

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного  
управління та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та  
публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Лотиш Леся Василівна**

УДК 338.246.025.88:656.807/.81

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Управління приватизацією державного  
підприємства (на прикладі АТ «Укрпошта»)**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ Л. В. Лотиш

Керівник роботи  
Симоненко Леся Іванівна  
к. е. н., доцент

Житомир – 2021

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи Лотиш Л. В.

Протокол засідання кафедри \_\_\_\_\_  
№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

В. П. Якобчук

(прізвище, ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Лотиш Леся Василівна захистив (ла)  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Пугачова Н. С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

**Лотиш Л.В. Управління приватизацією державного підприємства (на прикладі АТ «Укрпошта»). – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, 2021.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління приватизацією державних підприємств. Проведено діагностику стану підприємства під час приватизаційних процесів. Досліджено позитивні та негативні наслідки реформування підприємства. Прогнозовано майбутній розвиток підприємства після приватизації.

Ключові слова: приватизація, корпоратизація, акціонерні товариства.

## SUMMARY

**Lotysh L.V. Management of privatization of a state-owned enterprise (on the example of JSC "Ukrposhta"). - Manuscript.**

Qualification work for a master's degree in specialty 281 "Public Administration". - Polissia National University, 2021.

The theoretical and methodological principles of management of privatization of state enterprises are investigated in the qualification work. Diagnosis of the state of the enterprise during the privatization process. The positive and negative consequences of enterprise reform have been studied. The future development of the enterprise after privatization is forecasted.

Key words: privatization, corporatization, joint - stock companies.

<b>Зміст</b>	
Вступ	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТИЗАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ. . . . .	7
1.1 Зміст, мета та завдання процесу приватизації. . . . .	7
1.2 Етапи процедури приватизації державних підприємств . . . . .	10
1.3 Методичні підходи щодо організації приватизації державних підприємств. . . . .	13
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА (АТ «УКРПОШТА») . . . . .	16
2.1 Економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта» . . . . .	16
2.2 Оцінка платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності державного підприємства . . . . .	20
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТИЗАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ . . . . .	24
3.1 Сценарії приватизації АТ «Укрпошта». . . . .	24
3.2 Прогнозування розвитку підприємства в наслідок приватизації. .	27
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	35

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Сучасний стан розвитку економіки України характеризується масовими проявами платіжної кризи. Під час такого стану на підприємствах спостерігаються ознаки кризи ліквідності та платоспроможності: порушуються терміни погашення кредиторської заборгованості за короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями; погіршуються договірні відносини з контрагентами; скорочуються обсяги інвестицій тощо. В такій ситуації підприємство потребує оперативного моніторингу проблемних аспектів з наступним формуванням перспектив розвитку.

Стабілізація виробництва, відновлення платоспроможності, оздоровлення фінансової діяльності, прискорення науково-технічного розвитку і покращення інвестиційного клімату – це основні завдання, які можуть бути вирішені у ході приватизації проблемного державного підприємства.

Тема приватизації досліджувалася багатьма науковцями, в роботах яких визначено ризики, переваги та недоліки приватизації, це зокрема: В. Базилевич, В. Виноградова, Ю. Єханурова, М. Скиба, А. Півень та ін. Проте кожне окреме підприємство проходить індивідуальну процедуру приватизації, що потребує окремих додаткових досліджень.

**Метою** дослідження є теоретичне обґрунтування процесу приватизації та аналітична оцінка економічного стану підприємства, що знаходиться в процесі приватизації і пошук перспектив розвитку. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувались такі завдання:

- вивчити теоретико методичні засади управління приватизацією;
- провести діагностику стану державного підприємства в процесі приватизації;
- окреслити перспективи розвитку державного підприємства, яке знаходиться в процесі приватизації.

**Об'єктом** дослідження є управління приватизацією державного підприємства.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретико–методичних і прикладних аспектів управління приватизацією державного підприємства за матеріалами АТ «Укрпошта».

