в основному й сприяють зростанню ефективності виробничого процесу. Ключовим вектором підвищення ефективності використання потенціалу підприємства є мінімізація ресурсних втрат шляхом впровадження інноваційних технологій та модернізації існуючих потужностей. Системне управління процесами формування та експлуатації виробничого потенціалу сприяє нарощуванню обсягів конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та світовому ринках. Одночасне освоєння високотехнологічних виробництв та оновлення матеріально-технічної бази забезпечує кумулятивний ефект, що безпосередньо стимулює розвиток загального потенціалу суб'єкта господарювання.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність АТ «Укрпошта», слід брати до уваги в яких умовах працює Компанія, та які на неї покладені обов'язки, як єдиного національного поштового оператора.

В розрахунках показників ми бачимо зростання коефіцієнту зносу основних фондів до 49%, зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів, що є позитивним сигналом і свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів підприємства. Покращилась продуктивність праці. Показник рентабельності основних засобів лишався від'ємним в 2022-2024 роках, основною причиною лишались знос та застарілість основних засобів. Коефіцієнт заборгованості в 2024 році становить – 0,98, це означає, що 98% активів підприємства фінансується за рахунок боргів, і лише 2% – за рахунок власного капіталу. Це вказує на дуже високий рівень фінансової залежності та значні фінансові ризики. Підприємство все більше фінансує свої активи за рахунок залучених коштів, а частка власного капіталу у фінансуванні стає дедалі меншою.

Наведені дані демонструють постійне та послідовне зниження коефіцієнта загальної ліквідності протягом чотирьох років. Це є негативною тенденцією і свідчить про погіршення здатності підприємства виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних поточних активів, тобто за вирахуванням запасів. Ми бачимо постійне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності. Низький коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на те, що підприємству може не вистачити найбільш ліквідних активів для негайного погашення своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яку частину поточних (короткострокових) зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів, а також короткострокових фінансових інвестицій. Впродовж чотирьох років рівень абсолютної ліквідності залишається досить низьким.

На нашу думку, слід поступово зменшувати залучення позичкових грошей, та нарощувати власні активи. Необхідно перерозподілити витрати, та розглянути нові джерела доходів.

Працюючи в таких умовах АТ «Укрпошта»:

- працює з перших днів війни. Компанія надає українцям не лише звичні послуги – для багатьох пошта стала і банком, і магазином, і зв'язком з близькими;
- відновила доставку замовлень з найбільших інтернет-магазинів та маркетплейсів. Замовлення на маркетплейсах може частково вирішити проблему дефіциту деяких товарів, які не можна купити в магазині в своєму місті;
- щоб підтримати українців, які тимчасово виїхали за кордон, «Укрпошта» почала доставляти «Посилку з домівки» з -70% знижкою на відправлення з України до Угорщини, Польщі, Словаччини, Румунії та Молдови, — тобто до тих країн, які прийняли найбільшу кількість наших громадян;

- з початком російської агресії «Укрпошта», взяла на себе зобов'язання всіляко допомагати українцям, які постраждали через війну. Йдеться і про доставку гуманітарної допомоги, і про логістичну підтримку державної ініціативи з евакуації бізнесів зі сходу країни, і спеціальні умови та знижки в ключових послугах;

- опікується передачею гуманітарної допомоги Україні від інших країн. Коштом «Укрпошти» в Україну доставлено чотири літаки з гуманітарною допомогою з США. Загалом з початку війни поштовий оператор спільно з партнерами організував та оплатив доставку понад 100 тонн гуманітарних вантажів з США. Також «Укрпошта» доставила понад 500 тонн гуманітарної допомоги від Грузії, Італії, Румунії та Греції;

