

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра економіки та фінансів

Мартинець Антон Олександрович

УДК 658.15: 336.64

Кваліфікаційна робота магістра
«Аналітичні рішення при формуванні фінансової
політики підприємств»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

А.О. Мартинець

Науковий керівник

Плетенецька Світлана Михайлівна
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

МАРТИНЦЯ АНТОНА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітня програма – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Тема роботи	Аналітичні рішення при формуванні фінансової політики підприємств
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 101-9 від 21.11.2024 р.
Науковий керівник	Плетенецька Світлана Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент
Вихідні дані до роботи	Законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних учених з питань фінансової політики, фінансової безпеки та аналітики, офіційна фінансова звітність АТ «Укрпошта», статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали офіційних вебресурсів
Постановка завдання	Дослідження теоретичних засад фінансової політики, оцінка фінансово-господарського стану АТ «Укрпошта» та ефективності застосовуваних аналітичних інструментів. Розробка напрямів покращення фінансової діяльності для підвищення фінансової стійкості та рівня фінансової безпеки підприємства.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економіка відновлення: навчальний посібник / за ред. В.І. Грушка. Київ : Університет «КРОК», 2023. 221 с. 2. Румик І. Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2023. № 4(72). С. 9-19. 3. Чумаченко, О., Плетенецька, С., Антоненко, Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2024. №1(73). С. 54-65. 4. Плетенецька С.М., Царенок О.В. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2022.

	5. Грушко В.І., Наконечна О.С., Чумаченко О.Г. Національні фінанси: Підручник. Київ : ВНЗ «Університет «КРОК», 2017. 660 с.
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	20.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	21.11.2024	<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>

Здобувач

Антон МАРТИНЕЦЬ

Науковий керівник

Світлана ПЛЕТЕНЕЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Мартинець А.О. Аналітичні рішення при формуванні фінансової політики підприємств. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондів ринок, освітня програма Фінансова аналітика та фінансові ринки. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад формування фінансової політики підприємства. Проведено комплексну оцінку фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта», запропоновано напрями вдосконалення фінансової політики з метою підвищення фінансової стійкості та рівня фінансової безпеки.

Ключові слова: фінансова політика підприємства, аналітичні рішення, фінансовий стан, фінансова стійкість, планування, фінансова безпека.

SUMMARY

Martynets A.O. Analytical Decisions in the Formation of Corporate Financial Policy. Manuscript.

Master's qualification work on specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Educational program Financial Analytic and Financial Markets. KROK University, Kyiv, 2026.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation of the financial policy of the enterprise. A comprehensive assessment of the financial and economic activities of JSC "Ukrposhta" was carried out, directions for improving the financial policy were proposed in order to increase financial stability and the level of financial security.

Keywords: financial policy of the enterprise, analytical solutions, financial condition, financial stability, planning, financial security.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	11
1.1. Сутність фінансової політики підприємства та її значення.....	11
1.2. Фактори та принципи формування фінансової політики підприємства в умовах кризових явищ.....	22
1.3. Основні механізми фінансової політики для подолання кризових явищ.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНАЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРПОШТА»	34
2.1. Загальна характеристика компанії АТ «Укрпошта».....	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта»	38
2.3. Оцінка аналітичних рішень при плануванні діяльності АТ «Укрпошта»	49
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА»	59
3.1. Основні проблеми фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта» в сучасних умовах.....	59
3.2. Пропозиції щодо покращення фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта» на основі аналітичних рішень	64
3.3. Формування оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою підприємства АТ «Укрпошта».....	78
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аналітичні рішення в управлінському процесі становлять важливу складову розробки фінансової політики. Проведення ретельного аналізу фінансових показників, а також внутрішніх і зовнішніх чинників, дозволяє керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані рішення з питань залучення капіталу, здійснення інвестицій, оптимізації витрат і забезпечення фінансової стабільності.

У сучасних реаліях господарської діяльності підприємства стикаються з численними викликами, обумовленими нестабільністю економічної ситуації, постійними змінами у податковому законодавстві, коливаннями валютного курсу та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах особливого значення набуває ефективна фінансова політика, адже саме вона виступає запорукою стабільності та стійкості функціонування підприємства у складному економічному середовищі.

Тому дослідження ролі аналітичних інструментів у процесі формування фінансової політики є надзвичайно важливим та своєчасним. Воно дозволяє не лише удосконалити фінансове управління на підприємствах, але й підвищити їх конкурентоспроможність в умовах ринкової економіки.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена потребою у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні аналітичних підходів до формування ефективної фінансової політики підприємств.

Розробити правильну фінансову стратегію та тактику, як показує практика, можна лише за результатами грамотного дослідження стану фінансового, головною якою метою є встановлення рівня незалежності фінансової, можливості маневрувати власними коштами та ін.

Оцінювання стану фінансового дає можливість сформулювати висновки щодо забезпеченості фінансової основних видів діяльності. Такі дії надають здатність партнерам потенційним отримати уявлення про фінансовий

потенціал підприємства. Професійне проведення такої оцінки та грамотне використання її результатів є вирішальним фактором сприятливого

функціонування і дієвої політики керування ресурсами фінансовими підприємств.

Ресурси фінансові необхідні підприємствам для реалізації своїх численних виробничих та невиробничих функцій: регулярного придбання виробничих запасів, оплати праці працівників підприємства, розрахунків із державними органами, а також підприємствами іншими, створення різних фондів грошових. Приналежність у обсязі необхідному ресурсів фінансових, а також їх дієве застосування, спонукають стабільне становище фінансове підприємства, визначають його стійкість фінансову, ліквідність і платоспроможність. Тому для підвищення дієвості функціонування підприємства, найважливішою є накопичення власних ресурсів фінансових та їх дієве використання.

Проблематика удосконалення фінансових ресурсів підприємств і поліпшення ефективності їх управління стала предметом ґрунтовного дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних економістів. Значний внесок у цю область наукового знання зробили такі дослідники: Бровко Л.І., Герасимчук О.В., Гречухін О.С., Джерелейко С.Д., Плетенецька С.М., Козачок І.А., Корецька С.О., Крамаренко Г.О., Масловська Л.Ц., Поддєрьогін А.М., Румик І.І., Радченко О.Д., Халатур С.М., і Шевчук Н.А. та інші.

Підсумовуючи зазначене, слід підкреслити, що питання покращення фінансових ресурсів підприємств та підвищення ефективності їх управління в умовах сучасного господарювання набуває особливої актуальності. Це вимагає постійного дослідження і науково обґрунтованих підходів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування аналітичних рішень у процесі формування ефективної фінансової політики підприємства.

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

- розглянути сутність фінансової політики підприємства та її значення;
- визначити фактори та принципи формування фінансової політики підприємства в умовах кризових явищ;

- дослідити основні механізми фінансової політики для подолання кризових явищ;
- надати загальну характеристику компанії АТ «Укрпошта»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта»;
- здійснити оцінку аналітичних рішень при плануванні діяльності АТ «Укрпошта»;
- визначити проблеми фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта» в сучасних умовах;
- розробити пропозиції щодо покращення фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта» на основі аналітичних рішень;
- надати рекомендації щодо формування оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою підприємства АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є фінансово господарська діяльність підприємства АТ «Укрпошта» як складова його загальної системи управління в умовах ринкової економіки, зокрема фінансово-господарські процеси, які відображають його економічний стан, інвестиційну привабливість, платоспроможність, ліквідність та рентабельність.

Предметом дослідження є сукупність аналітичних підходів, методів і рішень, що застосовуються у процесі формування та реалізації фінансової політики підприємства. Зокрема, предмет охоплює вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на фінансовий стан підприємства, аналіз фінансової звітності, прогнозування грошових потоків, оцінювання ризиків та ефективності використання фінансових ресурсів.

Методи дослідження. У ході дослідження підприємства АТ «Укрпошта» використовувався комплекс наукових методів, що забезпечили системний підхід, об'єктивність і достовірність отриманих результатів. Завдяки залученню різноманітних методологічних підходів вдалося глибоко проаналізувати теоретичні й практичні аспекти застосування аналітичних рішень у фінансовій політиці підприємств. Основними методами, що були застосовані, є: аналіз –

дозволили розглянути сутність фінансової політики, її структурні компоненти та взаємозв'язки. Аналіз сприяв деталізації складових фінансової діяльності підприємства, тоді як синтез допоміг сформуванню цілісного уявлення про механізми фінансового управління. Порівняльний аналіз – використовувався для зіставлення підходів до реалізації фінансової політики різними підприємствами, а також для оцінки ефективності аналітичних рішень у неоднакових організаційно-економічних умовах. Економіко-статистичні методи – надали можливість опрацювати фінансові дані, здійснити розрахунок показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, що допомогло провести кількісний аналіз результатів управлінських рішень. Метод економічного моделювання – дав змогу створити сценарії розвитку підприємства з урахуванням змін у фінансових параметрах і оцінити наслідки впровадження різних аналітичних рішень. Застосування зазначених методів сприяло досягненню цілей дослідження, проведенню ґрунтовної оцінки фінансової політики підприємства та розробці практичних рекомендацій для її вдосконалення.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, які регулюють фінансову, податкову та господарську діяльність підприємств, наукова та навчальна література, монографії, підручники, наукові статті, що присвячені фінансовій політиці, аналізу фінансової діяльності та стратегічному управлінню, дані з відкритих джерел щодо фінансового стану підприємств галузі, офіційна фінансова звітність підприємств, статистичні матеріали, публікації провідних українських та закордонних економістів.

Наукова новизна здобутих результатів. Дослідження аналітичних підходів при формуванні фінансової політики підприємств дозволило виділити такі аспекти наукової новизни: проведено аналіз впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на процес формування фінансової політики, що забезпечує глибше розуміння взаємозв'язку між фінансовим станом, аналітичним забезпеченням і прийняттям управлінських рішень. Удосконалено методіку оцінки ефективності фінансової політики завдяки впровадженню системи

фінансово-аналітичних показників, яка сприяє обґрунтованому прийняттю рішень і зміцненню фінансової стійкості підприємств.

Практичне значення здобутих результатів полягає у тому, що в застосуванні запропонованих рекомендацій під час розробки та впровадження фінансової політики підприємств. Це сприятиме підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності та забезпеченню вищого рівня фінансової безпеки. Результати можуть бути корисними для практичної діяльності підприємств, проведення наукових досліджень та в освітньому процесі.

Апробація результатів дослідження. Апробація отриманих результатів дослідження була здійснена в рамках наукових конференцій, де представлено основні положення та висновки магістерської кваліфікаційної роботи. Зокрема, результати роботи були презентовані на конференціях «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», що проходила 5-6 грудня 2024 року в Києві (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків і 3 додатки. Загальний обсяг магістерської роботи становить 97 сторінок, список використаних джерел становить 72 найменувань

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Сутність фінансової політики підприємства та її значення

Кожне підприємство формує свою фінансову політику, вибудовує напрями діяльності та організовує чіткий процес роботи. Основною метою створення будь-якого підприємства є отримання прибутку. Для досягнення цієї мети необхідно ефективно управляти підприємством. Ключову роль у цьому відіграє ретельно побудована фінансова політика, яка дозволяє не лише досягати стабільного прибутку, а й запобігати кризовим ситуаціям.

Визначення теорії та поняття фінансової політики ґрунтується на дослідженнях вчених. Зокрема, Ю.О. Єрешко і В.Р. Товмасян аналізували цю концепцію і зазначали, що її потрібно розглядати у широкому розумінні, насамперед на державному рівні. Вони визначають фінансову політику як економічну категорію, основою якої виступає фінансовий менеджмент, що забезпечує ефективну систему управління. На основі узагальнення цих досліджень поняття фінансової політики можна визначити як комплекс заходів і методів, застосовуваних керівництвом підприємства для управління фінансовими ресурсами з метою реалізації поставлених завдань.

В.В. Малишко вважає, що фінансова політика підприємства не може ефективно функціонувати без впливу з боку державної політики. Державна фінансова політика є сукупністю заходів, спрямованих на розподіл фінансових ресурсів для вирішення соціально-економічних, національних та політичних завдань. Вплив макроекономічного середовища на діяльність підприємства часто перевершує вплив внутрішніх чинників. Тому важливо забезпечувати тісний зв'язок між державною фінансовою політикою та політикою самого підприємства.

Фінансова політика здійснюється як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Державна політика реалізується через законодавчі та нормативно-правові акти, які затверджуються урядом, а також через бюджетну систему, банківські та податкові механізми. Натомість фінансова політика на рівні підприємства виконується керівництвом за допомогою відповідних механізмів а принципів управління фінансовими ресурсами.

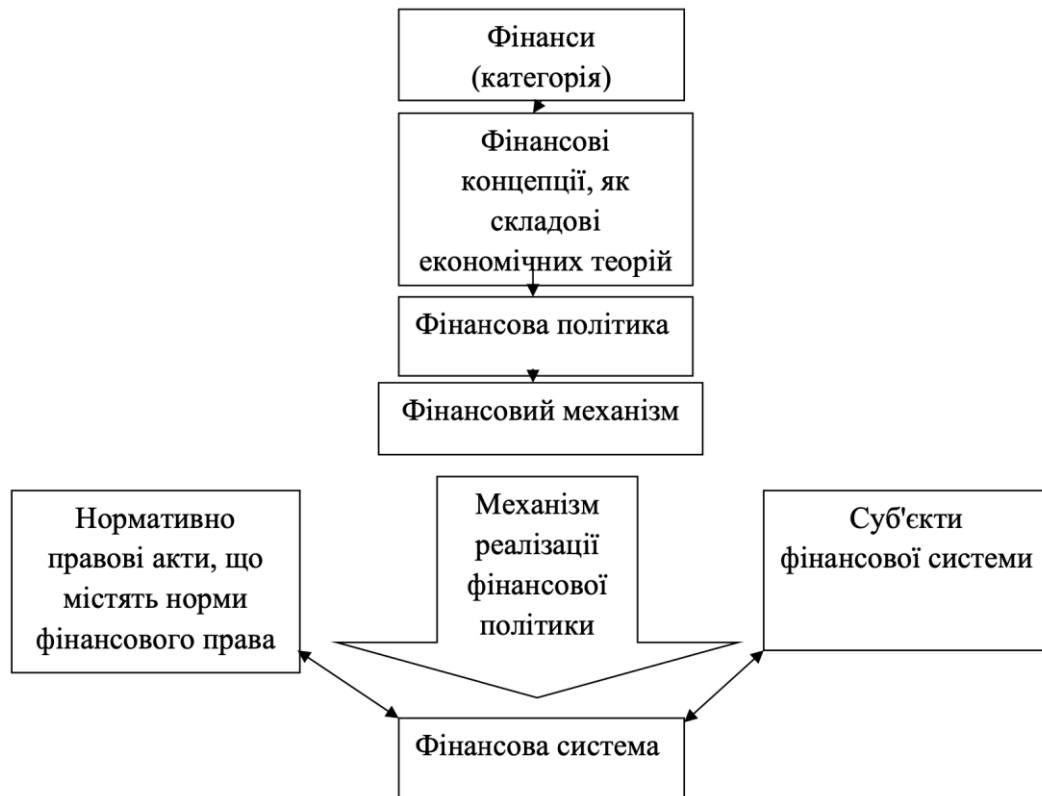


Рис. 1.1. Механізм реалізації фінансової політики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Термін фінансова політика підлягає різним трактуванням у науковій та практичній літературі. Еволюція цього поняття проявляється у переході від вузького розуміння, що розглядає фінансову політику як систему управління для забезпечення реалізації визначених функцій у сфері публічних інтересів, до ширшого трактування. Тепер фінансова політика підприємства сприймається як вид діяльності, що охоплює різні рівні управління економічними процесами.

Фінансові менеджери зосереджуються на вирішенні завдань, пов'язаних із управлінням фінансами підприємства. У межах фінансового ринку вони займаються такими питаннями, як:

- організація виробничої діяльності;
- ефективне використання капіталу підприємства;
- інвестування капіталу в банківські установи;
- придбання та управління цінними паперами.

Для досягнення поставлених цілей і завдань підприємство повинно здійснювати управління фінансами шляхом реалізації фінансової політики. Формування фінансової політики підприємства є відповідальністю засновників та власників. Її організацією займається фінансове керівництво, а реалізація покладається на фінансові підрозділи, служби, окремих працівників та виробничі структури підприємства. Фінанси підприємства тісно пов'язані з процесами розподілу та перерозподілу грошової форми створеного продукту. Фінансова політика спрямована на забезпечення умов для ефективного розподілу фінансових ресурсів з метою їхнього примноження.

Будучи однією зі складових економічної політики, фінансова політика підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимальне використання фінансових ресурсів для виконання функцій і завдань, що забезпечують ефективну діяльність як усередині підприємства, так і за його межами. Фінансова політика підприємства являє собою набір методів фінансового менеджменту, адаптованих до короткострокового періоду дії з урахуванням актуальних чинників, що впливають на діяльність у даний момент.

Суть фінансової політики та її основні напрями базуються на теоретичних концепціях, що визначають ступінь участі держави в регулюванні економіки. Роль фінансової політики у фінансовій науці полягає у постановці цілей, оцінці меж впливу фінансових процесів на економічну діяльність, розробці фінансових заходів, визначенні інструментів для їх реалізації та виборі показників для моніторингу виконання цих заходів. Оскільки фінансова наука

виникла в рамках політичної економії, на неї значний вплив справляли різні економічні школи, формування яких відбувалося на окремих етапах суспільного розвитку.