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно управління приватизацією державного підприємства. Для уточнення поняття «приватизація» та пошуку перспектив розвитку підприємства використовувався абстрактно–логічний метод, зокрема прийоми аналогії, співставлення, аналізу, синтезу, індукції та дедукції. Для аналізу та оцінки економічного стану досліджуваного підприємства використовувались розрахунково–конструктивний та статистико–економічний методи, зокрема такі прийоми як: вибіркового–спостереження, порівняння, табличний і графічний прийоми.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі і нормативні акти, офіційні матеріали АТ «Укрпошта», періодичні видання і довідкова література, а також інформаційні ресурси всесвітньої мережі Інтернет.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Матеріали дослідження на тему «Необхідність приватизації державних підприємств в Україні» апробовано на науково–практичній конференції «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій» (25 жовтня 2019 р.); дослідження на тему «Аналіз ефективності господарювання державного підприємства на шляху до приватизації» апробовано на науково–практичній конференції «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (23 червня 2020 р.); дослідження на тему «Переваги та недоліки процесу корпоратизації АТ «Укрпошта»» апробовано на науково–практичній конференції «Механізм управлінням розвитком територій» (листопад, 2020 р).

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 30 сторінках. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань), містить 8 таблиць, 1 рисунок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТИЗАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Зміст мета та завдання процесу приватизації

Процес приватизації в Україні розпочався з 1992р. та триває до сьогодні, він охопив майно державних підприємств, державний житловий фонд, земельні ресурси. За такий великий проміжок часу в нашій державі була створена чимала законодавча база щодо приватизації – це Закони України «Про приватизацію державного майна» від 1992 р.; «Про приватизацію не великих державних підприємств (малу приватизацію)» від 1992 р.; «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» від 1996 р.; «Про особливості приватизації підприємств, що належать до сфери управління Міністерства оборони України» від 2000 р.; «Про особливості приватизації об'єктів незавершеного будівництва» від 2000 р.; «Про державну програму приватизації» від 2012 р.; Наразі вищезазначені акти було узагальнено у 2018 р в Законі України «Про приватизацію державного та комунального майна» [20].

«Приватизація» як поняття розглядається в економічному та правовому аспектах. В економічному аспекті – це передача державного майна у приватну або колективну власність, при цьому економічні відносини державної власності змінюються приватними або колективними. У правовому значенні поняття «приватизація» розкривається у ст. 1 Закону України «Про приватизацію державного та комунального майна», де характеризується як «платне відчуження майна, що перебуває у державній або комунальній власності, на користь фізичних та юридичних осіб, які відповідно до цього Закону можуть бути покупцями» [15].

«В юридичному контексті приватизація – це майнова угода між суб'єктами приватизації, змістом якої є платне, частково платне або безоплатне відчуження державного майна. Отже, основним змістом приватизації є

перетворення відносин власності й передавання (продаж, відчуження іншим способом) державних підприємств та інших майнових об'єктів у власність юридичних і фізичних осіб» [2].

В дослідженні причин приватизації враховано наукові погляди Валевського О.М., Скринник Н.В., Грудницької С.М., Петришиної Н.В. [5, 34, 9, 24]. Як стверджують зазначені науковці «уряд за будь-яку ціну активізував подальшу приватизацію державних активів. Хоча досвід останніх років переконливо довів, що сама по собі приватизація не здатна забезпечити ні стабільний економічний розвиток, ні економічну ефективність. Однак уряд проводив масштабний розпродаж державних активів, що фактично перетворилося на банальний перерозподіл власності. Ці самі зауваження стосуються і земельної реформи, що відбувалася під застарілими ідеологемами пошуку “ефективного інвестора”, “справжнього господаря” тощо, хоча чимало експертів і політиків наполягали на недоцільності зведення земельної реформи тільки до ринку сільськогосподарської землі. Однак ці застереження були також проігноровані, і влада діяла в інтересах великих землевласників у впровадженні ринку землі» [5].

Головне призначення приватизації — поєднання майна та ефективного власника — господаря, інвестора. Основною метою приватизації державних підприємств є створення конкурентного середовища для їх ефективної діяльності та умов для сприяння їх розвитку. При цьому досягається важлива макроекономічна мета: забезпечується надходження коштів до Державного бюджету.

На законодавчому рівні в приватизації визначені основні завдання та пріоритети:

1. Проведення приватизація підприємств враховуючи їх особливості, як продаж;
2. Обов'язкове забезпечення відкритості процесу приватизації;
3. Формування попиту серед інвесторів на об'єкти приватизації ;
4. Використання ринку цінних паперів;



5. Створення відповідних умов для власників, які зацікавлені в розвитку приватизованого об'єкта та впроваджуватимуть ефективні управлінські рішення;

6. Розвиток фондового ринку.

Свого часу на законодавчому рівні в Україні стосовно державних підприємств, які підлягали приватизації, Державною програмою було визначено низку соціально-економічних та політичних цілей, зокрема:

1.Правова ціль полягала у зміні відносин власності на державне підприємство як цілісний майновий комплекс з метою його якісного відновлення.