- учасник спільноти «Бізнес без бар'єрів». Значну частину персоналу становлять люди старшого віку. Під час реалізації проєкту комп'ютеризації сільських відділень було успішно навчено комп'ютерній грамотності 1875 працівників передпенсійного і пенсійного віку. «Укрпошта» активно залучає і молодь, для чого активно співпрацює з навчальними закладами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник, Т.І., & Косенко, А.О. (2020). Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*, (11). URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf)
2. Федонін, О.С., Рєпіна, І.М., & Олексюк, О.І. (2004). Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник .Київ : КНЕУ, 316 с.
3. Добикіна, О.К., Рижиков, В.С., Касьянюк, С.В., Кокотько, М.Є., Костенко, Т.Д., & Герасимов, А.А. (2007). Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 101 с.
4. Касьянова Н.В. (2012). Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. Донецьк: Вид-во Цифрова типографія. С. 68-84
5. Дехтяренко, І.В. (2012). Дослідження методів визначення виробничого потенціалу підприємства.
6. Нікітченко, А.Д., & Сергієнко, О.А. (2024). Теоретичні засади сутності виробничого потенціалу. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/249ef14d-a027-4b8e-939a-df885b8487ba/download>
7. Бусел В.Т. (2005). Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000. Київ, Ірпінь: Перун–VIII, 1728 с.
8. Економічне відновлення. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Economic\\_recovery](https://en.wikipedia.org/wiki/Economic_recovery)
9. Підлуська І. (2024). Що таке відновлення і коли його необхідно розпочинати? URL: <https://www.irf.ua/vidnovlennia-pidluska/>
10. Пасько, М. (2022). Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими. *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph*, 201-248
11. Алієв Р. (2019). Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. № 9. С. 54–59

12. Гусаковська, Т.О., & Серета, О.О. (2024). Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Problemy Ekonomiky*, 2, 129-135.
13. Занора, В.О., & Одородько, Н.В. (2019). Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2(18), 040-051. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184113>
14. Квасницька, Р., & Тарасюк, М. (2017). Структуризація потенціалу підприємства. *Scientia fructuosa*, 111(1), 73-82.
15. Мішенін, Є.В., Дутченко, О.М., & Семененко, Т.О. (2018). Оцінка потенціалу підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/67607/1/Mishenin\\_otsinka.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/67607/1/Mishenin_otsinka.pdf)
16. Андреева, Г.І., & Андреева, В.А. (2010). Організація і методика економічного аналізу. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50223>
17. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>
18. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2024 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>
19. Сайт АТ «Укрпошта». Загальна інформація. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
20. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2024.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf)
21. Інтерфакс-Україна. (2024). «Укрпошта» у 2024 р. збільшила кількість міжнародних відправлень на 41%. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1036539.html>
22. Андреева, Г.І. (2008). Економічний аналіз.
23. Фомич, Н.І. (2018). Ефективне використання основних засобів підприємства як шлях до інноваційного розвитку. *Інноваційні технології в АПК*.

24. Бондаренко, Н.М., & Бобирь, О.І. (2022). Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці.
25. Коваленко, Л.О., & Ремньова, Л.М. (2005). Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 485 с.
26. Нова Пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
27. Група компаній «Делівері». Офіційний сайт. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index>
28. Meest ПОШТА. Офіційний сайт. URL: <https://meestposhta.com.ua/about>
29. Андреева, В., & Гофман, М. (2024). Оцінка збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії російської федерації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 20-27.
30. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>
31. Інтерфакс-Україна. (2025). Оцінку потреб України на відновлення підвищено з \$486 млрд до \$524 млрд – Світовий банк. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1050839.html>
32. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2024 рік. URL: <https://opendatabot.ua/c/21560045>
33. Толпежников Р.А. (2011). Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць у 3-х томах, т. 3. Маріуполь. С. 125-130
34. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 772-776. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/132.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf)
35. Семенова, К.Д., & Тарасова, К.І. (2018). Бізнес-статистика: підручник. Київ: ФОП Гуляєва ВМ, 66-67.

36. Атамас О.П. (2011). Сутність та класифікація виробничої інфраструктури АПК. *Ефективна економіка*. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=826>

37. Черната, Д.В. (2019). Виробнича інфраструктура підприємства та підвищення ефективності її використання. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/563>

38. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025). URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu-0>

39. Чернобай, М.О. (2024). Удосконалення системи управління виробничою інфраструктурою сільськогосподарського підприємства.

40. Піддубний І, Горюнов Д. (2024). Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії. KSE: Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE\\_Vpliv-vii--ni-na-energetiku\\_UA-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf)

41. Шаповал Н. (2022). Що робить і планує робити Уряд для відбудови України: топ-10 інструментів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3619086-so-robit-i-planue-robiti-urad-dla-vidbudovi-ukraini-top10-instrumentiv.html>

42. Лопух К.В. (2014). Новаторські ідеї М.І. Туган-Барановського у розвитку теорії грошей. Український соціум. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/122-129\\_no-4\\_vol-51\\_2014\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/122-129_no-4_vol-51_2014_UKR.pdf)

43. Mazaraki, A., & Duginets, G. (2023). Economic recovery mechanisms in wartime. *Agora International Journal of Economical Sciences (AIJES)*, 17(1), 83-92.