Основними завданнями ефективної фінансової політики є:

- забезпечення джерел фінансування виробництва;
- недопущення збитків та збільшення маси прибутку;
- вибір напрямів та оптимізація структури виробництва з метою підвищення його ефективності;
- мінімізація фінансових ризиків;
- раціональна підприємство фінансових потоків та розрахунків, що забезпечують максимальну їх віддачу і мінімальний ризик;
- раціональний розподіл отриманого прибутку в розширення виробництва і споживання;
- пошук резервів поліпшення фінансового стану та підвищення фінансової стійкості підприємства на основі економічного аналізу.

Основні напрями розроблення фінансової політики підприємства:

- аналіз фінансово-економічного становища підприємства;
- розробка облікової і податкової політики;
- наробка кредитної політики підприємства;
- управління оборотними коштами, кредиторською і дебіторською заборгованістю;
- управління витратами;
- вибір амортизаційної політики;
- вибір дивідендної політики.

Ефективність фінансової політики підприємства можна визначити за допомогою аналізу досягнення цілей та завдань. Результативність фінансової політики вимірюється за допомогою показників фінансової ефективності.

Господарська система підприємства виступає об'єктом фінансової політики. Елементи об'єкта фінансової політики в свою чергу утворюють предмет політики. Предмет фінансової політики це процеси всередині фірми

або господарства їх відносини, виробничі процеси та операції що створюють фінансові потоки.

Основними інструментами фінансової політики є:

- система матеріального стимулювання та відповідальності працівників, методи бухгалтерського обліку, контролю та економічного аналізу;
- фінансовий моніторинг;
- бюджетування;
- планування і прогнозування;
- інжиніринг і реінжиніринг бізнесу;
- фінансові деривативи.

Реалізуватися фінансова політика може за допомогою фінансового механізму підприємства. Це система управління фінансовими відносинами підприємства через фінансові важелі за допомогою фінансових методів. Елементи фінансового механізму включають такі складові, як фінансові відносини, що виступають об'єктом фінансового управління, а також фінансові важелі, методи, правове забезпечення та інформаційно-методичну підтримку. Роль фінансового аналізу при оцінці економічного стану підприємства важко переоцінити, адже саме на його основі вибудовується фінансова політика компанії [52, с. 13].

Фінансові відносини – це система принципів і взаємодії між учасниками бізнесу під час здійснення інвестицій, кредитування, оподаткування, застосування фінансових важелів і страхування. Законодавче та нормативне регулювання визначає правила фінансового управління, виконання операцій, а також права і обов'язки керівництва та співробітників у рамках фінансових відносин підприємства. Ігнорування фінансової політики може спричинити серйозні наслідки, зокрема втрату чіткого бачення цілей фінансового управління, виникнення нераціонального вибору методик, інструментів та механізмів керування фінансами. Методи й принципи довгострокової та короткострокової фінансової політики залишаються актуальними та практично значущими. Під час розробки й реалізації фінансової політики застосовуються

різноманітні методи управлінського обліку, економічного аналізу та фінансового менеджменту.

На основі вивчення наукових підходів до фінансової політики сформульовано ключові висновки:

1. Фінансова наука займається як теоретичними завданнями, пов'язаними з закономірностями фінансових явищ, так і практичною організацією фінансових інституцій, враховуючи вплив соціальних і економічних чинників.

2. Наукові підходи до визначення сутності фінансової політики виявили такі її ключові риси: чітко визначена мета, стратегічна орієнтація та опрацювання фінансового механізму як головного інструменту.

3. Зарубіжні дослідники приділяють увагу аспектам ринкової рівноваги, тоді як вітчизняні акцентують на фінансовому забезпеченні.

4. Держава визначає напрями фінансової політики залежно від рівня свого втручання в економіку, що базується на певних теоретичних концепціях.

5. Зміни у світовій політичній та економічній ситуації спонукають до перегляду методології та теорій фінансової науки. Це стосується:

- системно-цілісного аналізу нових фінансових явищ;
- переходу від вивчення окремих компонентів до глобальних і регіональних систем;
- дослідження розвитку внутрішніх механізмів фінансових систем.

6. Конфлікт між інтересами різних суспільних груп став важливим фактором неефективної реалізації фінансової політики.

7. Глобалізація й постіндустріалізм створюють нові виклики, на які існуючі теоретичні засади фінансової науки дають неповні відповіді. Тому необхідна нова парадигма, заснована на системному аналізі, еволюційному підході й мисленні в умовах нестабільності.

8. Інтерес до проблем нерівності майнового розподілу зріс у контексті теорій суспільних фінансів. Збалансовані принципи аналізу економіки стали реакцією на глобальні зміни

9. Процес реалізації фінансової політики включає:

- створення адміністративних органів управління, перегляд стандартів і залучення ресурсів;
- моніторинг її ефективності, здійснюваний аналітичними центрами або управлінськими органами;
- оцінку результатів впливу на суспільство та коригування реалізації залежно від ефективності.

10. Регулювання фінансових конфліктів потребує інтегрованого підходу й належної організації сторін.

11. Розмежування приватних і публічних фінансів відіграє важливу роль у реалізації державної фінансової політики через правове регулювання.

12. Державні органи, такі як Кабінет Міністрів України та профільні установи, виступають основними суб'єктами впровадження фінансової політики.

Враховуючи отримані дані, можна зробити висновок, що фінансова політика вкрай важлива для функціонування підприємств. Її основна мета полягає у перерозподілі ресурсів і збільшенні прибутків через ефективне використання фінансів. За допомогою обґрунтованої політики можливо передбачити кризові явища та досягти стабільнішого функціонування організацій.

Кожне підприємство, а саме його керівництво, має активно застосовувати всі доступні методи вдосконалення фінансової політики, ретельно аналізуючи фінансові показники відповідно до статей фінансової звітності. Важливо також досліджувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на діяльність підприємства. Для забезпечення прибутковості, стабільної роботи в умовах криз та швидкого виходу з них необхідно ефективно використовувати механізми фінансової політики, які сприяють досягненню цих цілей. Зважаючи на економічний стан у світі та умови жорсткої конкуренції, підприємства мають прагнути підвищення своєї конкурентоспроможності й ефективності через грамотну реалізацію фінансової політики [57].

У цих умовах зовсім по-іншому проявляється фінансова політика держави щодо фінансування, кредитування, страхування, державної підтримки та оподаткування сільськогосподарських товаровиробників, ніж за адміністративно-планової системи господарювання». Забезпечення саме сільськогосподарського підприємства фінансовими ресурсами є складним механізмом.

На рисунку 1.2. представлено сукупність чинників, які мають вплив на забезпечення фінансовими ресурсами сільськогосподарського підприємства.



Рис. 1.2. Чинники впливу на фінансове забезпечення сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Аналізуючи інформацію, представлену на рисунку 1.2, варто зазначити, що всі фактори, наведені в дослідженні, тісно взаємопов'язані. Зокрема, пік

трансформаційного потенціалу фінансових ресурсів зазвичай досягається в період підвищеного попиту на виробничі ресурси, а також у зв'язку з інвестиційними потребами чи вирішенням питань фінансових ризиків.

Доцільно звернути увагу на думку Радченка О.Д., який стверджує, що фінансові ресурси підприємства охоплюють сукупність джерел коштів, зосереджених підприємством для здійснення своєї діяльності. За їхнім походженням фінансові ресурси можна поділити на власні, позикові та залучені. До власних ресурсів належать кошти, інвестовані власниками під час створення підприємства, а також доходи й резерви, накопичені в ході його діяльності.

Позикові ресурси – це кошти, які підприємство використовує на підставі принципів повернення, терміновості та платності, оформлені відповідними договорами. Залучені ресурси займають проміжну позицію: вони не належать підприємству, проте використовуються в його обороті без компенсації за користування. Деякі з таких залучених джерел, включаючи кредиторську заборгованість (наприклад, комерційний кредит), передбачають тимчасове відтермінування платежів постачальникам чи підрядникам за отримані товари і послуги.

Накопичення ресурсів фінансових особистих підприємства прямо пропорційно залежне від суми прибутку одержуваного, котрий може бути накопичений за рахунок реалізації товарів нових і виробів, нарощення продажу об'ємів, витрат зниження.

Крім цього підприємство має продовжувати збільшувати чисту прибуток, яку можна направити на створення різноманітних фондів грошових, на розширення основного виробництва, запровадження новітніх технологій і виплату доходів акціонерам.

Теоретичне вивчення дозволило виявити, що без різниці який суб'єкт господарювання ресурси фінансові залучає, застосовуючи для цього різноманітні форми фінансування як зовнішні та внутрішні.

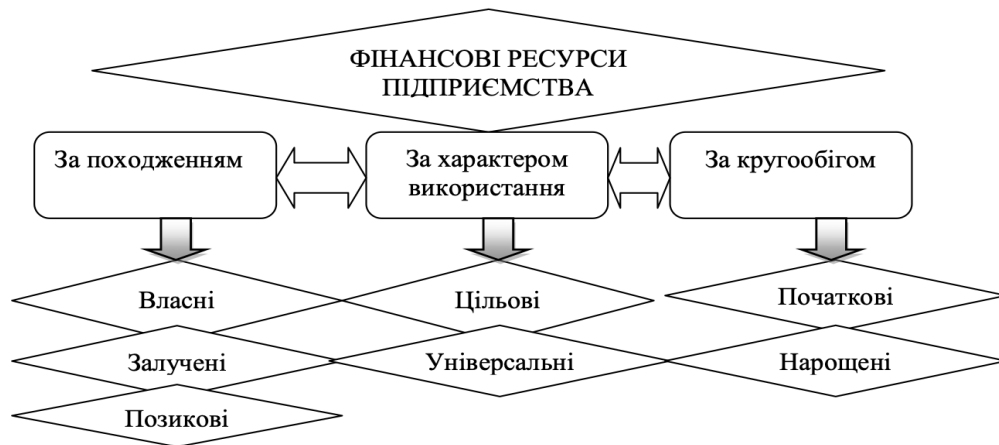


Рис. 1.3. Класифікація ресурсів фінансових підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Здійснюючи аналіз рисунка 1.3 варто з акцентувати увагу на твердження Кірсанової А.М. та Точонова І.В стосовно того, що: «за походженням фінансові ресурси розділяються на власні, залучені і позичені. У свою чергу власні в реальній формі представлені в стандартній звітності у вигляді чистого прибутку й амортизації, а в перетвореній формі - у вигляді зобов'язань перед службовцями підприємства. Чистий прибуток являє собою частину прибутків підприємства, яка утвориться після вирахування із загальних сум прибутків обов'язкових платежів - податків, зборів, штрафів, пені, неустойок, частини процентів і інших обов'язкових виплат [44].

Позичені кошти - це ті, що одержує підприємство на визначений термін, за плату й на умовах повернення. Формуються вони, переважно, за рахунок коротко і довгострокових кредитів банків» Узагальнюючи зазначене вище звернемо увагу на те, що збільшення особистих ресурсів фінансових суб'єкта господарюючого прямо залежні від обсягу прибутку одержуваного, котрий можливо отримати за рахунок реалізації товарів новинок і виробів, накопичення продажів обсягів, зменшення витрат. Крім цього підприємство має продовжувати збільшувати чистий прибуток, який можна направити на створення фондів грошових різних, на розширення основного виробництва, запровадження технологій новітніх і сплату акціонерам доходів. Знаходячи

шлях вирішення питань відносно того, яку долю прибутку чистого важливо спрямовувати на виплату доходів засновникам, зокрема дивідендів з акціям, необхідно враховувати факторів низку. З боку одного, нарощення виплат дивідендних призводить до збільшення ціни курсової акцій, покращення репутації ділової підприємства, інший бік, прибутку чистого капіталізація, тобто на розвиток виробництва є найбільш прийнятним осередок фінансування підприємства функціонування.

В умовах коли підприємство певний проміжок часу здійснює фінансування розвитку свого, ситуація котра склалася призведе до занедбання технічного оснащення як фізично так і морально, накопичення виробництва витрат, втрат позицій конкурентних та, як наслідок, зменшення об'єму прибутковості.

Зважаючи на те, що, підприємству необхідно вводити в практику фінансову реалізацію аналізу економічного функціонування підприємства і, таким чином генерувати аналітично-інформаційне підґрунтя ключових показників підприємства функціонування.

Рисунок 1.4 відображає дві основні складові управління фінансовими ресурсами підприємства: внутрішню та зовнішню. Перша забезпечує ефективну координацію фінансових потоків між підрозділами, що дозволяє оптимізувати витрати та раціонально розподіляти ресурси. Друга забезпечує взаємодію з зовнішніми контрагентами, що є критично важливим для підтримки ліквідності, залучення фінансування та виконання зобов'язань перед партнерами. Таке поділ управління фінансами дозволяє підприємству досягати фінансової стабільності та підвищувати ефективність діяльності.

Фінансове управління взаємодією підрозділів – внутрішнє управління грошовими потоками між різними структурними підрозділами підприємства, планування бюджетів, контроль витрат та оптимізація внутрішніх фінансових процесів.



Рис. 1.4. Управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Фінансове управління взаємодією з зовнішніми контрагентами – управління фінансовими потоками, що пов’язані з постачальниками, клієнтами, банками та іншими зовнішніми партнерами, включаючи кредитні та розрахункові операції, інвестиції та фінансування.

1.2. Фактори та принципи формування фінансової політики підприємства в умовах кризових явищ

Формування фінансової політики в умовах кризи значною мірою визначається комплексом факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

1. Внутрішні фактори

- Фінансовий стан підприємства – ключовим фактором є рівень ліквідності, фінансової стійкості та достатності власного капіталу для покриття короткострокових та довгострокових зобов'язань.

- Структура активів і зобов'язань – підприємства з більшою часткою оборотних активів у структурі балансу мають більшу гнучкість у реагуванні на кризові явища.

- Організаційна структура та управлінські рішення – здатність швидко адаптувати внутрішні процеси під нові економічні умови визначає ефективність фінансової політики.

- Досвід управління ризиками – наявність механізмів хеджування, диверсифікації фінансових потоків та контролю за витратами дозволяє підприємству більш ефективно протистояти кризам.

2. Зовнішні фактори

- Макроекономічна ситуація – коливання валютного курсу, рівня інфляції, ставки кредитування та економічного зростання безпосередньо впливають на фінансові рішення підприємства.

- Стан ринкового середовища – зміни попиту та пропозиції на продукцію чи послуги, активність конкурентів та доступність ресурсів визначають пріоритети у фінансовому плануванні.

- Законодавче та регуляторне середовище – зміни в податковому та бухгалтерському законодавстві, державні програми підтримки бізнесу, обмеження або стимулювання кредитування.

- Соціально-політичні фактори – політична нестабільність, війни, санкції чи інші кризи можуть кардинально змінювати умови діяльності підприємства.

Принципи формування фінансової політики в кризових умовах

У кризових умовах підприємство повинно керуватися певними принципами, що забезпечують стабільність та адаптивність фінансової політики. До основних принципів відносять:

- Принцип мінімізації фінансових ризиків – передбачає впровадження систем контролю, страхування ризиків, диверсифікацію джерел фінансування та фінансових інвестицій.

- Принцип ліквідності та платоспроможності – підприємство повинно підтримувати достатній рівень оборотних коштів, щоб забезпечити виконання короткострокових зобов'язань.

- Принцип пріоритетності фінансових потоків – ресурси розподіляються на покриття критично важливих витрат, а менш пріоритетні проекти тимчасово відкладаються.

- Принцип адаптивності – фінансова політика повинна бути гнучкою та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

- Принцип аналітичного обґрунтування рішень – всі фінансові рішення мають прийматися на основі системного аналізу даних, прогнозів та сценарного моделювання розвитку ринку. Планування фінансових ресурсів і порядок їх використання об'єднуються під поняттям фінансового планування. Для контролю за розподільчими процесами застосовують оперативне управління, яке також слугує інструментом досягнення запланованих результатів у перерозподілі ресурсів.

Фінансовий контроль спрямований на перевірку відповідності розподілу та перерозподілу ВВП і національного доходу (НД) із встановленими фондами грошових коштів і особливостями їх використання.

Для фінансового забезпечення застосовуються такі методи, як кредитування, самофінансування та бюджетне фінансування. Регулювання фінансової діяльності підприємств може проводитись двома підходами:

- сальдовим, де здійснюється поділ вартості за певними елементами;
- податковим, що передбачає вилучення частини доходів організацій через оподаткування і спрямування їх на державні потреби.

Основними фінансовими важелями виконання політики є санкції й стимули:

1) Важелі передбачають форми розподілу та перерозподілу ВВП у встановленому порядку кредитування, інвестування і фінансування. Вони охоплюють податки, обов'язкові збори, орендну плату, дотації, субвенції, а також відсотки за кредитами.

2) Стимули включають бюджетне фінансування, пільги, заробітну плату, стипендії, пенсії й матеріальну допомогу.

3) Санкції передбачають застосування штрафів у грошовій формі до осіб чи організацій, які порушили законодавство або домовленості.

Аналітичні підходи при формуванні фінансової політики.

Формування фінансової політики в умовах кризи вимагає використання сучасних аналітичних методів:

- Фінансове планування та бюджетування – дозволяє прогнозувати потреби у фінансових ресурсах, визначати пріоритети витрат і планувати заходи щодо покриття фінансових дефіцитів.

- Сценарний аналіз та стрес-тестування – дозволяє оцінити вплив можливих негативних подій на фінансовий стан підприємства та розробити заходи з мінімізації ризиків.

- Аналіз ліквідності та платоспроможності – оцінка поточного та прогнозного фінансового стану підприємства для забезпечення своєчасного виконання зобов'язань.