2. Соціально-політична ціль передбачала залучення приватних власників як основи для формування соціально орієнтованої економіки.

3. Економічні цілі передбачали, що приватизація буде відбуватися за законами ринку, враховуючи розвиток конкуренції та залучення інвестицій.

Згідно з законодавством процедура приватизації здійснюється на основі таких принципів, як законність, створення сприятливих умов для інвестицій, відчуження державного майна шляхом продажу при цьому враховуються пільги на придбання майна членам трудових колективів підприємств що приватизуються. Крім того в процесі приватизації надається пріоритет громадянам України на придбання державного майна, при цьому забезпечується права рівності та соціальної захищеності участі громадян України у процесі приватизації. Варто зазначити, що весь процес приватизації повинен здійснюватися під державним контролем та регулюванням, крім того він повинен відбуватися прозоро, для цього держава забезпечує своєчасне інформування громадян про об'єкти приватизації та його порядок.

Відповідно до розмірів підприємства, враховуючи потужності виробництва, приватизацію можна поділити на велику та малу; за формою роздержавлення вона поділяється на приватизацію та корпоратизацію; за способом здійснення приватизації — на конкурентну та неконкурентну.

Дія Закону "Про приватизацію державного і комунального майна ", як зазначено в нормативному акті, «не поширюється на приватизацію об'єктів державного земельного та житлового фондів, а також об'єктів соціально-культурного призначення, що фінансуються з державного бюджету, в тому числі об'єктів сфери охорони здоров'я, за винятком тих, які належать підприємствам, що приватизуються. Приватизація акцій (часток, паїв), що перебувають у державній власності, у майні спільних підприємств з іноземними інвестиціями, проводиться відповідно до законодавства та установчих документів спільних підприємств» [15].

Вивчаючи праці зарубіжних дослідників із Лондонської школи економіки А. Пілтьєр та С. Естрін виявлено, що «в цілому успіхи в економічній діяльності від приватизації та регулювання є обмеженими, а впровадження конкуренції є більш ефективним для стимулювання продуктивності. Зокрема, вони не вважають, що приватизація призводить до підвищення продуктивності праці, до більших обсягів використання капіталу, або до збільшення виробничої потужності та випуску продукції, за винятком випадків, коли це пов'язано зі створенням незалежного регулятора. Автори роблять висновок, що коли конкуренція слабка, необхідна ефективна система регулювання, яка стимулює продуктивність, тоді як регулювання державних підприємств без приватизації є неефективним» [11].

Таким чином, приватизація – це процес сприяння розвитку підприємств, які знаходяться у державній власності, однак потребують суттєвого оновлення і оздоровлення.

## **1.2 Етапи процедури приватизації державних підприємств**

На законодавчому рівні було визначено, що до об'єктів державної власності, які матимуть право на приватизацію належать ті підприємства, які є цілісними комплексами, та незавершене будівництво або об'єкти, що

знаходяться в стадії консервації. Також було дозволено державі виставляти на продаж акції або частки державних товариств.

Для захисту державних та суспільних інтересів було встановлено ряд обмежень щодо приватизації окремих об'єктів, які виконують важливу державну функцію. Підприємства, які забезпечують обороноздатність держави, її соціальний розвиток, підвищують культурний та науковий рівень населення та забезпечують діяльність держави як єдиного цілісного організму потрапили до списку тих підприємств, приватизація яких заборонена.

Підприємства, які мають загальнодержавне значення та не отримують від держави належного фінансування, інвестицій у розвиток виробництва, але уряд зобов'язаний контролювати їх діяльність заради захисту суспільних інтересів, можуть скористатися корпоратизацією для перетворення на відкриті акціонерні товариства. В наслідок такого перетворення у держави зберігається контрольний пакет акцій, що дає право контролю за ключовою діяльністю підприємства.

Державні органи приватизації в Україні представляє Фонд державного майна України, його регіональні відділення та представництва в районах і містах, які складають єдину систему державних органів приватизації. Державні органи приватизації здійснюють у процесі приватизації такі основні функції, як створення комісії з приватизації, затвердження планів приватизації майна, контроль за договорами по проведенню експертної оцінки майна підприємства, а також контроль та участь в укладанні угод по оренді майна, що перебуває у державній власності.

Порядок підготовки об'єктів до приватизації та способи приватизації державного майна відзначаються різноманітністю і складаються з кількох етапів, а саме:

- Прийняття рішення про приватизацію, та створення комісії, яка розробить план приватизації;
- Затвердження плану приватизації та залучення аудиторської перевірки діяльності підприємства;

- Проведення усіх етапів приватизації під чітким контролем комісії та уряду.