44. Kindzerskyi, Yu. (2022). Povojenne vidnovlennja promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Postwar recovery of Ukrainian industry:

challenges and policy features]. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, vol. 32(2), pp. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.10>

45. Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. (2022). Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>

46. Войтович, Л., & Федик, М. (2024). Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (65).

47. Venkateswaran A.; Simon-Agolory K.; Watkins K.Z. (2014). Long term recovery from mega-disasters: regional and business recovery periods, differential vulnerability, and business continuity. *International Journal of Risk Assessment and Management (IJRAM)*, Vol. 17, No. 4

48. Кошова В.Ю., & Богацька Н.М. (2017). Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*, 5(18), с. 56-59

49. Неізнана, Т.М., & Зайченко, В.В. (2012). Напрямки підвищення економічного потенціалу підприємства.

50. [Державна служба статистики України](#). Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryyemstv-sfery-posluh-u-ii-kvartali-2025-roku-shchodo-perspektyv>

51. Річний звіт 2019р. «Укрпошта». URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/Annual\\_Report\\_Ukrposhta\\_2019.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/Annual_Report_Ukrposhta_2019.pdf)

52. «Укрпошта» запустила мобільний застосунок для усіх клієнтів. URL: <https://nachasi.com/news/2018/04/12/ukrposhta-zapustyla-zastosunok/>

53. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік. URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2023.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf)

54. Залишається збитковою: «Укрпошта» розповіла, скільки заробила у 2024 році. (2025). URL: <https://news.finance.ua/ua/rayffayzen-bank->

[prodovzhuye-pidtrymuvaty-zhinoche-pidpryyemnyctvo-v-ukraini-razom-z-u-we-hub](#)

55. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2021 рік. URL: [zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2021.pdf](#)

56. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік. URL: [zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_2022.pdf](#)

57. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2021 рік URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>

58. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 рік URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>

59. Відділення Укрпошти в умовах воєнного стану працюють у всіх регіонах України. URL: <https://business.dii.gov.ua/history-of-success/viddilennia-ukrposhty-v-umovakh-voiennoho-stanu-pratsiuiut-u-vsikh-rehionakh-ukrainy>

60. Андреева, В., & Корнева, М. (2025). Оцінка виробничого потенціалу підприємства в умовах економіки відновлення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3 (79), 107-113.

## ДОДАТКИ

## Додаток 1

**АТ «Укрпошта»**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
 Середня кількість працівників: 61 779  
 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 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	18 695	55 518
первісна вартість		1001	115 114	150 078
амортизація		1002	(96 419)	(94 560)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	65 889	320 864
Основні засоби	9	1010	3 410 581	3 830 957
первісна вартість		1011	5 401 367	6 160 904
знос		1012	(1 990 786)	(2 329 947)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	117 377	100 693
первісна вартість		1016	120 829	107 386
знос		1017	(3 452)	(6 693)
Інші фінансові інвестиції		1035	17 925	19 078
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	209	196
Відстрочені податкові активи		1045	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>3 630 676</b>	<b>4 327 306</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Заласи	10	1100	225 554	293 899
виробничі запаси		1101	161 138	231 750
незавершене виробництво		1102	4 170	11
готова продукція		1103	11 518	-
товари		1104	48 728	62 138
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	335 516	401 152
первісна вартість		1125.1	371 650	459 406
резерв під знецінення		1125.2	(36 134)	(58 254)
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	24 818	35 830
з бюджетом	11, 6	1135	17 197	8 942
у тому числі з податку на прибуток		1136	13 260	-
з нарахованих доходів	11	1140	8 785	8 686
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	97 356	155 828
первісна вартість		1155.1	118 956	179 138
резерв під знецінення		1155.2	(21 600)	(23 310)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	195 095	1 509 233
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	5 246 112	3 893 395
Готівка		1166	493 831	119 329
Поточні рахунки у банку		1167	4 752 281	3 774 066
Інші оборотні активи		1190	29 695	57 720
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>6 180 128</b>	<b>6 364 685</b>
<b>III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>9</b>	<b>1200</b>	<b>98 659</b>	<b>75 643</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>9 909 463</b>	<b>10 767 634</b>