- Управління фінансовими потоками – оптимізація надходжень та витрат, контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю.

- Інвестиційний аналіз – визначення ефективності вкладень у проєкти з високою дохідністю та мінімальними ризиками.

Аналітичний підхід дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо формування структури капіталу, визначення джерел фінансування та пріоритетів інвестування навіть у умовах високої економічної невизначеності [58].

Взаємозв'язок факторів та принципів фінансової політики.

Фактори формування фінансової політики та принципи її реалізації взаємопов'язані. Наприклад, нестабільність макроекономічного середовища зумовлює необхідність дотримання принципу адаптивності та мінімізації фінансових ризиків. Внутрішні фактори, такі як структура активів, визначають пріоритетність фінансових потоків і впливають на застосування аналітичних методів управління. Тому фінансова політика підприємства в кризових умовах має розглядатися як комплексний механізм взаємодії факторів і принципів, який забезпечує фінансову стабільність та розвиток.

1.3. Основні механізми фінансової політики для подолання кризових явищ

Для подолання кризових явищ за допомогою фінансової політики застосовуються певні механізми. У широкому розумінні механізм реалізації фінансової політики на підприємстві є процесом, необхідним для управління відносинами перерозподілу. У вузькому сенсі його можна розглядати як сукупність конкретних фінансових дій. Одним із ключових інструментів впливу держави на економіку виступає фінансова трансмісія.

Основою податково-бюджетної політики слугують податки та бюджетні видатки, а саме регулювання їх обсягів у межах макроекономічного кругообігу. Через передачу імпульсів та використання відповідних економічних інструментів реалізується фінансова політика за допомогою каналів макроекономічних змінних, які впливають на цільові показники реального сектора економіки. Філософ Гегель визначав поняття "механізм" як окрему наукову категорію, називаючи його формою об'єктивності буття. Карл Маркс пов'язував це поняття із капіталістичним способом виробництва, трактуючи механізм як взаємодію суспільства та організації господарської системи.

Механізм можна також розуміти як комплекс складових, об'єднаних рухом, які реалізують передбачені дії таким чином, що положення одних

елементів впливає на інші. В історичному та етимологічному контексті поняття механізму дозволяє зрозуміти особливості таких утворень у соціально-економічних системах, де вони об'єднують різноманітні елементи в рамках їхньої взаємодії. Структура системи визначається співвідношенням суб'єктів управління та комунікаційними зв'язками між ними, показуючи статичку менеджменту. Методи, технології та сам механізм виконують функцію основи для досягнення встановлених цілей. Механізм можна розглядати як сукупність принципів, інструментів, методів і функцій, необхідних для реалізації завдань певної системи. На підприємстві механізм виступає відкритою керованою системою, що відповідає визначенню "механізму управління". Це поняття широко розглядалося у вітчизняній літературі, де досліджувалися проблеми управління.

Механізм управління включає внутрішню організацію та сукупність процесів і станів, що забезпечують функціонування управлінської системи. Організація здійснюється через узгодження впливу управлінських дій із навколишньою діяльністю, а також реалізацію встановлених норм і правил. Е.М. Коротков вивчав механізм управління з огляду на вплив управлінських рішень на працівників. Він визначав процес управління через взаємодію важелів, таких як установки, цілі, інтереси й побоювання працівників. Механізм слід сприймати як широкий концепт, що охоплює процес управління й засоби досягнення цілей підприємства. Детальні наукові дослідження дозволяють ідентифікувати різні види механізмів, такі як господарський, економічний, організаційний тощо. Аналіз свідчить про те, що ці типи можуть доповнювати один одного або частково збігатися за змістом.

Такий підхід до визначення господарського механізму базується переважно на економічних аспектах і лише частково враховує управлінські чинники. Це не дозволяє повною мірою трактувати господарський механізм як засіб забезпечення взаємодії його складових із точки зору організації та управління. Господарський механізм представляє собою комплекс механізмів,

кожен із яких має власні об'єкти та ґрунтується на відповідних управлінських методах.

У межах економічного механізму підприємства можна виокремити такі ключові складові:

- механізм формування та використання ресурсів (зокрема, капіталу);
- мотиваційний механізм;
- механізм управління витратами;
- механізм управління фінансами;
- механізм взаємодії з ринком.

Отже, економічний механізм підприємства з одного боку має забезпечувати його зовнішні взаємозв'язки та створювати умови для отримання доходів. З іншого боку, він спрямований на вдосконалення виробничих відносин усередині підприємства. У першому випадку принципи цього механізму обумовлені особливостями господарського механізму суспільства, такими як форма власності на засоби виробництва, наявні системи ціноутворення, оподаткування, планування тощо. У другому – специфікою внутрішніх виробничих відносин підприємства. Таким чином, цей механізм відображає сукупність різних аспектів економічних відносин, включаючи організаційно-економічні, техніко-економічні та соціально-економічні.

Соціальний механізм охоплює систему способів, методів і показників, що сприяють удосконаленню соціально-політичних, соціально-технологічних і соціально-особистісних стосунків між людьми в процесі виробництва матеріальних благ. Правовий механізм формулює нормативно-правову основу функціонування підприємства. Він забезпечує його легітимність, а також визначає порядок реалізації відносин як усередині підприємства, так і за його межами.

Фінансова трансмісія тісно пов'язана з податково-бюджетною політикою, основними каналами якої є податковий та бюджетний. Логічні ланцюжки впливу дозволяють зрозуміти механізм передачі регулювальних заходів, спрямованих, зокрема, на зменшення інфляції або рівня цін.

На рисунку 1.5 представлено структуру господарського механізму.

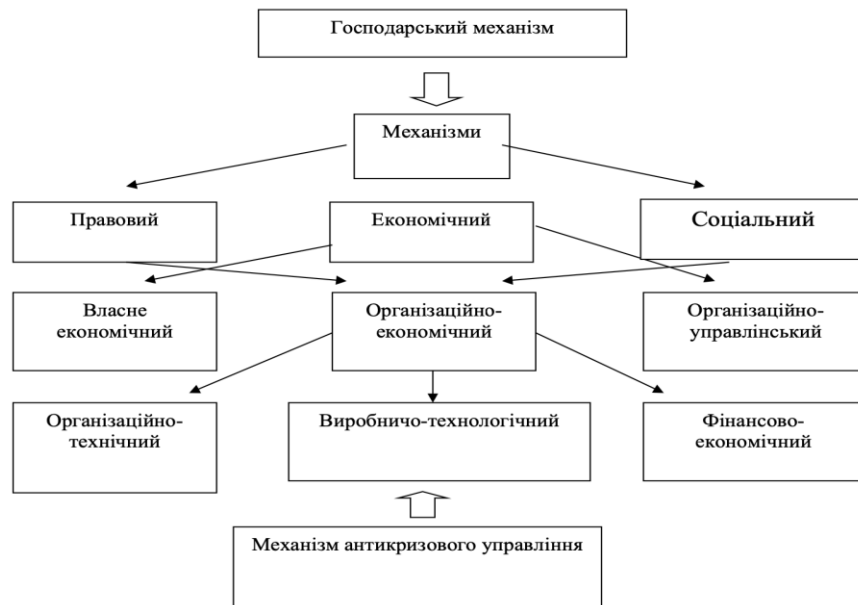


Рис. 1.5. Складові господарського механізму

Джерело: побудовано автором на основі [15]

У рамках цієї трансмісії бюджетний та податковий канали відіграють ключову роль. Фінансовий механізм, що є найдинамічнішою частиною фінансової політики, слугує її основним інструментом реалізації. Фінансова політика загалом виконує функцію контролю й прогнозування кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання. Для подолання криз необхідно залучати відповідні механізми цієї політики.

Методологія тривалий час розглядалась як наука про методи діяльності, що мають історичне коріння. В умовах класового суспільства та поділу праці на розумову і фізичну невелика частка суспільства, зайнята розумовою працею, формулювала цілі діяльності, які реалізовували працівники фізичної праці. Такий підхід породив класичну схему того часу: *ціль – мотив – спосіб – результат*. Для більшості людей свобода самовираження та творчості обмежувалась використанням певних підходів, синонімом яких став поняття методу. Внаслідок цього сформувалось вузьке трактування методології, яке

існує донині. Згодом методологія почала асоціюватись переважно з науковою діяльністю. [46, с. 23-29]

Фінансовий механізм можна визначити як сукупність форм і методів, за допомогою яких забезпечується процес розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту (ВВП). Також він сприяє формуванню і використанню ресурсів підприємств. Основними елементами фінансового механізму є:

- фінансові санкції, важелі й стимули;
- нормативно-правове забезпечення;
- фінансові методи.

Пеня, яка може бути накладена у разі несвоєчасного виконання грошових зобов'язань, визначається як відсоток від суми простроченого платежу. Функціонування фінансового механізму забезпечується нормативно-правовою базою, що включає такі джерела: Конституцію України, закони Верховної Ради, укази Президента, декрети та постанови Кабінету Міністрів, інструкції, накази і положення міністерств, а також міжнародні угоди.

Розвиток фінансового механізму в Україні спрямований на вдосконалення за такими основними напрямками:

- поліпшення нормативно-правового забезпечення для ефективної роботи фінансового механізму;
- створення умов для розвитку українського ринку;
- забезпечення оптимального розподілу та перерозподілу внутрішнього валового продукту і національного доходу;
- забезпечення стабільних темпів фінансового зростання;
- запобігання та подолання фінансових криз;
- наукове прогнозування і якісне фінансове планування ресурсів підприємств у виробництві й інших сферах діяльності;
- покращення ефективності фінансового контролю;
- удосконалення інструментів фінансових стимулів і санкцій.

Запровадження дієвих фінансових механізмів дозволяє компаніям своєчасно реагувати на кризові явища і уникати їх негативних наслідків. У разі

недопущення кризи стратегічні управлінські заходи реалізуються в межах стратегії формування й ефективного використання фінансових ресурсів, підтримки інвестиційних процесів, забезпечення стабільного зростання та досягнення фінансової безпеки.

Ключові управлінські заходи спрямовані на:

- стимулювання інвестування у виробничі процеси та створення мотивації для акціонерів;
- економічне обґрунтування інвестиційних проєктів;
- підвищення платоспроможності через контроль за дебіторською заборгованістю;
- оптимізацію витрат на виробництво та вдосконалення системи фінансового управління;
- формування резервних фондів для нарощування оборотних і необоротних активів;
- контроль за динамікою короткострокових зобов'язань;
- залучення додаткових інвестицій через емісію акцій або інші фінансові інструменти.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація фінансової кризи, то прийняті рішення концентруються на:

- збалансуванні джерел фінансування із мінімізацією ризиків;
- виборі інвестиційних проєктів із високим рівнем окупності;
- управлінні заборгованостями (дебіторською і кредиторською);
- обмеженні зростання обсягу короткострокових зобов'язань на користь довгострокових;
- покращенні результативності поточної діяльності підприємства;
- збільшенні частки власного капіталу в обігових коштах;
- раціоналізації витрат і реструктуризації короткострокових кредитів у довгострокові.

Для подолання кризових явищ реалізуються заходи, спрямовані на досягнення фінансової безпеки та запобігання банкрутству. Вони включають:

- раціональне використання інвестицій шляхом підтримання перспективних бізнес-проектів та скорочення капіталомістких витрат;
- страхування фінансових ризиків і покриття дефіциту власного капіталу;
- забезпечення ритмічного руху грошових потоків;
- обмеження росту поточних зобов'язань і збільшення частки ліквідних активів;
- жорсткий контроль витрат;
- стягнення дебіторської заборгованості та реалізацію активів задля зменшення збитків;
- пролонгація кредитів і ліквідація короткострокових фінансових вкладень.

Отже, можна зробити висновок, що поняття фінансового механізму ґрунтується не лише на аналізі внутрішніх та зовнішніх аспектах його функціонування, а й на характеристиці механізму як комплексної системи управління. Його також можна розглядати як окремий елемент (засіб, пристрій або безпосередньо механізм). Водночас у наукових підходах спостерігається різноманітність поглядів щодо визначення об'єкта впливу, який охоплюється фінансовим механізмом. Зокрема, дослідники інтерпретують такі об'єкти, як фінансові відносини, ресурси та господарсько-фінансову діяльність підприємств.

Поддєрьогін А.М. визначає фінансовий механізм підприємства як інтегровану систему управління фінансами, яка спрямована на організацію фінансових відносин і управління грошовими ресурсами з метою оптимізації їх впливу на кінцеві результати діяльності. У структурі фінансового механізму автор виокремлює такі елементи, як фінансові методи (планування, прогнозування), нормативне, правове та інформаційне забезпечення, а також фінансові важелі. Таким чином, ці елементи відносяться до складових фінансового менеджменту. При цьому автор наголошує, що сутність фінансового менеджменту полягає у максимально ефективному використанні

фінансового механізму для досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

Отже, аналітичні рішення лежать в основі побудови ефективної фінансової політики у кризових ситуаціях. Вони забезпечують системність, обґрунтованість і гнучкість управлінських дій. Застосування цих механізмів сприяє стабільності підприємства, його платоспроможності та швидшому відновленню після кризових ударів.

Таким чином, аналітичні рішення виступають основою для формування ефективної фінансової політики в умовах кризи, забезпечуючи системність, обґрунтованість і адаптивність управлінських рішень. Використання зазначених механізмів сприяє збереженню стабільності підприємства, його платоспроможності та відновленню після кризових потрясінь.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНАЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна характеристика компанії «АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» виконує роль національного оператора поштового зв'язку України, забезпечуючи важливу соціальну та інфраструктурну функцію у системі комунікацій держави. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи поштові, логістичні, фінансові та роздрібні, охоплюючи як великі міста, так і найвіддаленіші села країни.

Організаційно-правова форма підприємства – акціонерне товариство, 100% акцій якого перебувають у власності держави через Міністерство інфраструктури України. АТ «Укрпошта» працює у своєму нинішньому форматі з 1994 року та спеціалізується на послугах у сфері поштової логістики та фінансів. Головний офіс розташований у Києві: 01001, вул. Хрещатик, 22.

Акціонерне товариство «Укрпошта» – це ДП поштового зв'язку. Усі акції підприємства перебувають у власності держави, що представлена Міністерством інфраструктури України. З 1947 року «Укрпошта» є членом Всесвітнього поштового союзу.

Від 4 жовтня 2001 року Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими законами України, нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, а також Статутом підприємства регламентується діяльність АТ «Укрпошта» [21]. ДП було створене у 1947 р., а з 1994 року здійснює свою діяльність після реорганізації самостійно як Українське державне підприємство поштового зв'язку. Лише наприкінці 2018 року дане підприємство змінило назву на Акціонерне товариство «Укрпошта». Загальна інформація наведена в Додатку Д. Організаційна структура ДП складається з двох рівнів, що сформовані за функціями. На першому рівні знаходиться керівництво організації підприємства, на нижчому рівні – структурні підрозділи, філії.

Наразі ДП має в своєму складі 28 філій, кожна з яких має відділення поштового зв'язку. Це більше ніж 11 тисяч стаціонарних та близько 500 пересувних відділень по всій території України.

Для АТ «Укрпошта» головною метою його функціонування є отримання прибутку через виконання поштових послуг. На сьогоднішній день крім послуг поштового зв'язку «Укрпошта» надає фінансові та інші послуги як і фізичним особам, так і підприємствам різних організаційно-правових форм і форм власності. В цілому, це приблизно 50 видів послуг, що надаються споживачам АТ «Укрпошта», а саме: поштові, кур'єрські, електронні та банківські послуги, також грошові перекази, послуги поштових скриньок та інше [21].

Основою ефективного функціонування ДП є всебічний аналіз його фінансового стану, на основі якого можна виявити певні ризики та сформулювати шляхи їх уникнення. Тож, виникає необхідність в детальній оцінці фінансово-господарській діяльності АТ «Укрпошта».

Корпоративна структура компанії побудована з урахуванням ролей і відповідальності кожного рівня управління:

- Спостережна рада контролює діяльність товариства, затверджує стратегії й ухвалює ключові рішення.
- Правління, очолюване генеральним директором, відповідає за оперативне керівництво.
- Центральний апарат управління забезпечує функціонування основних департаментів, таких як фінанси, маркетинг, логістика, ІТ, розвиток й управління кадрами.
- Регіональні дирекції реалізують стратегії на місцях, організовуючи роботу відділень [50].

Компанія дотримується принципів корпоративного управління: прозорості, підзвітності та відповідальності. Активно впроваджуються системи внутрішнього аудиту, управління ризиками та розробка ефективної звітності.

Для розуміння особливостей роботи компанії слід також розібратися в її організаційній структурі. Побудова структури Укрпошти зображена на рис. 2.1.