Ініціатором приватизації підприємства може виступати Фонд державного майна, саме підприємство або потенційний покупець, які подають заяву на початок підготовки процедури приватизації. Заява після комісійного розгляду може бути погоджена або відхилена, причина відмови обов'язково зазначається. При прийнятті позитивного рішення затверджується склад комісії по приватизації підприємства, до якої обов'язково входять представники підприємства, держави та незалежні експерти. Дана комісія розробляє план приватизації з зазначеними строками виконання, та забезпечує експертну оцінку майна підприємства.

Інший шлях приватизації підприємства відбувається через корпоратизацію, що призводить до перетворення державних підприємств, на акціонерні товариства, у статутному фонді яких перебуває понад 75% державної власності.

Корпоратизація державного майна в Україні розпочалася Указом Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 р. № 210 та постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок корпоратизації підприємств» від 5 липня 1993 р. № 508. На той час основними ініціаторами початку процедури корпоратизації були профільні міністерства, які вбачали, що перетворення державних підприємств на відкриті акціонерні товариства дадуть змогу залучити інвесторів до розвитку виробництва при цьому залишиться можливість бути найвпливовішим власником товариства. Це зумовило певні відмінності корпоратизації за своєю процедурою. Слід зазначити, що перелік об'єктів, що підлягають корпоратизації, затверджується Міністерством економіки України. Крім того до складу комісії з корпоратизації включаються представники профільного міністерства, трудового колективу підприємства, незалежні експерти. Комісія розробляє та у двомісячний термін від дня затвердження її

складу подає засновнику акт оцінки вартості цілісного майнового комплексу, та проект статуту відкритого акціонерного товариства.

### **1.3 Методичні підходи щодо організації приватизації державних підприємств**

Законодавство України про приватизацію визначає такі види процесу приватизації як продаж підприємства або його акцій на аукціоні чи фондовій біржі. Можливий продаж цілісного майнового комплексу, частини акцій або викуп майна відповідно до альтернативного плану. Якщо розглядати процес приватизації незавершеного будівництва або законсервованих об'єктів, то вони найчастіше відбуваються шляхом аукціону.

Аукціони відбуваються на конкурентних умовах – це продаж об'єктів приватизації на аукціоні учаснику, що запропонував під час торгів найвищу ціну, або учаснику, що запропонував найкращі умови подальшої експлуатації об'єкта. Викуп використовують тоді, коли не вдалося продати на аукціоні оголошений об'єкт або його було здано в оренду за договором з можливістю подальшого викупу.

Один із важливих методів приватизації є корпоратизації, яка полягає в реорганізації державного підприємства. Після завершення процесу корпоратизації, державне підприємство називається корпоратизованим.

Згідно з дослідженнями Москалюк Н. Б. [22] «Корпоратизація розгорнулася ще на початку першого етапу приватизації і задумана була як етап підготовки до приватизації. Верховна Рада України у 1999 р. змінила стратегію корпоратизації, узаконивши існування підприємств, які не підлягають приватизації, але можуть бути корпоратизованими. 7 липня 1999 р. було прийнято Закон України "Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації", який містить два додатки, до яких періодично вносяться зміни. Якщо є наміри корпоратизувати певне державне підприємство, яке не підлягає приватизації, потрібно пройти процедуру внесення змін до

цього закону, щоб з Додатку № 1 ("Перелік підприємств, які не підлягають приватизації") підприємство було перенесене до Додатку № 2 ("Перелік підприємств, які не підлягають приватизації, але можуть бути корпоратизовані")» [22].

На думку Н. Б. Москалюк «велика кількість об'єктів державної власності потребує підвищення ефективності управління ними, адже низька якість управління часто робить їх збитковими, вони набувають статусу тягаря для державного бюджету. Необхідно забезпечити прозорість процесів корпоратизації та приватизації, аби не втратити тих активів, які є стратегічними для держави та її економічної безпеки. Одним із фундаментальних напрямів економічної політики України є трансформування відносин власності, роздержавлення, державна підтримка і захист всіх форм власності та господарювання. Одним із важливих засобів реалізації цього напрямку є корпоратизація» [22].

«В нашій державі акціонерні товариства зазвичай, створені шляхом реорганізації та корпоратизації. Така особливість пов'язана з участю держави як власника (акціонера). Підготовка до корпоратизації займає два, три, а то й п'ять і більше років і включає вивчення міжнародного досвіду, залучення міжнародних фінансових консультантів, проведення реструктуризації, очікування вдалого економічного і політичного моменту, тощо» [31].