**АТ «Укрпошта»**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

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

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1		
		Код рядка	31 грудня 2020 р. (перераховано)	31 грудня 2021 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток	6	1420	1 317 807	1 413 330
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 582 366</b>	<b>2 677 889</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	201 646	189 105
Довгострокові кредити банків	15	1510	65 878	612 878
Інші довгострокові зобов'язання	15, 6	1515	361 220	318 515
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>628 744</b>	<b>1 120 498</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15, 6	1600	250 758	127 223
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	168 707	217 288
товари, роботи, послуги	16	1615	1 103 112	1 733 721
розрахунками з бюджетом		1620	99 315	137 553
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	22 028
розрахунками зі страхування		1625	55 484	84 806
розрахунками з оплати праці		1630	205 345	250 279
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	259 671	191 403
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	49 477	55 075
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	502 007	614 309
Доходи майбутніх періодів	18	1665	413 663	499 055
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 590 814	3 058 535
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>6 698 353</b>	<b>6 969 247</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>9 909 463</b>	<b>10 767 634</b>

Затверджено до випуску та підписано 09 червня 2022 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М.Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 О. Чорна  
 В.о. головного бухгалтера

**АТ «Укрпошта»**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за 2021 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 181 868	9 182 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	<b>1 645 443</b>	<b>1 407 872</b>
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27, 6	2120	309 471	259 383
Адміністративні витрати	23	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	22	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	24, 6	2180	(170 034)	(147 237)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	<b>201 481</b>	<b>171 652</b>
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	104 904	94 517
Інші доходи	28	2240	91 705	68 959
Фінансові виграти	26, 6	2250	(114 569)	(86 028)
Інші витрати	29	2270	(45 575)	(45 477)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	<b>237 946</b>	<b>203 623</b>
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(54 364)	(42 383)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	<b>183 582</b>	<b>161 240</b>
Збиток		2355	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>183 582</b>	<b>161 240</b>

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік  
(продовження)

Форма № 2


III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ


Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	645 645	520 443
Витрати на оплату праці		2505	6 194 389	5 280 313
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 461 785	1 237 219
Знос/амортизація		2515	454 092	354 882
Інші операційні витрати		2520	2 437 060	1 784 579
Собівартість реалізованих товарів		2530	96 887	92 732
Разом		2550	11 289 858	9 270 168

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 09 червня 2022 року.

  
І. Ємільянський  
Генеральний директор

  
М. Палій  
Заступник генерального  
директора з фінансових  
питань

  
О. Чорна  
В.о. головного бухгалтера

**АТ «Укрпошта»**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
 Середня кількість працівників: 53 432  
 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 2021 р.	31 грудня 2022 р.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	9	1000	55 518	115 896
первісна вартість		1001	150 078	143 589
амортизація		1002	(94 560)	(27 694)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	320 864	296 454
Основні засоби	9	1010	3 830 957	3 870 901
первісна вартість		1011	6 160 904	6 847 341
знос		1012	(2 329 847)	(2 976 440)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	100 693	68 961
первісна вартість		1016	107 386	79 104
знос		1017	(6 693)	(10 143)
Інші фінансові інвестиції		1035	19 078	12 579
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	196	180
Відстрочені податкові активи		1045	-	87 652
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>4 327 306</b>	<b>4 451 622</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	10	1100	293 899	564 624
виробничі запаси		1101	231 750	348 417
незавершене виробництво		1102	11	-
готова продукція		1103	-	-
товари		1104	62 138	216 207
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	401 152	325 063
первісна вартість		1125.1	459 406	399 892
резерв під знецінення		1125.2	(58 254)	(74 829)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	35 830	74 177
з бюджетом	11	1135	8 942	9 193
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	20
з нарахованих доходів	11	1140	8 686	19 958
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	155 828	114 114
первісна вартість		1155.1	179 138	146 066
резерв під знецінення		1155.2	(23 310)	(31 952)
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	1 509 233	585 098
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 893 395	3 132 038
Готівка		1166	119 329	339 238
Поточні рахунки у банку		1167	3 774 066	2 792 800
Інші оборотні активи		1190	57 720	68 977
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1196</b>	<b>6 364 685</b>	<b>4 893 242</b>
<b>III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття</b>	9	<b>1200</b>	<b>75 643</b>	<b>73 819</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>10 767 634</b>	<b>9 418 683</b>