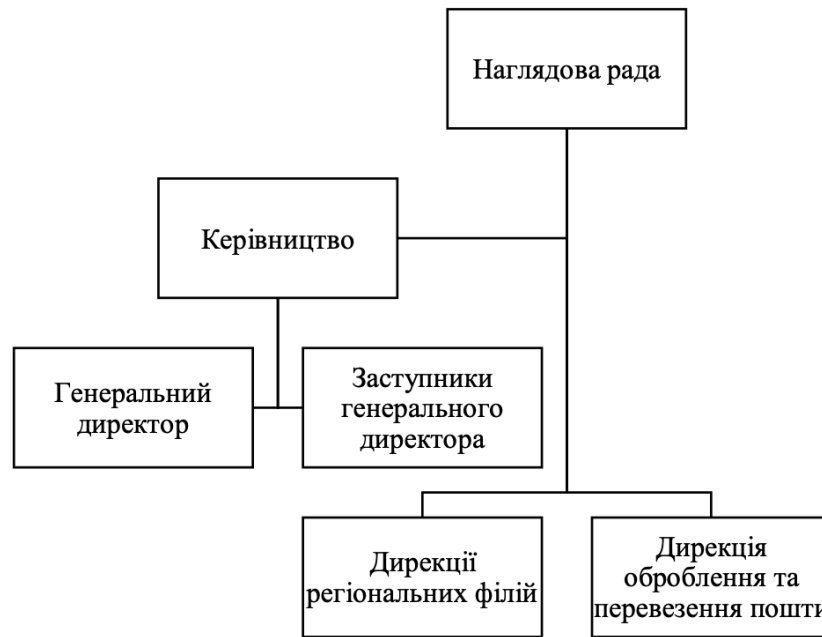


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором на основі [138]

Як бачимо на рисунку 2.1, загальні збори є вищим органом управління Укрпошти, функції якого виконує Міністерство інфраструктури. Загальні збори мають повноваження розглядати та вирішувати всі питання, що стосуються діяльності Товариства, за винятком тих, які належать до компетенції наглядової ради згідно з законом або Статутом. Наглядова рада має можливість включити до порядку денного загальних зборів будь-яке питання, яке належить виключно до її компетенції згідно з законом або Статутом, для розгляду його загальними зборами. Збори обов'язково скликаються раз на рік, в іншому випадку вважаються позачерговими. Наглядова рада захищає права акціонерів компанії та контролює стратегічну діяльність організації, що реалізується виконавчим органом. За статутом Наглядова рада має складатися з семи членів.

Керівництво АТ представлено Генеральним директором, шістьма заступниками, керівниками дирекцій 24 регіональних філій та Дирекції оброблення та перевезення пошти. Генеральний директор є виконавчим органом товариства, який несе відповідальність за провадження поточних

процесів у компанії. Наглядова рада Дирекції регіональних філій Дирекція оброблення та перевезення пошти Керівництво Генеральний директор Заступники генерального директора 44 Як вказано на офіційному сайті компанії, Укрпошта є єдиним національним, тобто державним, поштовим підприємством України, тому може назвати себе головною поштою країни. Але, враховуючи наведений далі аналіз та порівняння з конкурентами, Укрпошта давно втратила статус лідера ринку, тому що це місце зайняла молода та амбіційна приватна компанія. Керівник Укрпошти визнає цей факт: у 2019 Ігор Смілянський оцінив частку ринку АТ в 11%, а Нової пошти – у 75%. Компанія веде активну соціальну діяльність. Як державна організація, вона не може здійснювати благодійність самостійно, тому об'єднується зі спеціальними фондами та організаціями, в тому числі міжнародними. Останнім часом реалізується найбільше проєктів, пов'язаних із гуманітарною та іншою допомогою постраждалим від воєнних дій.

Укрпошта є законодавчо закріпленим монополістом у сфері універсальних поштових послуг в Україні. Водночас вона стикається зі значною конкуренцією у сегментах експрес-доставки, фінансових і логістичних послуг із такими гравцями ринку, як «Нова Пошта», Meest, Justin та іншими фінансовими установами.

Серед головних переваг Укрпошти:

- широка мережа з понад 11 000 відділень;
- доступність для усіх населених пунктів країни;
- розширення спектра цифрових і фінансових послуг;
- орієнтація на обслуговування сільських територій.

Останні роки показують поступове покращення ефективності завдяки трансформаційним ініціативам компанії. Основними напрямками розвитку стали:

- модернізація інфраструктури через побудову сучасних сортувальних центрів і оновлення автопарку;

- цифровізація процесів – запуск мобільних додатків, впровадження електронного документообігу та автоматизація внутрішніх операцій;
- забезпечення фінансової стабільності завдяки скороченню збиткових напрямів, диверсифікації джерел доходу та зростанню частки комерційних послуг.

Згідно з фінансовими звітами за 2023–2025 роки, Укрпошта досягає прогресу у зменшенні збитків і збільшенні доходів від логістики та фінансових операцій. Водночас компанія продовжує виконувати свою соціальну функцію попри труднощі, пов'язані зі зростанням собівартості послуг, інфляцією та воєнними ризиками.

Таким чином, АТ «Укрпошта» є стратегічним державним підприємством з потужною інфраструктурою та складною організаційною структурою. Водночас компанія демонструє здатність до трансформації, активно впроваджуючи сучасні аналітичні та управлінські рішення для адаптації до викликів ринку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «АТ Укрпошта»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінки його економічної ефективності, платоспроможності та інвестиційної привабливості. В умовах динамічного ринку та нестабільної макроекономічної ситуації в Україні, особливо в період воєнного стану, регулярний аналіз діяльності дозволяє виявити слабкі місця, сформувану обґрунтовану фінансову політику та приймати ефективні антикризові управлінські рішення.

Розглянемо ключові аспекти фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» за останні роки (переважно 2022–2025), з акцентом на динаміку

основних фінансових показників, ефективність використання ресурсів, рентабельність, структуру доходів і витрат, а також аналіз фінансового стану.

1) Динаміка доходів та витрат

Акціонерне товариство «Укрпошта» функціонує як державне підприємство, що реалізує змішану модель формування доходів, яка включає як бюджетне фінансування, так і надходження з комерційних небюджетних джерел.

Основу доходів підприємства складають наступні види діяльності:

1. Надання поштових послуг, включаючи обробку листової кореспонденції, пересилання посилок та виконання рекомендованих відправлень.

2. Логістичні послуги, серед яких кур'єрська доставка та послуги у сфері електронної комерції.

3. Фінансові послуги, зокрема виплата пенсій, здійснення грошових переказів, а також прийом платежів за комунальні послуги та інші рахунки.

4. Роздрібна торгівля, що охоплює реалізацію товарів для поштових потреб та друкованої продукції.

Таким чином, «Укрпошта» інтегрує широкий спектр сервісів для виконання своїх функцій як національного оператора поштового зв'язку.

Для оцінки динаміки фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» доцільно проаналізувати основні фінансові показники, зокрема доходи, витрати та фінансовий результат, а також темпи їх зростання. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, ефективність управління витратами та результативність реалізації фінансової політики в умовах нестабільного економічного середовища. Узагальнені дані щодо фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта» за 2022–2025 роки наведено в таблиці 2.1.

На основі даних, наведених у таблиці 2.1, можна зробити висновок, що у 2022–2025 роках фінансово-господарська діяльність АТ «Укрпошта» характеризувалася поступовим зростанням обсягів доходів.

Таблиця 2.1

**Аналітична характеристика динаміки доходів і витрат АТ «Укрпошта» за
2022–2025 роки в, млн грн**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Станом на 29.06.2025 р.
Доходи, млн грн	11 850	12 640	13 980	15 200
Витрати, млн грн	12 430	13 210	14 100	14 950
Фінансовий результат (прибуток (+), збиток (-)), млн грн	-580	-570	-120	250
Темп зростання доходів, %	-	106,7	110,6	108,7
Темп зростання витрат, %	-	106,3	106,7	106,0

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Так, у 2023 році доходи підприємства зросли на 6,7% порівняно з 2022 роком, у 2024 році — на 10,6%, а у 2025 році — ще на 8,7%, що свідчить про позитивну динаміку та розширення операційної діяльності підприємства.

Витрати АТ «Укрпошта» у досліджуваному періоді також мали тенденцію до зростання, однак темпи їх приросту були більш помірними. У 2023 році витрати збільшилися на 6,3%, у 2024 році — на 6,7%, у 2025 році — на 6,0%. Така динаміка вказує на поступове підвищення ефективності управління витратами та результативність аналітичних рішень, спрямованих на оптимізацію витратної структури.

Порівняння темпів зростання доходів і витрат свідчить про покращення фінансових результатів підприємства. Якщо у 2022–2023 роках діяльність АТ «Укрпошта» була збитковою, то у 2024 році розмір збитку суттєво скоротився, а у 2025 році підприємство досягло позитивного фінансового результату. Це свідчить про підвищення ефективності фінансової політики підприємства та зростання ролі аналітичних рішень у процесі фінансового планування і контролю.

Отже, результати аналізу підтверджують, що у 2022–2025 роках АТ «Укрпошта» поступово зміцнює свій фінансовий стан, однак збереження тенденції зростання витрат зумовлює необхідність подальшого вдосконалення фінансової політики підприємства з урахуванням аналітичних інструментів управління доходами та витратами.

Таблиця 2.2

Структура витрат з 2023 - 2025 роки в, млн грн

Показник	2023 рік	2024 рік	Станом на 29.06.2025 р.
Загальні витрати, млн грн	10 980	12 800	15 200
У тому числі: заробітна плата	5 800	6 400	7 600
Логістика і транспорт	2 100	2 300	2 900
Амортизація	900	1 200	1 500

Джерело: побудовано автором на основі [50]

Попри зростання витрат, структура залишається відносно стабільною. Основну частку займають витрати на персонал — понад 50%. Це пояснюється соціальним характером підприємства.

Водночас, зростання витрат на логістику пов'язане з модернізацією автопарку та збільшенням кількості доставок.

Таблиця 2.3

Прибутковість та рентабельність, з 2023 - 2025 р. млн. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	Станом на 29.06.2025 р.
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, млн грн	-287	-650	-320
Рентабельність продажів, %	-3,0 %	-6,4 %	-3,3 %

Джерело: побудовано автором на основі [51]

Підприємство залишається збитковим, однак у 2023 році вдалося скоротити обсяги збитків майже вдвічі. Зниження збитків свідчить про позитивний вплив управлінських і аналітичних рішень, а також реалізацію стратегії фінансової стабілізації.

Компанія здійснює свою діяльність в Україні, в якій продовжується повномасштабна війна з російською федерацією та діє правовий режим воєнного стану.

Впродовж 2023 року економіка відновлювалася завдяки високій адаптивності бізнесу та населення до умов війни та м'якій фіскальній політиці, що підтримувалася масштабним міжнародним фінансуванням. ВВП у 2023 році за оцінками НБУ зросло на 5,7% (після падіння на 30,3% у 2022 році). Не зважаючи на війну, економічне зростання триватиме й надалі. У 2024 році реальний ВВП зросте на 3,6% передусім завдяки збереженню високих бюджетних витрат на тлі очікуваних обсягів міжнародної допомоги на достатньому рівні.

Інформацію про балансову вартість та рух активу з права користування за 2023 - 2024 рік представлено нижче в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Балансова вартість та рух активу з права користування з 2023 - 2024 рік,**тис. грн**

Показник	Будівлі та споруди	Транспортні засоби	Всього	Показник	Будівлі та споруди	Транспортні засоби	Всього
1 січня 2023 р.	294 669	345 274	639 943	1 січня 2024 р.	506 120	388 228	894 348
Надходження	256 433	108 882	365 315	Надходження	447 953	17 729	465 682
Коригування активів з права користування в результаті, переоцінки орендних зобов'язань	172 465	-	172 465	Коригування активів з права користування в результаті, переоцінки орендних зобов'язань	43 445		43 445
Амортизаційні відрахування	(156 658)	(52 652)	(209 310)	Амортизаційні відрахування	(249 950)	(35 751)	(285 701)
Вибуття	(60 789)	-	(60 789)	Вибуття	(50 112)		(50 112)
Трансфери	-	(13 276)	(13 276)	Трансфери		(228 116)	(228 116)
	506 120	388 228	894 348	31 грудня 2024 р.	697 456	142 090	839 546

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Наведена таблиця відображає балансову вартість та рух активів з права користування АТ «Укрпошта» у розрізі будівель і споруд та транспортних засобів за 2023–2024 роки.

Аналіз даних свідчить, що протягом 2023 року відбулося суттєве зростання балансової вартості активів з права користування, зокрема за рахунок надходження нових об'єктів та коригування активів у результаті переоцінки орендних зобов'язань. У 2024 році спостерігається подальша зміна структури активів, що зумовлено надходженням нових активів, амортизаційними відрахуваннями, вибуттям та трансферами між групами активів.

Найбільшу питому вагу у структурі активів з права користування займають будівлі та споруди, що свідчить про значну залежність діяльності підприємства від орендованої нерухомості. Водночас суттєві амортизаційні відрахування упродовж обох років вказують на поступове зменшення балансової вартості активів та необхідність врахування цього чинника при формуванні фінансової політики підприємства. Загалом динаміка руху активів з права користування підтверджує активне використання орендних інструментів у діяльності АТ «Укрпошта» та важливість аналітичних рішень у процесі управління необоротними активами.

Основним припущенням є відчутне зниження високих безпекових ризиків із 2025 року. Довше збереження високих безпекових ризиків негативно впливатиме на ділові та споживчі настрої, курсові та інфляційні очікування. Це також посилюватиме тиск на державні фінанси та поглиблюватиме проблеми на ринку праці. За такого сценарію потенціал економічного зростання буде меншим, а інфляційний тиск – вищим, ніж очікується зараз.

Керівництво оцінило очікуваний діапазон справедливої вартості інвестиційної нерухомості станом на 31 грудня 2024 року на рівні від 395000 тисяч гривень до 484000 тисяч гривень (на 31 грудня 2023 року на рівні від 332000 тисяч гривень до 406000 тисяч гривень) без залучення незалежних оцінювачів.

Таблиця 2.5

Інвестиційна нерухомість станом на 31 грудня 2024 року, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік
Інвестиційна нерухомість на 1 січня	100 693	68 961
Переведено до категорії основних засобів (за первісною вартістю)	(25 552)	(1 052)
Переведено до категорії основних засобів (за накопиченим зносом)	1 837	324
Надходження до складу інвестиційної нерухомості	-	81
Переведення до інвестиційної нерухомості (за первісною вартістю)	-	33
Переведення до інвестиційної нерухомості (за накопиченим зносом)	-	(1)
Переведено до необоротних активів для продажу (за первісною вартістю)	(210)	-
Вибуття (за первісною вартістю)	(2 520)	-
Вибуття (за накопиченим зносом)	118	-
Амортизаційні відрахування та втрати від знецінення	5 405)	(2 824)
На 31 грудня: Первісна вартість	79 104	78 166
Накопичений знос та знецінення	(10 143)	(12 644)
Балансова вартість	68 961	65 522

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Якщо Компанія виступає орендодавцем, мінімальні платежі до отримання за операційною орендою та за всією нерухомістю станом на 31 грудня 2024 року, є такими:

Таблиця 2.6

**Орендні грошові надходження від операційної оренди з 2023 по 2024 рік в
тис. грн**

Строк надходження 2023 р.	Сума	Строк надходження 2024 р.	Сума
На вимогу та менше місяця	7 534	На вимогу та менше місяця	4 752
Від 1 до 3 місяців	14 910	Від 1 до 3 місяців	9 504
Від 3 до 12 місяців	56 950	Від 3 до 12 місяців	42 770
Від 12 місяців до 5 років	66 499	Від 12 місяців до 5 років	98 800
Всього недисконтованих майбутніх орендних грошових надходжень від операційної оренди	145 893	Всього недисконтованих майбутніх орендних грошових надходжень від операційної оренди	155 826

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Станом на 31 грудня 2023 року майбутні мінімальні платежі до отримання за операційною орендою були наступні:

Дохід від операційної оренди в 2024 році склав 137 334 тисячі гривень (у 2023 році – 111 718 тисяч гривень) та був визнаний у складі іншого операційного доходу.

Аналіз орендних грошових надходжень від операційної оренди свідчить про переважання довгострокових надходжень у структурі орендних платежів підприємства. Найбільша частка припадає на період від 12 місяців до 5 років, що становить 98 800 тис. грн, або понад 60 % загального обсягу надходжень. Це вказує на стабільність орендних відносин та прогнозованість грошових потоків у середньостроковій перспективі. Короткострокові надходження (до 12

місяців) мають меншу частку, що знижує ризики ліквідності. Загальний обсяг недисконтованих майбутніх орендних грошових надходжень від операційної оренди становить 155 826 тис. грн.

Загальна сума нарахованого зносу та знецінення за роки, що закінчилися 31 грудня, представлена таким чином:

Таблиця 2.7

Порівняння 2023 і 2024 року за відрахуваннями та втратами від знецінення, млн грн

Показники	2023 рік	2024 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	680 020	831 183
Адміністративні витрати	30 091	37 875
Витрати на збут	1 767	582
Інші операційні витрати	3 494	5 328
Інші витрати (Примітка 29)	6 140	-
Всього амортизаційних відрахувань та втрат від знецінення	721 512	874 968

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Аналіз витрат підприємства за 2023–2024 роки свідчить про зростання загального обсягу витрат у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Основну частку у структурі витрат формує собівартість реалізованої продукції, яка збільшилася з 680020 тис. грн у 2023 році до 831183 тис. грн у 2024 році, що пов'язано зі зростанням виробничих та операційних витрат. Адміністративні витрати також зросли на 7784 тис. грн, що може свідчити про розширення управлінської діяльності підприємства. Витрати на збут у 2024 році суттєво скоротилися, що може бути результатом оптимізації логістичних і маркетингових процесів. Обсяг інших операційних витрат зріс на 1834 тис. грн,

що вказує на підвищення витрат, пов'язаних з поточною діяльністю. Інші витрати у 2024 році відсутні, тоді як у 2023 році вони становили 6140 тис. грн, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Загальний обсяг амортизаційних відрахувань та втрат від знецінення у 2024 році збільшився до 874 968 тис. грн, що свідчить про оновлення активів та зміну їх вартості.

Таблиця 2.8

**Структура та динаміка дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта»
станом на 31.12.2023–31.12.2024 рр.**

Показник	Станом на 31.12.2023 р.	Станом на 31.12.2024 р.
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – всього	621 125	674 158
– за послуги від поштових операторів інших країн	372 656	442 156
– за поштові послуги з вітчизняними суб'єктами господарювання	106 538	97 746
– за нарахованими сумами винагороди, що належать Товариству	101 313	105 215
– за інші товари, роботи, послуги	40 618	29 041
Інша поточна дебіторська заборгованість – всього	167 725	184 262
– з відшкодування завданих збитків у результаті нестач	41 170	44 826
– з Пенсійним фондом та державними цільовими фондами	34 917	33 778
– за послуги від поштових операторів інших країн	9 207	3 314
– за іншу поточну дебіторську заборгованість	25 236	23 059
Всього фінансової дебіторської заборгованості (валова балансова вартість)	788 850	858 420

Аванси видані	150 544	121 295
Інша дебіторська заборгованість	16 283	13 972
Оціночний резерв під знецінення	(102 456)	(76 362)
Всього дебіторської заборгованості, авансів виданих та іншої дебіторської заборгованості	853 221	917 325

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Наведені дані свідчать про зростання загального обсягу дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» станом на 31 грудня 2024 року порівняно з 2023 роком. Основну частку дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги формують розрахунки за послуги від поштових операторів інших країн, обсяг яких зріс на 69500 тис. грн. Водночас спостерігається зменшення заборгованості за поштові послуги з вітчизняними суб'єктами господарювання, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни на внутрішньому ринку. Обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості також зріс, зокрема за рахунок збільшення заборгованості з платіжними системами та відшкодування завданих збитків. Позитивною тенденцією є зменшення авансів виданих та скорочення оцінювального резерву під знецінення дебіторської заборгованості. Загалом збільшення валової дебіторської заборгованості потребує посилення контролю за її обіговістю та впровадження ефективних аналітичних рішень у фінансовій політиці підприємства.

2.3. Оцінка аналітичних рішень при плануванні діяльності АТ «Укрпошта»

У сучасному економічному середовищі якість управління підприємством значною мірою залежить від ефективності аналітичних рішень. АТ «Укрпошта», як основний поштовий оператор країни, функціонує у складних

умовах, які характеризуються жорсткою конкуренцією та обмеженими фінансовими можливостями. У таких обставинах вагомою стає необхідність системного підходу до аналітики, що спрямовується на ефективне планування та управління діяльністю компанії.

Аналітичні рішення в компанії базуються на багаторівневому аналізі фінансових, економічних, логістичних та соціальних показників. Тут впроваджено інтегровану систему стратегічного і тактичного планування, яка поєднує фінансове моделювання, управлінську звітність і цифрову аналітику, створюючи сприятливі умови для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналітичні інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності та розвитку АТ «Укрпошта». В умовах посилення конкуренції на ринку логістичних, поштових і фінансових послуг стратегічні та оперативні управлінські рішення мають базуватися на достовірних, всебічних і актуальних аналітичних даних.

Аналітична діяльність у компанії охоплює фінансовий аналіз, прогностичне моделювання, управлінський облік, моніторинг операційної діяльності та маркетингову аналітику. Використання цих даних дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, скорочення витрат, реорганізації мережі, впровадження цифрових технологій та кадрового планування.

1. Переваги аналітичної системи компанії:

- Використання багаторівневого фінансового аналізу.

АТ «Укрпошта» здійснює регулярний аналіз ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та оборотності активів, що сприяє своєчасному виявленню ризиків і прийняттю відповідних заходів.

- Розвиток бізнес-аналітики (BI).

Завдяки запровадженню інструментів цифрової звітності, таких як Power BI, стало можливим візуалізувати дані за відділеннями, регіонами, напрямками послуг і періодами. Це полегшує контроль і оцінку управлінських рішень.

- Впровадження ABC/XYZ-аналізу та моделювання витрат.

Такі підходи дозволяють аналізувати прибутковість окремих напрямів діяльності (як-от фінансові послуги чи доставка) і оптимізувати логістичні маршрути.

2. Обмеження та недоліки аналітичної діяльності:

- Фрагментованість інформаційних систем.

Залишається проблема розрізненості баз даних підрозділів (фінанси, логістика, кадри), що ускладнює інтеграцію та аналіз інформації.

- Низький рівень автоматизації в сільських та віддалених відділеннях. Це уповільнює збір даних і ускладнює централізований моніторинг процесів.

- Недостатній рівень кадрової забезпеченості у сфері аналітики. Бракує фахівців із глибокими знаннями фінансового аналізу, прогнозування та цифрової обробки даних у регіонах.

- Труднощі у визначенні ефективності соціальних послуг. Багато напрямів діяльності державного підприємства (наприклад, доставка пенсій) не мають прямого прибутку, що ускладнює оцінку їх результативності за класичними фінансовими показниками.

1) Джерела даних для аналітики

Основою для планування діяльності АТ «Укрпошта» є широкий спектр джерел даних:

- фінансова звітність (форма №1, №2, примітки);
- внутрішня управлінська звітність (аналіз витрат, доходів і ефективності);
- моніторинг діяльності регіональних відділень;
- показники прибутковості по окремих продуктах;
- завантаженість логістичної мережі;
- прогнози макроекономічних змін (інфляція, валютний курс, споживчий попит).

2) Основні інструменти аналітики

Для забезпечення ефективного планування використовуються такі інструменти:

- SWOT-аналіз для визначення стратегічних сильних і слабких сторін підприємства;
- PEST-аналіз для врахування макроекономічних тенденцій і умов;
- CVP-аналіз для аналізу взаємозв'язку між витратами, обсягами продажів і прибутком;
- ABC/XYZ-аналіз для класифікації продуктів за їхньою важливістю та стабільністю попиту;
- факторний аналіз фінансових показників для виявлення основних драйверів прибутковості;
- сценарне моделювання для прогнозування можливих варіантів розвитку в умовах невизначеності.

Ці інструменти дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів, формувати пріоритети розвитку та підвищувати операційну ефективність.

3) Реалізація аналітичних рішень

Застосування аналітичних підходів допомогло компанії реалізувати низку ключових проектів, зокрема:

- оптимізацію поштової мережі шляхом аналізу витрат, доходів та навантаження: це сприяло реорганізації менш ефективних відділень та впровадженню мобільних пунктів;
- перегляд маршрутів доставки логістичної мережі за допомогою геоаналітики: це дозволило зменшити логістичні витрати на 15% протягом року;
- перехід на систему KPI і BI-аналітику: запроваджено механізми моніторингу ефективності роботи відділень у режимі реального часу;
- аналіз рентабельності інвестицій: сприяло спрямуванню ресурсів на найбільш перспективні напрями — цифрові послуги, фінансові перекази та автоматизацію сервісів

4) Проблемні аспекти аналітичної системи

Попри досягнутий прогрес, система аналітики стикається з низкою викликів:

- обмежене застосування уніфікованих цифрових рішень у деяких регіонах;

- низький рівень автоматизації процесів первинного обліку.

Напрями вдосконалення

Для підвищення ефективності аналітичного супроводу процесу планування доцільно імплементувати наступні заходи:

- запровадження централізованої інформаційної платформи з уніфікованим інтерфейсом бізнес-аналітики (BI);

- створення єдиної аналітичної служби при фінансовому департаменті організації;

- здійснення інвестицій у розвиток цифрових компетентностей персоналу;

- посилення інтеграції між логістичними, бухгалтерськими та управлінськими даними з метою їхньої гармонізації;

- розширення використання предиктивної аналітики на основі

Після проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства стають зрозумілими обставини його функціонування, але внутрішній стан підприємства є більш важливим, оскільки від нього залежить стійкість та розвиток організації.

Тому часто використовують SWOT-аналіз – дієвий інструмент, який дозволяє визначити положення компанії на ринку і сформувавши подальшу стратегію. Відповідно, аббревіатура розшифровується як 50 strengths (сильні сторони підприємства), weaknesses (його слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози). Пункти «сильні сторони» та «слабкі сторони» вказують на переваги та недоліки компанії порівняно з конкурентами у галузі. Вони відносяться до внутрішніх особливостей організації. Можливості та загрози визначають зовнішні фактори різного характеру, які мають або можуть мати в майбутньому відчутний вплив на об'єкт аналізу.

SWOT-аналіз АТ «Укрпошта» представлений на рисунку 2.2.

Співвідношення переваг та недоліків вказує на застарілу політику компанії, що давно займає свою позицію на ринку і не розвивається активно.



Рис. 2.2. SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором

Укрпошта прагне стати лідером, а не лише докладає зусиль, щоб зберегти свої позиції. Якщо подивитися на праву частину рисунку, стає зрозумілим, що АТ має широке поле для діяльності, але внутрішні недосконалості не дозволяють вступити в активну конкурентну боротьбу. Деякі компанії свідомо обирають стратегію послідовника, зменшуючи власні витрати на нові розробки і переймаючи позитивний досвід сильніших гравців. Але коли на ринку знаходяться дві основні компанії, сильніша та слабша, на яких менші учасники ринку мають незначний вплив, такий підхід може призвести до повної втрати меншою компанією влади та банкрутства. Ринок поштових послуг в Україні є концентрованим. Ще однією суттєвою проблемою є обмежене використання сучасних аналітичних підходів при формуванні фінансової політики підприємства. Фінансове планування часто має реактивний характер і ґрунтується на історичних даних без урахування сценарного аналізу, ризик-менеджменту та прогнозування альтернативних варіантів розвитку.

Недостатня інтеграція фінансової аналітики у процес прийняття управлінських рішень знижує ефективність стратегічного планування та ускладнює досягнення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.9

**Показники ліквідності, оборотності та фінансових ризиків АТ «Укрпошта»
у 2023–2025 роках**

Показник	2023 рік	2024 рік	Станом на 29.06.2025 р.	Тенденція
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,05	0,98	0,92	Зниження
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	0,69	0,63	Зниження
Коефіцієнт автономії	0,41	0,38	0,35	Зниження
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	4,2	3,8	3,3	Погіршення
Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів	86	96	110	Зростання
Частка позикового капіталу, %	59	62	65	Зростання
Рівень фінансового ризику	Помірний	Помірно - високий	Високий	Погіршення

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Результати аналізу свідчать про поступове погіршення показників ліквідності АТ «Укрпошта» у 2023–2025 роках, що вказує на зростання ризиків

втрати платоспроможності. Зниження коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності є наслідком зростання короткострокових зобов'язань та уповільнення оборотності дебіторської заборгованості. Середній період погашення дебіторської заборгованості зріс до 110 днів, що негативно впливає на грошові потоки підприємства. Зменшення коефіцієнта автономії свідчить про посилення залежності від позикових джерел фінансування. Зростання частки позикового капіталу призводить до підвищення фінансового ризику. Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення аналітичних інструментів управління ліквідністю та фінансовими ризиками у процесі формування фінансової політики підприємства.

Незважаючи на важкий рік повномасштабної війни та негативні економічні процеси, спричинені збройною агресією Російської Федерації, АТ «Укрпошта» вдалося зберегти основні напрямки діяльності, зберегти багатотисячний колектив та забезпечити доступність усіх послуг на всій території України, також на прифронтових та деокупованих територіях. Крім того, постійно підтримує державу в реалізації проектів доставки гуманітарної допомоги та релокації бізнесу.

Це означає, що обсяг вітчизняних та експортних упаковок у 2022 році залишився на рівні минулого року. Дохід від торгівлі зрос на 41,9% порівняно з 2021 роком. З об'єктивних причин обсяг письмової кореспонденції у 2022 році зменшився на 53,4% порівняно з попереднім роком із поступовим відновленням до кінця 2022 року. Таким чином доходи в цьому напрямку знизилися на 18,3% порівняно з 2021 роком. Через закриття багатьох друкованих видань і міграцію населення доходи від розповсюдження періодики впали на 22,4%.

Водночас, на тлі відносно сталих витрат на оплату праці на початку повномасштабної війни та значного зростання транспортних витрат через перебудову логістичних процесів і зростання цін на паливо, АТ «Укрпошта» зафіксувала найбільший відтік коштів на операційному рівні за лютий-квітень 2022 р. Однак, незважаючи на руйнування інфраструктури та різке зменшення обсягів замовлень відправлень на початку війни, АТ «Укрпошта»

продемонструвала зростання операційних і фінансових показників у другому та четвертому кварталах 2022 року..

Однак через те, що АТ «Укрпошта» за підсумками 2022 року не змогла повноцінно надавати свої послуги в повному обсязі, компанії досі не вдалося компенсувати збитки та повернутися до позитивного показника EBITDA. Так,

31 2022 рік АТ «Укрпошта» завершила з фактичним збитком 1 258,1 млн грн, з яких 216,9 млн грн становлять збитки за рахунок втрачених активів в тимчасово окупованих Херсонській, Донецькій та Луганській областях, а 402,1 млн грн - через втрати від курсової різниці внаслідок коливань курсу валют. Незважаючи на важкий рік для всіх суб'єктів господарювання, АТ «Укрпошта» змогла продовжити надавати поштові, фінансові та логістичні послуги в усіх населених пунктах підконтрольної Україні території, зберігаючи доступні тарифи. АТ «Укрпошта» доставляє посилки та пенсії у прифронтові міста та села Донецької, Харківської, Херсонської та Запорізької областей. Водночас АТ «Укрпошта» реалізовувала державні проекти з релокації підприємств та доставки гуманітарної допомоги, що створювало додаткове навантаження на нашу логістичну мережу, але, безумовно, це було потрібне та правильне рішення.

Незважаючи на величезні втрати, завдані війною, АТ «Укрпошта» вдалося зберегти колектив у 2022 році, виконати всі фінансові зобов'язання та навіть продовжити інвестувати у вже розпочаті проекти. І все це без дотацій з державного бюджету, тому що він має бути спрямован в першу чергу на підтримку Збройних Сил України. У 2022 році АТ «Укрпошта» зафіксувала збитки, але, враховуючи вжиті заходи, очікується в 2023 року стати прибутковою, продовжуючи підтримувати державу.

Завдяки прибуткам за попередні роки та заходам зі збереження ліквідності АТ «Укрпошта» зберегла сильну позицію ліквідності протягом 2022 року, що дозволило їй підтримувати операційну діяльність без дефіциту грошових коштів, вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та продовжувати програму капітальних інвестицій. Зокрема, у 2022 році АТ

«Укрпошта» розширила автоматизацію та закупила та встановила у своїх відділеннях 780 POS-терміналів. За рахунок збільшення їх загальної кількості до понад 8,5 тис. одиниць доходи від надання послуг еквайрингу зросли на 194,3% порівняно з 2021 роком.

Загалом АТ «Укрпошта» у 2022 році сплатила 2,9 млрд грн. податки, збори та обов'язкові платежі. АТ «Укрпошта» також продовжила інвестувати в комп'ютеризацію сільських відділень, відкривши 120 нових та відремонтувавши 326 відділень поштового зв'язку, а також ввівши 780 нових пересувних.

Нагадаємо, у березні 2021 року Укрпошта та IT-Enterprise уклали договір про впровадження ERP-системи на 95,8 млн грн. У 2022 році завдяки впровадженню програмного забезпечення IT Enterprise оптимізовано процес розгляду та погодження всіх проектів нормативних, організаційно-розпорядчих документів. Також у 2022 році, завдяки впровадженню нової фронтальної та ERP-системи, АТ «Укрпошта» автоматизувала всі функції торгових точок для забезпечення їх обліку, контролю, швидкого адаптації персоналу та якості обслуговування клієнтів, запровадила єдину систему обліку

Отже, сучасні аналітичні підходи, що застосовуються в процесі планування діяльності акціонерного товариства «Укрпошта», відіграють ключову роль у системі стратегічного управління. Вони забезпечують ухвалення обґрунтованих фінансових та операційних рішень, сприяють адаптації до динаміки зовнішнього середовища, оптимізують розподіл ресурсів і збільшують рівень рентабельності. Проте, існуючі виклики вимагають постійної модернізації аналітичної інфраструктури, впровадження передових цифрових технологій і розвитку професійних компетенцій фахівців-аналітиків. Перспективне вдосконалення цієї галузі слід розглядати як один із вирішальних чинників забезпечення стійкості компанії в умовах мінливого ринку та кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «АТ УКРПОШТА»

3.1. Основні проблеми фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта» в сучасних умовах

Фінансово-господарська діяльність АТ «Укрпошта» у сучасних умовах формується під впливом складного поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлюють підвищений рівень невизначеності та фінансових ризиків. Підприємство виконує не лише комерційні, а й соціально значущі функції, що істотно впливає на формування його фінансової політики та обмежує можливості досягнення високих показників прибутковості. В умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та структурних змін на ринку поштових і логістичних послуг загострюється низка проблем, які негативно позначаються на фінансовій стійкості підприємства.

1. Проблема нестійкості фінансових результатів та низького рівня прибутковості

Однією з ключових проблем фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» є нестійкий характер фінансових результатів. За результатами аналізу фінансової звітності за 2023–2024 роки спостерігається значна залежність фінансового результату від обсягів державної підтримки, рівня тарифного регулювання та динаміки операційних витрат. У структурі доходів переважають доходи від надання поштових і логістичних послуг, проте їх зростання не завжди супроводжується відповідним підвищенням прибутковості.

Низький рівень рентабельності пояснюється, з одного боку, соціальною орієнтованістю діяльності підприємства, а з іншого — обмеженими можливостями оперативного коригування тарифів у відповідь на зростання

витрат. Це створює дисбаланс між доходами та витратами, що негативно впливає на фінансову самодостатність підприємства.