**АТ «Укрпошта»**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

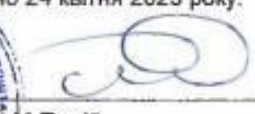
**Баланс (Звіт про фінансовий стан) (продовження)**

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1	рядка	31 грудня 2021 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (лайвовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	1 413 330	155 241
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>2 677 889</b>	<b>1 419 800</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	189 105	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	612 878	863 115
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	318 515	266 211
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>1 120 498</b>	<b>1 129 326</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	70 011	3 381
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	274 500	431 583
товари, роботи, послуги	16	1615	1 733 721	2 778 229
розрахунками з бюджетом		1620	137 553	72 700
у тому числі з податку на прибуток		1621	22 028	-
розрахунками зі страхування		1625	84 806	55 209
розрахунками з оплати праці		1630	250 279	202 725
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	191 403	213 236
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером	14	1640	55 075	-
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	614 309	619 143
Доходи майбутніх періодів	18	1665	499 055	319 253
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 058 535	2 174 098
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>6 989 247</b>	<b>6 869 557</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>10 787 634</b>	<b>9 418 683</b>

Затверджено до виходу друку підписано 24 квітня 2023 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор



  
 М.Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 К. Клименко  
 Головний бухгалтер

**АТ «Укрпошта»**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	10 323 419	11 181 868
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 926 858)	(9 536 425)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	396 561	1 645 443
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	179 762	309 471
Адміністративні витрати	23	2130	(1 148 387)	(1 324 050)
Витрати на збут	22	2150	(207 900)	(259 349)
Інші операційні витрати	24	2180	(411 903)	(170 034)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	-	201 481
Збиток		2195	(1 191 867)	-
Інші фінансові доходи	25	2220	140 419	104 904
Інші доходи	28	2240	126 412	91 705
Фінансові витрати	26	2250	(115 054)	(114 569)
Інші витрати	29	2270	(493 072)	(45 575)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	-	237 946
Збиток		2295	(1 533 162)	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	275 073	(54 364)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	-	183 582
Збиток		2355	(1 258 089)	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 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>(1 258 089)</b>	<b>183 582</b>

**АТ «Укрпошта»**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**за 2022 рік**  
**(продовження)**

Форма № 2


**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	942 235	645 645
Витрати на оплату праці		2505	5 469 472	6 194 389
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 275 354	1 461 785
Знос/амортизація		2515	582 986	454 092
Інші операційні витрати		2520	3 074 363	2 437 060
Собівартість реалізованих товарів		2530	350 638	96 887
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>11 695 048</b>	<b>11 289 858</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За попередній період - 2021 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 24 квітня 2023 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор



  
 М. Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 К. Клименко  
 Головний бухгалтер

**АТ «Укрпошта»**  
**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
 Середня кількість працівників: 34 751  
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
 Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**

Актив	Прим.	Код рядка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2022 р.	31 грудня 2023 р.	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	9	1000	115 895		123 622
первісна вартість		1001	143 589		153 625
амортизація		1002	(27 694)		(30 003)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	295 454		324 447
Основні засоби	9	1010	3 870 901		4 041 107
первісна вартість		1011	6 847 341		7 521 947
знос		1012	(2 976 440)		(3 480 840)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	68 961		65 522
первісна вартість		1016	79 104		78 166
знос		1017	(10 143)		(12 644)
Інші фінансові інвестиції	11	1035	12 579		13 418
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	180		166
Відстрочені податкові активи	30	1045	87 652		255 571
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>4 451 622</b>		<b>4 823 853</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	10	1100	564 624		455 388
виробничі запаси		1101	348 417		331 631
незавершене виробництво		1102	-		-
готова продукція		1103	-		-
товари		1104	216 207		123 757
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	325 063		555 585
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	11	1130	74 177		150 544
з бюджетом	11	1135	9 193		8 481
у тому числі з податку на прибуток		1136	20		20
з нарахованих доходів	11	1140	19 958		7 802
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	114 114		130 809
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	585 098		-
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	3 132 038		5 233 842
Готівка		1166	339 238		118 937
Поточні рахунки у банку		1167	2 792 800		5 114 905
Інші оборотні активи		1190	68 977		76 110
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 893 242</b>		<b>6 618 561</b>
<b>III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>9</b>	<b>1200</b>	<b>73 819</b>		<b>60 539</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>9 418 683</b>		<b>11 502 953</b>