2. Висока витратомісткість діяльності та неефективна структура витрат

Суттєвою проблемою є висока витратомісткість фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта». У структурі витрат значну частку займають витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, витрати на утримання нерухомості, транспортних засобів та логістичної інфраструктури. Розгалужена мережа відділень, значна частина яких розташована в сільській місцевості, формує постійні витрати, що не завжди покриваються відповідними доходами.

Крім того, високий рівень зношеності основних засобів зумовлює необхідність значних амортизаційних відрахувань, що додатково знижує фінансові результати. Відсутність системного підходу до оптимізації витрат та недостатнє використання аналітичних інструментів контролю витрат обмежують можливості підвищення ефективності фінансової політики.

3. Значний обсяг дебіторської заборгованості та проблеми управління оборотним капіталом

Аналіз структури дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» свідчить про її тенденцію до зростання, що негативно впливає на ліквідність підприємства. Значна частка дебіторської заборгованості формується за рахунок розрахунків з іноземними поштовими операторами, платіжними системами та корпоративними клієнтами. Затримки у розрахунках призводять до уповільнення оборотності грошових коштів та підвищення потреби у залученні короткострокового фінансування.

Наявність значного резерву під знецінення дебіторської заборгованості свідчить про підвищений кредитний ризик і недосконалість системи оцінки платоспроможності контрагентів. Це знижує ефективність управління оборотним капіталом та ускладнює фінансове планування.

4. Обмежені інвестиційні можливості та проблеми оновлення матеріально-технічної бази

Важливою проблемою фінансово-господарської діяльності є обмеженість інвестиційних ресурсів. Незважаючи на потребу в модернізації логістичних центрів, оновленні транспортного парку та впровадженні цифрових сервісів, обсяги капітальних інвестицій залишаються недостатніми. Основними причинами цього є низький рівень власних фінансових ресурсів, обмежений доступ до зовнішнього фінансування та залежність від державних програм підтримки.

Недостатній рівень інвестицій призводить до збереження високої частки застарілих основних засобів, що негативно впливає на продуктивність праці, якість послуг і конкурентоспроможність підприємства.

5. Підвищений рівень фінансових та операційних ризиків

Фінансова діяльність АТ «Укрпошта» супроводжується підвищеним рівнем ризиків, серед яких особливе місце займають валютні, кредитні та операційні ризики. Валютні коливання впливають на розрахунки з міжнародними партнерами, а нестабільність грошових потоків ускладнює довгострокове фінансове планування.

Недостатній рівень впровадження сучасних аналітичних інструментів управління ризиками знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Відсутність комплексної системи фінансового прогнозування обмежує можливості формування гнучкої фінансової політики.

6. Недостатній рівень використання аналітичних рішень у фінансовому плануванні

У сучасних умовах особливої актуальності набувають питання розробки ефективних механізмів управління ризиками, пов'язаними з цифровізацією діяльності підприємств, а також формування комплексної системи кібербезпеки в межах обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки компанії. Для АТ «Укрпошта», як підприємства стратегічного значення, цифрові ризики стають одним із ключових чинників впливу на фінансову стійкість та стабільність господарської діяльності.

Потенційна ефективність функціонування АТ «Укрпошта» в умовах трансформаційних змін економіки значною мірою залежить від оновлення обліково-аналітичної парадигми, яка виступає базовим елементом трансформації бізнес-процесів та основним джерелом інформаційного забезпечення управлінських рішень. Саме якість обліково-аналітичної інформації визначає рівень захищеності економічних інтересів підприємства та задоволення інформаційних потреб усіх груп стейкхолдерів.

Водночас недосконалість національного нормативно-правового регулювання у сфері цифрової безпеки та високий рівень кіберзлочинності зумовлюють підвищений ризик цифрових загроз для підприємств стратегічно важливих галузей економіки України.

Науково-технічний прогрес спричиняє глибокі трансформаційні зміни в системі бухгалтерського обліку шляхом активного впровадження інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних, цифрових платформ і масової оцифровки інформаційних потоків.

Використання автоматизованих облікових систем дозволяє мінімізувати ризики навмисного викривлення фінансових даних, виникнення технічних помилок, зловживань і шахрайських операцій з активами та зобов'язаннями підприємства. Разом з тим цифровізація облікових процесів зумовлює необхідність формування цілісної системи інформаційної безпеки, яка охоплює технічну, програмну, інформаційно-технологічну, кадрову та організаційну складові, що є важливою передумовою забезпечення економічної безпеки АТ «Укрпошта».

Інформаційні ризики охоплюють загрози, пов'язані з несанкціонованим поширенням шкідливого програмного забезпечення, спам-розсилок, комп'ютерних вірусів, а також випадки шахрайських дій із фінансовою звітністю та навмисного викривлення інформації про діяльність підприємств у мережі Інтернет. Окрему небезпеку становить незаконний доступ сторонніх осіб до конфіденційної інформації та комерційної таємниці підприємства, що може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат.

Таблиця 3.1

Компоненти інформаційної безпеки АТ «Укрпошта»

Назва компонента	Характеристика
Технічний	Комплекс комп'ютерних пристроїв: процесори, монітори, модеми, кабелі, принтери, інші канали зв'язку
Програмний	Сукупність програмного забезпечення і його модулів; операційні системи та їх налаштування
Інформаційний	Сукупність облікової інформації, яка зберігається в електронному вигляді на внутрішніх і зовнішніх носіях інформації
Кадровий	Персонал бухгалтерських служб і підрозділів з доступом до облікової інформації та її захистом
Організаційний	Підрозділ чи працівник, відповідальний за збереження комерційної таємниці та захист бухгалтерської інформації

Джерело: побудовано автором на основі [37]

У бухгалтерській практиці в умовах цифровізації найбільш поширеними є ризики, які безпосередньо впливають на цілісність та достовірність обліково-аналітичної інформації АТ «Укрпошта». До таких ризиків належать вірусні атаки на внутрішні інформаційні системи підприємства, відкриття шкідливих файлів, отриманих електронною поштою, а також технічні збої, спричинені перебоями електропостачання чи фізичним пошкодженням носіїв інформації.

Крім каналів електронної комунікації, уразливими до цифрових загроз залишаються і програмні продукти, що використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку. Недостатній рівень захищеності таких систем може призводити до втрати даних, порушення безперервності облікових процесів і спотворення фінансової інформації.

Зазначені обставини підтверджують необхідність системного підходу до управління інформаційними ризиками, зокрема шляхом регулярного

підвищення рівня цифрової грамотності та обізнаності працівників бухгалтерської служби у питаннях кібербезпеки. Важливим елементом захисту є також впровадження комплексних і надійних засобів захисту корпоративної електронної пошти та інформаційних систем АТ «Укрпошта», що сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Отже, основними проблемами фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» є нестійкість фінансових результатів, висока витратомісткість діяльності, значний обсяг дебіторської заборгованості, обмежені інвестиційні можливості, підвищені фінансові ризики та недостатній рівень використання аналітичних рішень у фінансовому плануванні. Подолання зазначених проблем потребує впровадження комплексних аналітичних інструментів у процес формування фінансової політики підприємства, що обґрунтовує необхідність розробки практичних рекомендацій і стратегічних напрямів удосконалення фінансової діяльності АТ «Укрпошта».

3.2. Пропозиції щодо покращення фінансово-господарської діяльності підприємства АТ «Укрпошта» на основі аналітичних рішень

В умовах цифрової трансформації економіки важливим напрямом удосконалення фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» є впровадження сучасних аналітичних рішень, спрямованих на підвищення прозорості обліку, керованості бізнес-процесів та ефективності управлінських рішень. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало впровадження комплексної ERP-системи IT-Enterprise, яка забезпечила інтеграцію розрізнених облікових, фінансових і операційних процесів у єдину інформаційну платформу.

Запровадження ERP-системи дало змогу автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства, зокрема закупівлі, продажі, управління запасами, договори, бухгалтерський і податковий облік, а також казначейські операції. Це

дозволило значно скоротити час обробки інформації, знизити операційні витрати та мінімізувати вплив людського фактора на формування фінансових показників. Перехід до єдиного цифрового середовища створив умови для отримання своєчасної, достовірної та аналітично обробленої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим результатом цифровізації стало впровадження наскрізних бізнес-процесів та централізація даних по всіх регіональних підрозділах АТ «Укрпошта». Консолідація інформації дозволила підвищити контроль за фінансовими потоками, рівнем дебіторської та кредиторської заборгованості, станом складських запасів і виконанням договірних зобов'язань у режимі реального часу. Це сприяло підвищенню платоспроможності підприємства та зміцненню фінансової дисципліни.

Окрему роль у покращенні фінансово-господарської діяльності відіграло впровадження електронного документообігу як у внутрішніх процесах, так і у взаємодії з державними органами, партнерами та контрагентами. Це забезпечило скорочення адміністративних витрат, підвищення швидкості погодження управлінських рішень та зменшення ризиків втрати або викривлення інформації. Водночас автоматизація бухгалтерського та податкового обліку створила передумови для формування прозорої та стандартизованої фінансової звітності.

Суттєвим напрямом удосконалення фінансової політики підприємства є використання аналітичних можливостей ERP-системи для управління закупівлями, бюджетуванням та контролем витрат. Інтеграція з електронною системою публічних закупівель дозволила оптимізувати процеси планування та контролю закупівель, забезпечити ефективніше використання фінансових ресурсів і підвищити рівень операційної ефективності. Централізація казначейських операцій сприяє підвищенню контролю за рухом грошових коштів та зниженню фінансових ризиків.

Таким чином, впровадження комплексних аналітичних рішень на основі цифрових технологій є дієвим інструментом покращення фінансово-

господарської діяльності АТ «Укрпошта». Подальший розвиток ERP-системи, розширення її аналітичного функціоналу та інтеграція з іншими інформаційними платформами створюють основу для формування ефективної фінансової політики, підвищення рівня економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація як основа удосконалення фінансової політики підприємства.

В умовах трансформаційних змін економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі інформаційних технологій цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств. Для АТ «Укрпошта», яке виконує не лише комерційні, а й соціально значущі функції, цифрова трансформація є стратегічним інструментом формування сучасної фінансової політики та забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Фінансова політика підприємства в умовах цифровізації набуває нової якості, оскільки базується не лише на традиційних методах обліку та аналізу, а й на використанні інтегрованих інформаційних систем, аналітичних платформ та автоматизованих бізнес-процесів. Цифрові рішення дозволяють оперативно отримувати достовірну фінансову інформацію, здійснювати багатовимірний аналіз фінансових показників та моделювати наслідки управлінських рішень у реальному часі.

Для АТ «Укрпошта» цифрова трансформація стала відповіддю на низку системних проблем фінансово-господарської діяльності, зокрема високу витратомісткість процесів, фрагментованість облікової інформації, обмежені можливості контролю за фінансовими потоками та підвищені фінансові ризики. До впровадження цифрових рішень значна частина фінансових і управлінських процесів здійснювалася із застосуванням розрізнених програмних продуктів, локальних баз даних та ручних операцій, що негативно впливало на якість управлінських рішень.

Цифровізація фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта» спрямована насамперед на формування єдиного інформаційного простору, який забезпечує інтеграцію бухгалтерського, податкового, управлінського обліку, бюджетування, казначейства та логістики. Такий підхід дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної, заснованої на аналітичному прогнозуванні та стратегічному плануванні.

Особливе значення цифрова трансформація має для підвищення прозорості фінансової політики підприємства. Автоматизація облікових процесів сприяє зниженню впливу людського фактора, мінімізації помилок і зловживань, а також забезпечує єдині підходи до формування фінансової інформації у всіх структурних підрозділах. Це є важливою передумовою підвищення довіри з боку державних органів, інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

В умовах воєнного стану та кризових явищ в економіці цифровізація набула для АТ «Укрпошта» критичного значення, оскільки дозволила забезпечити безперервність фінансово-господарської діяльності, оперативну адаптацію бізнес-процесів та збереження керованості підприємства. Завдяки використанню цифрових інструментів компанія змогла підтримувати надання поштових, фінансових і логістичних послуг навіть у прифронтових регіонах, одночасно контролюючи витрати та виконання фінансових зобов'язань.

Цифрова трансформація також створює передумови для підвищення ефективності фінансового планування та бюджетування. Використання аналітичних модулів дозволяє формувати бюджети на основі фактичних даних, аналізувати відхилення та оперативно коригувати фінансову політику відповідно до змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо для АТ «Укрпошта», діяльність якої значною мірою залежить від державного регулювання тарифів та соціальних зобов'язань.

Таким чином, цифрова трансформація виступає фундаментом удосконалення фінансової політики АТ «Укрпошта», забезпечуючи підвищення прозорості, керованості та адаптивності фінансово-господарської діяльності.

Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних рішень створює умови для формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами, зниження фінансових ризиків та зміцнення економічної безпеки підприємства.

Використання ERP-системи IT-Enterprise в системі аналітичного забезпечення фінансових рішень АТ «Укрпошта»

Впровадження комплексної ERP-системи IT-Enterprise стало одним із ключових елементів цифрової трансформації АТ «Укрпошта» та важливим інструментом удосконалення системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. ERP-система забезпечує інтеграцію всіх основних бізнес-процесів у єдиному інформаційному просторі, що дозволяє формувати якісне аналітичне підґрунтя для прийняття фінансових управлінських рішень.

До впровадження ERP-системи фінансова інформація в АТ «Укрпошта» формувалася у значній кількості розрізнених інформаційних систем та локальних баз даних, що ускладнювало процеси аналізу, планування та контролю. Відсутність єдиних стандартів обліку, дублювання даних і значна частка ручних операцій негативно впливали на оперативність та достовірність фінансової звітності. Це, у свою чергу, обмежувало можливості використання аналітичних методів для оцінки ефективності діяльності підприємства.[14]

ERP-система IT-Enterprise дозволила об'єднати бухгалтерський, податковий та управлінський облік, процеси закупівель, продажів, управління запасами, казначейські операції, договірну діяльність та логістику в єдину цифрову платформу. Така інтеграція забезпечує формування наскрізної фінансової інформації, що є основою для комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства на всіх рівнях управління.

Важливою перевагою використання ERP-системи є можливість отримання фінансової та управлінської інформації в режимі реального часу. Це дає змогу керівництву АТ «Укрпошта» оперативно оцінювати фінансовий стан підприємства, аналізувати динаміку доходів і витрат, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ефективність використання фінансових ресурсів. Аналітичні модулі ERP-системи забезпечують формування звітів за

різними аналітичними розрізами, що суттєво підвищує якість фінансового аналізу.

Використання ERP IT-Enterprise сприяє удосконаленню процесів фінансового планування та бюджетування. Система дозволяє формувати бюджети на основі фактичних історичних даних, аналізувати відхилення планових показників від фактичних та здійснювати сценарне моделювання. Це особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство повинно швидко адаптувати фінансову політику до змін макроекономічних умов, державного регулювання та воєнних ризиків.

Автоматизація казначейських операцій у межах ERP-системи забезпечила підвищення контролю за рухом грошових коштів та платіжною дисципліною. Централізація платіжних операцій дозволяє ефективніше управляти ліквідністю, оптимізувати графіки платежів і мінімізувати ризики касових розривів. Це має особливе значення для АТ «Укрпошта», яка здійснює значну кількість щоденних фінансових операцій з великою кількістю контрагентів.

Суттєвий вплив ERP-система має на управління витратами підприємства. Завдяки автоматизованому обліку витрат за центрами відповідальності та видами діяльності створюються умови для детального аналізу структури собівартості послуг. Це дозволяє виявляти неефективні витрати, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо зниження витратомісткості операційної діяльності.

Впровадження ERP-системи IT-Enterprise також сприяє підвищенню прозорості фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта». Єдині методики обліку, централізовані довідники та стандартизовані бізнес-процеси забезпечують уніфікований підхід до формування фінансової інформації у всіх регіональних філіях підприємства. Це створює передумови для підвищення якості внутрішнього контролю та спрощує процеси внутрішнього і зовнішнього аудиту.

Особливої уваги заслуговує роль ERP-системи в управлінні ризиками. Завдяки доступу до актуальних аналітичних даних підприємство може

своєчасно ідентифікувати фінансові ризики, пов'язані з неплатежами контрагентів, зростанням витрат або зниженням доходів. Аналітичні інструменти ERP-системи дозволяють здійснювати моніторинг ключових фінансових показників і формувати попереджувальні сигнали для керівництва.

В умовах воєнного стану та кризових явищ впровадження ERP-системи IT-Enterprise стало фактором забезпечення фінансової стійкості АТ «Укрпошта». Цифровізація фінансових процесів дозволила зберегти керованість підприємства, забезпечити безперервність фінансових операцій та підтримати виконання соціально важливих функцій компанії навіть за умов значного навантаження на логістичну та фінансову інфраструктуру.

Таким чином, ERP-система IT-Enterprise виступає ключовим аналітичним інструментом удосконалення фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта». Її використання забезпечує підвищення ефективності фінансового управління, прозорості обліку, якості фінансового аналізу та обґрунтованості управлінських рішень. Подальший розвиток аналітичних можливостей ERP-системи створює основу для зміцнення фінансової стійкості підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

У сучасних умовах управління фінансовими ресурсами підприємства значною мірою визначається здатністю організації до ефективного планування, контролю та аналізу фінансових потоків. Для АТ «Укрпошта», що здійснює багаторівневу діяльність у сфері поштових та фінансових послуг, оптимізація фінансових потоків і витрат є критичною для забезпечення стабільності та ефективності операційної діяльності.[14]

1. Роль аналітичних інструментів у фінансовому управлінні

Аналітичні інструменти дозволяють:

- прогнозувати надходження та витрати коштів на основі історичних даних;
- ідентифікувати вузькі місця в грошових потоках;
- аналізувати ефективність витрат за центрами відповідальності та видами діяльності;

- моделювати сценарії бюджетування з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Впровадження аналітичних платформ у цифрову екосистему АТ «Укрпошта» забезпечує наскрізний контроль руху фінансових ресурсів та підвищує точність фінансового прогнозування.