**АТ «Укрпошта»**  
**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1	рядка	31 грудня 2022 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	155 241	(641 120)
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>1 419 800</b>	<b>623 439</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	863 115	795 276
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	266 211	451 034
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>1 129 326</b>	<b>1 246 310</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	15	1600	3 381	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	431 583	485 913
товари, роботи, послуги	16	1615	2 778 229	3 498 755
розрахунками з бюджетом		1620	72 700	96 248
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками зі страхування		1625	55 209	47 310
розрахунками з оплати праці		1630	202 725	185 917
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	213 236	172 698
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонером		1640	-	-
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	619 143	919 501
Доходи майбутніх періодів	18	1665	319 253	344 135
Інші поточні зобов'язання	19	1690	2 174 098	3 882 727
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>6 869 557</b>	<b>9 633 204</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>9 418 683</b>	<b>11 502 953</b>

Затверджено до випуску та підписано 24 квітня 2024 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М.Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 К. Клименко  
 Головний бухгалтер

**АТ «Укрпошта»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**

за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 581 111	10 323 419
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(10 656 528)	(9 926 858)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	<b>924 583</b>	<b>396 561</b>
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	305 082	179 762
Адміністративні витрати	23	2130	(1 429 681)	(1 148 387)
Витрати на збут	22	2150	(281 252)	(207 900)
Інші операційні витрати	24	2180	(379 726)	(411 903)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	-	-
Збиток		2195	<b>(860 994)</b>	<b>(1 191 867)</b>
Інші фінансові доходи	25	2220	127 299	140 419
Інші доходи	28	2240	99 216	126 412
Фінансові витрати	26	2250	(177 920)	(115 054)
Інші витрати	29	2270	(151 881)	(493 072)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	<b>(964 280)</b>	<b>(1 533 162)</b>
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	167 919	275 073
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	<b>(796 361)</b>	<b>(1 258 089)</b>

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>		<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>(796 361)</b>	<b>(1 258 089)</b>

**АТ «Укрпошта»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
 за 2023 рік  
 (продовження)

Форма № 2

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**


Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	1 122 506	942 235
Витрати на оплату праці		2505	5 974 643	5 469 472
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 300 245	1 275 354
Знос/амортизація		2515	718 363	582 986
Інші операційні витрати		2520	3 298 839	3 074 363
Собівартість реалізованих товарів		2530	332 591	350 638
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>12 747 187</b>	<b>11 695 048</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За попередній період - 2022 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 24 квітня 2024 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М.Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 К. Клименко  
 Головний бухгалтер

**АТ «Укрпошта»**  
**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»  
 Територія: Україна, м. Київ, Шевченківський р-н  
 Організаційно-правова форма господарювання: Державна акціонерна компанія (товариство)  
 Вид економічної діяльності: Діяльність національної пошти  
 Середня кількість працівників: 31 739  
 Адреса, телефон: вул. Хрещатик 22, Київ  
 Одиниця виміру: тис. грн., без десяткового знаку  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**


Актив	Прим.	Код рядка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.	
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	9	1000	123 622		173 781
первісна вартість		1001	153 625		208 733
амортизація		1002	(30 003)		(34 952)
Незавершені капітальні інвестиції	9	1005	324 447		347 097
Основні засоби	9	1010	4 041 107		4 323 746
первісна вартість		1011	7 521 947		8 466 463
знос		1012	(3 480 840)		(4 142 717)
Інвестиційна нерухомість	9	1015	65 522		62 941
первісна вартість		1016	78 166		78 162
знос		1017	(12 644)		(15 221)
Інші фінансові інвестиції	11	1035	13 418		14 676
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	166		129
Відстрочені податкові активи	30	1045	255 571		334 423
Усього за розділом I		1095	4 823 853		5 256 793
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	10	1100	455 388		473 800
виробничі запаси		1101	331 631		345 025
незавершене виробництво		1102	-		12
товари		1104	123 757		128 763
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	1125	555 585		632 362
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	150 544		121 295
з бюджетом	11	1135	8 481		8 295
у тому числі з податку на прибуток		1136	20		361
з нарахованих доходів	11	1140	7 802		5 677
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	130 809		149 696
Поточні фінансові інвестиції	12	1160	-		210 195
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	1165	5 233 842		4 544 101
Готівка		1166	118 937		102 567
Поточні рахунки у банку		1167	5 114 905		4 441 534
Інші оборотні активи		1190	76 110		80 755
Усього за розділом II		1195	6 618 561		6 226 176
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	9	1200	60 539		55 930
<b>Баланс</b>		1300	<b>11 502 953</b>		<b>11 538 899</b>