2. Оптимізація фінансових потоків

Фінансові потоки підприємства охоплюють надходження доходів, виконання платежів, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Оптимізація цих потоків передбачає:

- централізацію управління платежами;
- впровадження електронних платіжних інструментів;
- автоматизовану маршрутизацію фінансових транзакцій для зменшення касових розривів;
- контроль за ліквідністю в режимі реального часу.

Аналітичні модулі ERP-системи IT-Enterprise дозволяють виявляти тимчасові надлишки чи дефіцит коштів та приймати управлінські рішення для їх оперативного врівноваження.

3. Контроль і оптимізація витрат

Система аналітики на основі ERP дозволяє детально аналізувати структуру витрат:

- за центрами відповідальності;
- за типами операцій (операційна, адміністративна, соціальна діяльність);
- за регіонами та підрозділами.

Оптимізація витрат досягається шляхом:

- виявлення та усунення неефективних витрат;
- впровадження методів стандартизації процесів і уніфікації ресурсів;
- застосування прогнозних моделей для планування витрат із урахуванням сезонних коливань та зовнішніх факторів.

4. Бюджетування на основі аналітичних даних

Аналітичні інструменти дозволяють переходити від традиційного планування до адаптивного бюджетування:

- формування бюджету на основі фактичних даних і прогнозів;
- аналіз відхилень планових показників від фактичних;
- сценарне моделювання фінансових результатів залежно від зовнішніх змін (зростання тарифів, коливання ринку, економічна нестабільність).

Цей підхід забезпечує гнучкість фінансової політики та дозволяє своєчасно коригувати витрати, підтримувати ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

5. Вплив аналітичних рішень на ефективність діяльності

Інтеграція аналітичних модулів ERP-системи сприяє:

- підвищенню оперативності управлінських рішень;
- зменшенню ризику фінансових зловживань та помилок;
- підвищенню точності фінансових прогнозів і бюджетних планів;
- створенню прозорості та керованої фінансової структури підприємства.

У комплексі ці заходи дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити економічну ефективність АТ «Укрпошта», зміцнити фінансову дисципліну та забезпечити стабільну реалізацію стратегічних цілей.

Висновок

Оптимізація фінансових потоків, витрат і бюджетування на основі аналітичних інструментів є ключовим механізмом удосконалення фінансової політики АТ «Укрпошта». Використання ERP-системи та цифрових аналітичних платформ дозволяє забезпечити прозорість, контроль, оперативність та адаптивність фінансово-господарської діяльності, що є важливою передумовою підвищення ефективності та фінансової стабільності підприємства.

1. Класифікація фінансових та інформаційних ризиків

Фінансові ризики включають:

- Ризик ліквідності — можливість виникнення дефіциту грошових коштів для своєчасного виконання зобов'язань;
- Кредитний ризик — невиконання зобов'язань контрагентами або затримка платежів;
- Ризик валютних та процентних коливань — вплив макроекономічних факторів на фінансові результати;
- Операційний ризик — втрати, пов'язані з внутрішніми процесами, людським фактором або технічними збоями.

Інформаційні ризики включають загрози:

- несанкціонованого доступу до фінансових даних;
- втрати або пошкодження інформації;
- некоректної обробки даних через застарілі або розрізнені системи;
- кібератак та збоїв цифрової інфраструктури.

2. Цифрові інструменти управління ризиками

ERP-системи та аналітичні платформи забезпечують механізми управління ризиками на всіх етапах фінансового циклу:

- Моніторинг ключових показників: система дозволяє контролювати ліквідність, дебіторську та кредиторську заборгованість, динаміку витрат і доходів у реальному часі.
- Прогнозування ризиків: використання аналітичних модулів ERP дозволяє моделювати сценарії несприятливих подій, оцінювати потенційні збитки та формувати превентивні заходи.
- Централізація фінансової інформації: інтеграція обліку та бюджетування зменшує ризик дублювання або втрати даних, підвищує точність фінансових розрахунків.
- Автоматизація контролю: алгоритми ERP-системи забезпечують автоматичне сповіщення про критичні відхилення від планових показників, запобігаючи можливим фінансовим збиткам.

3. Управління фінансовими ризиками в АТ «Укрпошта»

Завдяки цифровим аналітичним інструментам підприємство може:

- забезпечити своєчасне виконання платіжних зобов'язань навіть за умов коливань доходів;
- контролювати ефективність використання коштів та оптимізувати структуру витрат;
- прогнозувати потреби в ліквідності та коригувати бюджети в режимі реального часу;
- оцінювати фінансову стійкість підприємства при виникненні кризових ситуацій або зовнішніх шоків.

4. Управління інформаційними ризиками

Цифровізація також підвищує ефективність управління інформаційними ризиками:

- централізовані бази даних та єдині стандарти обліку забезпечують цілісність і достовірність інформації;
- системи контролю доступу запобігають несанкціонованому використанню фінансових даних;
- резервне копіювання та протоколи відновлення інформації зменшують ризик втрати критичних даних;
- регулярний аудит цифрових процесів дозволяє виявляти слабкі місця та запроваджувати корективи у режимі реального часу.

5. Вплив управління ризиками на фінансову стабільність

Ефективне управління фінансовими та інформаційними ризиками дозволяє:

- знизити ймовірність фінансових втрат;
- підвищити надійність фінансових потоків та бюджетного планування;
- забезпечити виконання стратегічних та соціально значущих функцій підприємства;

- підвищити довіру державних органів, партнерів і клієнтів до фінансової політики підприємства.

Висновок

Управління фінансовими та інформаційними ризиками в умовах цифровізації є невід'ємною складовою сучасної фінансової політики АТ «Укрпошта». Використання ERP-систем та аналітичних платформ дозволяє підвищити прозорість і контроль фінансових процесів, мінімізувати ризики та забезпечити стійкість і керованість підприємства навіть у кризових умовах.

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечувати безперервне виконання фінансових зобов'язань, підтримувати ліквідність та ефективно використовувати ресурси в умовах змін зовнішнього середовища. Економічна безпека, у свою чергу, передбачає захист підприємства від фінансових втрат, зловживань, кризових явищ та зовнішніх ризиків. У сучасних умовах цифровізація та використання аналітичних рішень стають ключовими чинниками зміцнення обох цих аспектів для АТ «Укрпошта».

1. Роль аналітичних рішень у забезпеченні фінансової стійкості

Аналітичні модулі ERP-систем та спеціалізовані цифрові платформи дозволяють:

- здійснювати моніторинг фінансових потоків у режимі реального часу;
- аналізувати дебіторську та кредиторську заборгованість;
- оцінювати ефективність витрат і структуру доходів;
- прогнозувати майбутні фінансові потреби та коригувати бюджетні показники.

Завдяки цьому керівництво підприємства може своєчасно виявляти проблемні ділянки фінансової діяльності, уникати касових розривів та забезпечувати своєчасне виконання платіжних зобов'язань.

2. Підвищення економічної безпеки через цифрові аналітичні системи

Впровадження аналітичних рішень підвищує прозорість та контроль фінансових процесів. Основні переваги включають:

- централізацію фінансової інформації та уніфікацію облікових методик;
- зниження ризику помилок і зловживань через автоматизацію обліку та контролю;
- можливість прогнозування кризових ситуацій і підготовки превентивних заходів;
- підтримку внутрішнього та зовнішнього аудиту за єдиними стандартами.

Ці заходи дозволяють мінімізувати вплив людського фактора, покращити управління витратами та зміцнити фінансову дисципліну на всіх рівнях підприємства.

3. Вплив на стратегічну діяльність АТ «Укрпошта»

Аналітичні інструменти дозволяють підприємству не лише реагувати на поточні фінансові виклики, а й будувати стратегічне планування:

- сценарне моделювання бюджетів і фінансових потоків;
- оцінка фінансового впливу змін у тарифній політиці та державному регулюванні;
- підтримка прийняття рішень щодо інвестицій, оптимізації ресурсів та розвитку нових послуг.

Таким чином, аналітичні рішення забезпечують синхронізацію короткострокових та довгострокових фінансових цілей підприємства, підвищуючи його стійкість до зовнішніх і внутрішніх ризиків [14].

Таблиця 3.2 демонструє основні напрями впливу аналітичних рішень на фінансову стійкість та економічну безпеку АТ «Укрпошта». Кожен напрямок відображає, які цифрові інструменти застосовуються та який ефект вони забезпечують для управління фінансовими потоками, витратами, бюджетуванням та захисту інформації. Використання ERP-систем та аналітичних платформ дозволяє підприємству підвищити прозорість фінансових процесів, оптимізувати витрати, зменшити ризики неплатежів та покращити контроль за достовірністю даних.

Таблиця 3.2

**Вплив аналітичних рішень на фінансову стійкість та економічну безпеку
АТ «Укрпошта»»**

№	Напрямок впливу	Аналітичний інструмент / рішення	Ефект для фінансової стійкості	Ефект для економічної безпеки
1	Моніторинг фінансових потоків	ERP-модулі реального часу	Оперативне виявлення дефіциту коштів, уникнення касових розривів	Зниження фінансових ризиків, прозорість надходжень і платежів
2	Контроль витрат	Аналітика витрат за центрами відповідальності	Оптимізація структури витрат, підвищення ефективності ресурсів	Мінімізація неефективних витрат, зниження ризику зловживань
3	Бюджетування та прогнозування	Сценарне моделювання, аналітичні платформи	Точне планування доходів і витрат, адаптивність бюджету	Зниження ймовірності фінансових втрат при кризових ситуаціях
4	Управління кредитними та дебіторськими ризиками	Аналітичні звіти ERP	Контроль заборгованості, забезпечення ліквідності	Запобігання неплатежам контрагентів, підвищення фінансової дисципліни
5	Захист інформаційних даних	Централізовані бази, контроль доступу	Підвищення точності та достовірності фінансових даних	Захист від несанкціонованого доступу та втрати даних

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Це створює передумови для зміцнення фінансової дисципліни.

Забезпечує стабільність господарської діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства навіть в умовах економічної нестабільності та кризи.

Впровадження аналітичних інструментів у фінансову політику АТ «Укрпошта» істотно зміцнює фінансову стійкість та економічну безпеку підприємства. Цифрові платформи забезпечують оперативний контроль фінансових потоків, підвищують прозорість витрат, знижують ризики та сприяють стратегічному плануванню. Як результат, підприємство здатне ефективно виконувати свої соціально значущі та комерційні функції навіть у складних економічних умовах, одночасно підвищуючи довіру інвесторів, державних органів і партнерів.

3.3. Формування оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою підприємства АТ «Укрпошта»

На основі аналізу фінансового стану акціонерного товариства «Укрпошта» було ідентифіковано проблеми, пов'язані з його фінансовою стійкістю. Стан кризи, у якому зараз перебуває підприємство, вказує на потребу в розробці й реалізації заходів, спрямованих на покращення рівня фінансової стійкості компанії. Забезпечення належного рівня фінансової стабільності для АТ «Укрпошта» вимагає ефективного управління його капіталом. Ефективна робота підприємства значною мірою залежить від оптимальної структури цього капіталу. Однак у компанії спостерігається недостатній обсяг власного капіталу та значна залежність від позикових ресурсів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії виявив, що ключовою проблемою, яка впливає на показники фінансової стійкості підприємства, є брак власного капіталу, достатнього для забезпечення ефективної економічної діяльності. Для розв'язання цього питання пропонується застосувати метод оптимізації структури капіталу із підвищенням

прогнозованої фінансової рентабельності. Цей підхід до управління капіталом спрямований на досягнення балансу в структурі капіталу, що сприятиме досягненню максимального рівня фінансової рентабельності.

Метод базується на аналізі прогнозованих рівнів фінансової рентабельності для різних комбінацій джерел капіталу. Вибирається така структура фінансування, яка забезпечує найкращий показник рентабельності.

Застосування цього підходу дозволяє підприємству знайти оптимальне співвідношення різних джерел фінансування, що сприяє підвищенню прибутковості за мінімального ризику. Впровадження цього методу також допомагає покращити фінансову стійкість компанії та забезпечити раціональне використання наявних ресурсів.

Ключовим показником цього методу є фінансовий леверидж – співвідношення, яке ілюструє рівень зростання рентабельності власного капіталу при збільшенні частки позикових ресурсів у структурі капіталу. Він дозволяє оцінити можливість отримання додаткового прибутку на власний капітал завдяки різній питомій вазі залучених коштів. Цей показник також допомагає ідентифікувати максимально можливий рівень рентабельності власного капіталу.

Розрахунок ефекту фінансового левериджу може бути здійснений за оптимізаційною формулою [18]:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Стт}) * (\text{КВРА} - \text{Кв}) * \text{ПК} / \text{ВК}$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, що полягає у прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

Стт – ставка податку на прибуток, виражений десятковим дробом;

КВРА – коефіцієнт валової рентабельності активів, %;

Кв – середній рівень відсотків за кредит, %;

ПК – середня сума позикового капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу.

Фінансова безпека підприємства визначає його здатність протистояти фінансовим ризикам, забезпечувати стабільність доходів, підтримувати ліквідність та ефективно управляти ресурсами в умовах змін макроекономічного середовища. Для АТ «Укрпошта», що здійснює комерційну та соціально значущу діяльність, особливо важливою є розробка оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою, яка враховує сучасні виклики цифровізації та кризові явища економіки.

1. Основні принципи формування стратегії

Розробка стратегії управління фінансовою безпекою базується на таких принципах:

1. Комплексність – врахування усіх видів фінансових ризиків та інтеграція їх управління у систему підприємства.
2. Превентивність – своєчасне виявлення потенційних загроз і запровадження превентивних заходів.
3. Прозорість та контроль – централізоване управління фінансовими потоками та забезпечення достовірності даних.
4. Адаптивність – здатність оперативно коригувати заходи у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. Аналітична підтримка – використання ERP-систем, аналітичних платформ та цифрових інструментів для оцінки та прогнозування ризиків.

2. Ключові елементи стратегії

Стратегія управління фінансовою безпекою передбачає реалізацію наступних елементів:

- Управління ліквідністю – моніторинг руху коштів, планування платежів, оптимізація касових залишків.
- Контроль витрат та бюджетування – аналіз витрат за центрами відповідальності, прогнозування відхилень, сценарне моделювання бюджетів.
- Управління кредитними ризиками – контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, оцінка платоспроможності контрагентів.

- Захист фінансової інформації – централізація даних, контроль доступу, резервне копіювання та протоколи відновлення.
- Моніторинг і раннє попередження – використання аналітичних систем для формування превентивних сигналів про потенційні загрози.

3. Механізми реалізації стратегії

Для ефективного впровадження стратегії АТ «Укрпошта» використовує:

- інтегровану ERP-систему IT-Enterprise для управління фінансовими потоками та аналітики;
- модулі прогнозування та бюджетування, що дозволяють адаптувати фінансові плани у реальному часі;
- централізовану систему контролю за витратами та доходами;
- стандартизовані процедури внутрішнього аудиту та контролю фінансових операцій.

Перед впровадженням оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою важливо систематизувати потенційні загрози та визначити ефективні заходи щодо їх мінімізації. Таблиця 3.3 демонструє класифікацію основних ризиків, стратегічні цілі їх нейтралізації, конкретні управлінські заходи та цифрові інструменти, які забезпечують контроль і прогнозування фінансових процесів. Такий підхід дозволяє наочно оцінити пріоритети у формуванні стратегії та підкреслює роль аналітичних систем у забезпеченні фінансової стійкості АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.3

Потенційні загрози фінансовій безпеці АТ «Укрпошта» та заходи щодо їх управління»

№	Потенційна загроза / ризик	Стратегічна мета	Заходи управління	Використовувані інструменти	Очікуваний ефект
1	Недостатня ліквідність	Забезпечення стабільності фінансових	Оптимізація грошових залишків, централізація	ERP-модулі управління грошовими потоками	Своєчасне виконання фінансових зобов'язань

		потоків	платежів		
2	Перевитрати та неефективні витрати	Підвищення ефективності ресурсів	Аналіз витрат за центрами відповідальності, контроль бюджетів	Аналітичні модулі ERP, BI-платформи	Зменшення витратомісткості операцій, підвищення рентабельності
3	Кредитні та дебіторські ризики	Мінімізація фінансових втрат	Контроль заборгованості, оцінка платоспроможності контрагентів	Аналітика дебіторської/кредиторської заборгованості	Зниження ризику неплатежів та фінансових втрат
4	Кіберзагрози та інформаційні ризики	Захист фінансових даних	Контроль доступу, резервне копіювання, аудит безпеки	Централізовані бази даних, системи контролю доступу	Підвищення достовірності та безпеки даних

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Таблиця 3.3 відображає системний підхід до управління фінансовою безпекою АТ «Укрпошта» шляхом ідентифікації ключових загроз та визначення заходів щодо їх мінімізації. Для кожної загрози визначено стратегічну мету, конкретні управлінські дії та цифрові інструменти, які забезпечують контроль та прогнозування ризиків. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищує прозорість фінансових процесів, зміцнює економічну безпеку та сприяє стабільному виконанню соціально значущих і комерційних функцій компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження фінансової політики підприємства в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації на прикладі АТ «Укрпошта». У процесі дослідження узагальнено теоретичні положення, проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2023–2024 роки, а також розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення фінансової політики та управління фінансовою безпекою на основі аналітичних рішень.