АТ «Укрпошта»  
**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

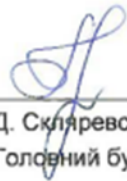
**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)**

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1		
		Код рядка	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2024 р.
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	6 518 597	6 518 597
Ефект переоцінки при корпоратизації	14	1416	(5 254 038)	(5 254 038)
Нерозподілений прибуток		1420	(641 120)	(1 054 324)
Усього за розділом I		1495	623 439	210 235
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	30	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	15	1510	795 276	833 028
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	451 034	542 974
Усього за розділом II		1595	1 246 310	1 376 002
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	485 913	593 873
товари, роботи, послуги	16	1615	3 498 755	4 145 017
розрахунками з бюджетом		1620	96 248	143 232
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками зі страхування		1625	47 310	56 406
розрахунками з оплати праці		1630	185 917	210 690
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	172 698	143 122
Нарахування та інші забезпечення	17	1660	919 501	1 006 530
Доходи майбутніх періодів	18	1665	344 135	387 302
Інші поточні зобов'язання	19	1690	3 882 727	3 266 490
Усього за розділом III		1695	9 633 204	9 952 662
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>11 502 953</b>	<b>11 538 899</b>

Затверджено до випуску та підписано 25 квітня 2025 року.

  
 І. Сміянський  
 Генеральний директор

  
 М. Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 Д. Склярська  
 Головний бухгалтер

**АТ «Укрпошта»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**

за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За попередній період - 2023 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	12 978 008	11 581 111
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(11 539 535)	(10 656 528)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	1 438 473	924 583
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	394 248	305 082
Адміністративні витрати	23	2130	(1 630 437)	(1 429 681)
Витрати на збут	22	2150	(287 424)	(281 252)
Інші операційні витрати	24	2180	(317 704)	(379 726)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	-	-
Збиток		2195	(402 844)	(860 994)
Інші фінансові доходи	25	2220	123 408	127 299
Інші доходи	28	2240	82 294	99 216
Фінансові витрати	26	2250	(206 993)	(177 920)
Інші витрати	29	2270	(87 920)	(151 881)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(492 055)	(964 280)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	78 851	167 919
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	-	-
Збиток		2355	(413 204)	(796 361)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За попередній період - 2023 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>(413 204)</b>	<b>(796 361)</b>

АТ «Укрпошта»  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
 Усі суми наведені у тисячах гривень

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
 за 2024 рік  
 (продовження)

Форма № 2


**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

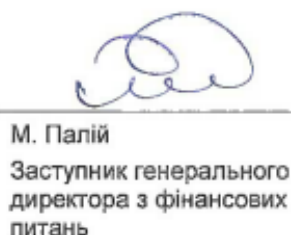
Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За звітний період - 2023 рік
1		2	3	4
Матеріальні витрати		2500	1 160 503	1 122 506
Витрати на оплату праці		2505	6 377 063	5 974 643
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 363 670	1 300 245
Знос/амортизація		2515	874 968	718 363
Інші операційні витрати		2520	3 734 454	3 298 839
Собівартість реалізованих товарів		2530	264 442	332 591
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>13 775 100</b>	<b>12 747 187</b>

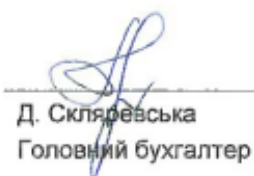
**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За звітний період - 2023 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Затверджено до випуску та підписано 25 квітня 2025 року.

  
 І. Смілянський  
 Генеральний директор

  
 М. Палій  
 Заступник генерального  
 директора з фінансових  
 питань

  
 Д. Склярівська  
 Головний бухгалтер