1. У ході теоретичного дослідження встановлено, що фінансова політика підприємства є багаторівневою системою управлінських рішень, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та спрямована на забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності й економічної безпеки. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та цифровізації фінансова політика повинна базуватися на аналітичному підході, використанні цифрових платформ і прогностичних моделей. Теоретичним припущенням дослідження стало твердження, що впровадження сучасних аналітичних інструментів забезпечує підвищення ефективності фінансових рішень, зниження ризиків та адаптивність фінансової політики підприємства до кризових умов, що було підтверджено результатами практичного аналізу.

2. За результатами дослідження сформовано класифікацію основних напрямів удосконалення фінансової політики підприємства, до яких віднесено: підвищення ефективності управління фінансовими потоками;– оптимізацію структури витрат і бюджетування; удосконалення управління оборотним капіталом і дебіторською заборгованістю; оптимізацію структури капіталу з урахуванням фінансового левериджу; впровадження цифрових аналітичних рішень та ERP-систем; формування системи управління фінансовою та інформаційною безпекою.

3. Аналіз фінансової звітності АТ «Укрпошта» за 2023–2024 роки, результати якого узагальнено в таблицях другого розділу, дозволив охарактеризувати передпроектний стан підприємства. Встановлено, що у

досліджуваному періоді фінансові результати характеризувалися нестійкою динамікою, низьким рівнем прибутковості та високою залежністю від державного регулювання тарифів і підтримки. Зростання доходів у 2024 році порівняно з 2023 роком не забезпечило відповідного зростання фінансового результату через підвищення операційних витрат, що свідчить про неефективну структуру витрат.

4. Аналіз показників витрат засвідчив їх значну частку у формуванні собівартості послуг, зокрема витрат на оплату праці, утримання інфраструктури та амортизаційних відрахувань. У 2024 році спостерігалася тенденція до зростання постійних витрат, що негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємства. Оцінка ліквідності та платоспроможності показала обмежені можливості АТ «Укрпошта» щодо самофінансування та необхідність залучення позикових ресурсів для підтримки операційної діяльності.

5. За результатами аналізу оборотного капіталу встановлено зростання дебіторської заборгованості у 2024 році, що призвело до уповільнення оборотності грошових коштів та підвищення фінансових ризиків. Дослідження структури капіталу показало недостатній рівень власного капіталу та значну залежність підприємства від позикових джерел фінансування, що негативно впливає на показники фінансової стійкості та економічної безпеки.

6. На основі результатів фінансового аналізу здійснено моделювання напрямів удосконалення фінансової політики підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи IT-Enterprise як базового аналітичного інструменту управління фінансовими процесами. Результати аналітичного моделювання підтвердили первісну гіпотезу дослідження щодо позитивного впливу цифрових рішень на якість фінансового планування, бюджетування та контролю витрат.

7. Використання ERP-системи дозволяє централізувати фінансову інформацію, забезпечити прозорість облікових процесів, підвищити оперативність управлінських рішень і знизити вплив людського фактора. Очікуваними економічними змінами після впровадження запропонованих

рішень є: підвищення керованості фінансових потоків, скорочення неефективних витрат, зменшення дебіторської заборгованості, підвищення ліквідності та стабілізація фінансових результатів підприємства.

8. Запропоновано використання методу оптимізації структури капіталу на основі ефекту фінансового левериджу, що дозволяє підвищити рентабельність власного капіталу за умови контрольованого рівня фінансового ризику. Очікується, що реалізація цієї стратегії сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості.

9. Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що фінансова політика АТ «Укрпошта» в передпроектному періоді (2023–2024 роки) потребує суттєвого вдосконалення, а впровадження аналітичних і цифрових рішень створює об'єктивні передумови для покращення її ефективності. Вплив таких факторів, як державне регулювання, воєнні ризики, цифровізація та структура витрат, має вирішальне значення для формування фінансової політики підприємства та визначає необхідність комплексного аналітичного підходу до управління фінансами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023, №4(72), С. 9–19.
2. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025, №3(79), С. 60–71.
3. Кузьмінський В., Плетенецька С., Ходаковська В. Актуальні питання функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025, №2(78), С. 44–50.
4. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта». 2020. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity?_ga
5. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024, № 1(73), С. 54–65.
6. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2021 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2024_ukr.pdf
7. АТ Укрпошта. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57510-za-jakistju-ekspres-dostavki-mizhnarodnih-vidpravlen-ems-ukrposhta-stala-2-goju-S>
8. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. Тарифи на послугу з пересилання відправлень «Укрпошта Експрес». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/tariffs/taryfy_ekspres_01_04_2023.pdf
9. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. Фінансова звітність відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity?_ga
10. Аналіз банківської діяльності: підручник. / за ред. А.М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко. Київ: КНЕУ, 2004. 599 с.

11. Андрусяк А.О. Управління потенціалом підприємства АТ «Укрпошта»: кваліф. роб. освіт. ступ. магістр: Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ, 2022. 86 с.

12. Базилінська. О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / за ред. О.Я. Базилінська. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.

13. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств і об'єднань : підручник / ред. І.О Бланк, Г. В. Ситник. Київ: КНТЕУ, 2006. 780 с.

14. ERP-система IT-Enterprise. IT.UA: сайт. URL: <https://www.it.ua/erp-system-it-enterprise>

15. Бондаренко, Л.П., Кузовкін, А.І. Вплив війни на ділову активність підприємств західного регіону на прикладі ТОВ «Торговий дім «Електрон»». *Економіка та суспільство*. 2023. No 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-68>

16. Борзенко В.І., П'ятак Т.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. No6. С. 66-70

17. В АТ «Укрпошта» відзначили стратегічне значення цифровізації, яку проводить команда IT-Enterprise. IT.UA: сайт. URL: <https://www.it.ua/news/v-ukrposhti-vidznachili-strategichne-znachennja-cifrovizacii-jaku-provodit-komanda-it-enterprise>

18. Вінніченко А.А., Таранич О.В. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Серія «Економічні науки»*. 2021. С. 205-208.

19. Вовк В., Левкович О.В., Воробйова А.О. Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. No 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/78.pdf

20. Головань Р.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи* (МН-2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/8051/6730>

21. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36137/ФА_та_3_2022.pdf
22. Бухгалтерський баланс та його аналіз. / за ред. Н.А. Добрянська., Т.С. Поліщук. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4367#:~:text2>
23. Глухенька Н.К. Формування асортиментної стратегії підприємства в умовах змін: кваліф. роб. освіт. ступ. магістр: Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ, 2021. 114 с.
24. Господарський кодекс України: ст. 62, ч. 3. Офіційний сайт ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
25. Жураківський В.О. Шляхи оптимізації собівартості продукції підприємства: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Національний авіаційний університет, Київ, 2021. 102 с.
26. Загальні вимоги до складання фінансової звітності. Закон про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Видавництво Factor, 2022. №5. Доступно за посиланням: <https://i.factor.ua/ukr/law-70/section-393/article-20769/>
27. Кузьмінський В., Плетенецька С., Ходаковська В. Актуальні питання функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025, №2(78), С. 44–50.
28. Заюкова М.С. Теоретичні аспекти визначення терміну "Фінансовий стан підприємства". *Науковий огляд*, 2017. №5.
29. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / під редакцією К.В. Ізмайлової. Київ: МАУП, 2022. 218 с.
30. Кобилецький В.Р. Словник економічних показників: період операційного циклу. *AnalizUa*. 2022. №5. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/321-period-operatsijnogo-tsiklu>

31. Мальнєва В.Л. Стан розвитку ринку послуг поштового зв'язку України. *Вісник СНТ ННІ Бізнесу і Менеджменту ХНТУСГ*. Вип.1. 2020. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789pdf>

32. Набатова Ю.О., Чорненко О.С. Шляхи та напрямки поліпшення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/78.pdf

33. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-kasovih-oborotiv-bankiv-i-strukturi-nahodjen-ta-vidatkiv-gotivkovoyi-grivni-za-9-misyatsiv-2021-roku>

34. АТ «Нова пошта». Офіційний сайт. URL: https://novaposhta.ua/o_2

35. Про затвердження графіку документообігу первинних бухгалтерських документів для відображення в бухгалтерському обліку Сумської дирекції ПАТ «Укрпошта» / затверджено: Наказ від 15.02.2018 р. № 137. Порядок руху грошових коштів на поточних рахунках АТ «Укрпошта»/ від 06.11.2019 р. № 1057.

36. Про встановлення ліміту кас в національній валюті у Сумській дирекції АТ «Укрпошта»: затверджено Наказ від 14.04.2021 р. № 342. Положення про проведення інвентаризації активів та зобов'язань АТ «Укрпошта»: затверджено Наказ від 25.10.2019 р. № 1000.

37. Фінансова звітність (МСФЗ) АТ «Укрпошта». Електронний ресурс: URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/riczni-zvity>

38. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз господарської діяльності: підручник. Київ . 2016 р. 632 с.

39. Цюцяк І.Л., Цюцяк А.Л. Стратегічний контроль ефективності використання власного капіталу на основі оцінювання показників похідного балансового звіту. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. Вип.

40. Завгородня М.Ю. Напрями підвищення конкурентоспроможності легкої промисловості України. *Стратегія розвитку України: фінансово-*

економічний та гуманітарний аспекти : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 383–387.

41. Гвоздей Н.І, Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства / Н.І. Гвоздей, І.С.Бондарук, О.А. Вінницька. *Економічний аналіз*. 2018. № 1. С. 216-221.

42. Герасимчук О.В. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 153. С. 40-45.

43. Глушко А.Д. Науково-методичні підходи до аналізу фінансових ресурсів підприємств / А.Д. Глушко, М.Ф. Філіп. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 470-474.

44. Гриценко Т.В. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в сучасних умовах / Т.В. Гриценко, Л.І. Бровко. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 465-469. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1446>

45. Меліхова Т.О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*, 2019. №10. С. 11-18.

46. Товмасян В.Р. Методичний підхід до оцінювання динаміки економічних результатів фінансової політики підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. №23. С. 23-29.

47. Тютюнник Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / П.М. Куліков, Л.О. Дорогань-Писаренко, С.В. Тютюнник. Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.

48. Набатова Ю.О. Шляхи та напрямки поліпшення фінансової діяльності суб'єкта господарювання / Ю.О. Набатова, О.С Чорненко. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6679>

49. Найшвидші способи доставки товару в Україні. Торгсофт. 2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/samye-bystrye-sposoby-dostavki/>

50. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» [Електроний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
51. Річний звіт АТ «Укрпошта» [Електроний ресурс]. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2020.pdf
52. Варналій З.С., Живко З.Б., Білик Р.Р. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 300 с.
53. Васечко Л.І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. №1 (7).
54. Вівчар О.І. Безпека бізнесу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 278 с. URL: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2018/літб/Безпека_бізнесу.pdf
55. Захарова Н.Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. No 10. С. 307-315. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001200362>
56. Іванчук Н.В. Удосконалення факторного аналізу платоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 57. С.133-138. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.57-24>
57. Ізюмська, В.А, Нікульшина, А.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. No 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>
58. Коваль О.А., Літус П.Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf
59. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Залучення капіталу із зовнішніх джерел» для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Житомир, 2022. 50 с.
60. Кучмей О.В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ "Будівельна корпорація "Укрбуд"). *Ефективна економіка*. 2017. No 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>

61. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. No 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>

62. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 454–462. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-63>

63. Люта О.В., Пігуль Н.Г, Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 4. С. 14-23. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76919>

64. Мельничук М.О., Нагорна І.В. Методичні аспекти забезпечення аналітичного оцінювання фінансової стійкості. *Бізнес Інформ*. 2020. No 4. С. 312-318. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-312_318.pdf

65. Пігуль Н.Г., Дехтяр Н.А., Поповченко А.Л. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 199-205.

66. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України від 26.01.2001 No 49/121 : станом на 19 лют. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>

67. Рекордна швидкість впровадження ERP-системи в АТ «Укрпошта», цифровізація 70% бізнес-процесів і аудит фінансової звітності Baker Tilly. IT.UA: сайт. URL: <https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly>

68. Пономарьова К.С. Управління фінансовим станом як одна з основних підсистем управління підприємством. «Молода наука-2023»: у 5 т. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.1. С.53-55.

69. Степаненко О.В., Єршова Н.Ю. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: сучасні підходи. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України: матеріали XIII всеукр. наук. - практ. конф., м. Одеса, 30-31 травня. 2022. Одеса, 2019. С. 133-134.*

70. Торшин Є.О. Інформаційна база аналізу показників фінансового стану підприємств за національними та міжнародними стандартами фінансової звітності. *Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 20. С. 65-70*

71. Файоль А. Вчення про управління. / упоряд. І.О. Слепцов; пер. Л.І. Козій, М.І. Матрохіна. Київ: Либідь, 1993. 304 с.

72. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К.В. Васьківська. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2020. 236 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Актив Балансу (Звіт про фінансовий стан) підприємства АТ «Укрпошта»
за період 2023 - 2024 р., тис. грн**

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.	
I. Необоротні активи					
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
II. Оборотні активи					
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
Баланс		1300	11 502 953		11 538 899

Продовження додатку А

Продовження додатку А.1

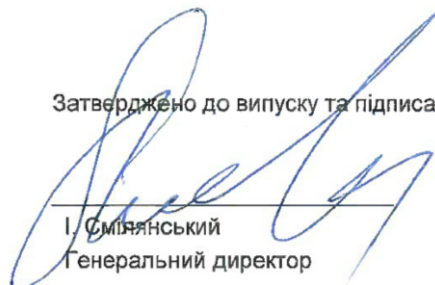
**Актив Балансу (Звіт про фінансовий стан) підприємства АТ «Укрпошта»
за період 2023 - 2024 р., тис. Грн**

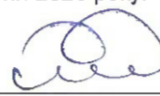
АТ «Укрпошта»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
Усі суми наведені у тисячах гривень

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)

Пасив	Прим.	Форма №	Код за ДКУД	1801001
		1	рядка	31 грудня 2023 р.
I. Власний капітал				
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
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
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
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
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
БАЛАНС		1900	11 502 953	11 538 899

Затверджено до випуску та підписано 25 квітня 2025 року.


І. Сміянський
Генеральний директор


М. Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань


Д. Склярєвська
Головний бухгалтер

Додаток Б

(Звіт про сукупний дохід) підприємства АТ «Укрпошта» за період 2023 -
2024 р., тис. грн

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)
Валовий:				
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)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
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)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	-	-
Збиток		2295	(492 055)	(964 280)
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	78 851	167 919
Чистий фінансовий результат:				
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	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(413 204)	(796 361)

Додаток В

**(Звіт про рух грошових коштів) підприємства АТ «Укрпошта» за
непрямим методом, період 2023 - 2024 р., тис. грн**

АТ «Укрпошта»
ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
Усі суми наведені у тисячах гривень

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ)

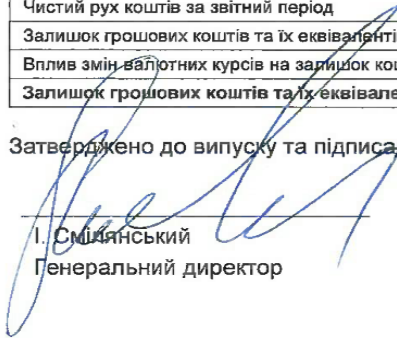
за 2024 рік

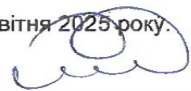
Форма №3

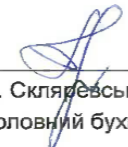
Код за ДКУД 1801004

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За попередній період - 2023 рік
1		2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Прибуток/(збиток) до оподаткування		3500	(492 055)	(964 280)
Коригування на:				
Знос, амортизацію та знецінення необоротних активів		3505	875 005	724 518
Збільшення (зменшення) забезпечень		3510	68 389	315 356
Збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць		3515	246 897	242 006
Збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій		3520	89 211	103 286
Фінансові витрати	26	3540	206 993	177 920
Фінансові доходи	25	3524	(123 408)	(127 299)
Зменшення (збільшення) оборотних активів		3550	(70 797)	(238 245)
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань		3560	81 301	2 387 458
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів		3566	43 167	24 882
Рух коштів від операційної діяльності		3570	924 703	2 645 602
Сплачений податок на прибуток		3580	-	-
Сплачені відсотки		3585	(222 067)	(189 928)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		3195	702 636	2 455 674
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Повернення коштів короткострокових депозитів		3200	-	585 098
Надходження від реалізації необоротних активів		3205	67 727	44 173
Проценти отримані		3215	104 931	138 265
Розміщення короткострокових депозитів		3255	(210 195)	-
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		3260	(890 441)	(455 363)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		3295	(927 978)	312 173
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Отримання позик		3305	302 077	59 335
Погашення зобов'язань з фінансової оренди		3365	(287 452)	(306 066)
Погашення позик		3350	(232 127)	(177 306)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		3395	(217 502)	(424 037)
Чистий рух коштів за звітний період		3400	(442 844)	2 343 810
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року		3405	5 233 842	3 132 038
Вплив змін валютних курсів на залишок коштів		3410	(246 897)	(242 006)
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року	12	3415	4 544 101	5 233 842

Затверджено до випуску та підписано 25 квітня 2025 року.


І. Смідянський
Генеральний директор


М. Палій
Заступник генерального
директора з фінансових
питань


Д. Склярівська
Головний бухгалтер