На думку Г. Рябая «досвід показує, що корпоратизація дає змогу: здійснити фінансово-економічне оздоровлення підприємств, змінити підхід до виробничих процесів, виставити раціональні пріоритети в витратній частині виробництва, збільшити інвестиційної привабливості; отримати значні кошти, пройшовши процедуру IPO (первинного публічного розміщення акцій на міжнародних фондових біржах); посилити конкурентоспроможність. Таким чином, корпоратизація забезпечує зближення умов для державних і приватних суб'єктів підприємництва, зменшує вплив міністерств на діяльність підприємств, сприяє залученню приватних інвестицій у державну власність» [31]. Але не можна забувати про низку невирішених проблемних питань, які стосуються специфіки управління корпоратизованих підприємствах. За

твердженням вітчизняних науковців «заслужують на подальший розвиток методологічні підходи до аналізу діяльності корпоратизованих підприємств, для дослідження сучасних тенденцій фінансового розвитку всіх державних підприємств України, а також щодо правових аспектів діяльності підприємств державної форми власності і державного сектору економіки на сучасному етапі» [32].

З позиції експертів «корпоратизація забезпечує зближення умов для державних і приватних суб'єктів підприємництва, прискорення реформування системи управління за рахунок скорочення адміністративних функцій міністерств, залучення приватних інвестицій у державну власність. Разом із тим усе ще залишається невирішеним ряд проблемних питань, які стосуються специфіки корпоративних відносин у корпоратизованих підприємствах. Заслужують на подальший розвиток методологічні підходи до аналізу діяльності корпоратизованих підприємств, для дослідження сучасних тенденцій фінансового розвитку всіх державних підприємств України, а також щодо правових аспектів діяльності підприємств державної форми власності і державного сектору економіки на сучасному етапі» [34].

На думку Зайцева О. В. «аналізуючи процес економічного реформування з позиції корпоратизації та приватизації великих підприємств, слід підкреслити низку проблем, що призвели до низької ефективності функціонування вітчизняних акціонерних товариств. Це високі ризики інвестування, відсутність достатніх обсягів власних інвестиційних ресурсів та досвіду роботи в ринкових умовах у вітчизняних підприємств, нерозвиненість фондового ринку та брак вільних інвестиційних коштів» [13].

Корпоратизація, як процес перетворення дає можливість визначити особливості функціонування акціонерного товариства з одним акціонером-державою або залучення потужного інвестора як надійного партнера держави, чи прийняття кардинального рішення про самостійне існування акціонерного товариства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА (АТ «УКРПОШТА»)

#### 2.1 Економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») підпорядковується Міністерству інфраструктури України. Історично АТ «Укрпошта» є правонаступником УДППЗ «Укрпошта». Наразі, згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року - це національний оператор поштового зв'язку України.

Основним законодавством, що регламентує діяльність Укрпошти є: Закон України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року, нормативні акти Всесвітнього поштового союзу та інші.

Конкурентними перевагами АТ «Укрпошти» визнано наступні аспекти:

1. Широка мережа - понад 11 тис. об'єктів поштового зв'язку (поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні).
2. Велика кількість працівників - понад 72 тис. працівників, серед яких листоноші (понад 30 тис.), оператори (11,4 тис.) та сортувальники (2,2 тис.).
3. Масштаби поштових послуг – у 2020 році товариством доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень: 187,5 млн од. письмової кореспонденції; 24,7 млн посилок; 3,1 млн відправлень з оголошеною цінністю; виплачено 10 млн переказів і 61 млн пенсій та грошових допомог.
4. Перевезено близько 305 млн примірників періодики, загальний пробіг автотранспорту при цьому становить понад 65 млн км.
5. Мільйонні тиражі стандартних та художніх поштових марок конвертів та карток.



6. Розгалужена структура: 25 обласних філій, Автотранспошта, ЦОП та навчальний центр «Зелена буча»

7. Загалом АТ «Укрпошта» надає більше 50 видів послуг від традиційно поштових (доставка пенсії, кореспонденції та періодичних видань) до сучасних. Серед них: Власна марка, додатковий сервіс Кур'єрська доставка, продаж квитків на транспорт, приймання різного роду платежів, передплата періодичних друкованих видань та багато інших послуг, які користуються попитом.

«Ринкові переваги та недоліки АТ «Укрпошта» проаналізовано за допомогою SWOT - аналізу (strength, weaknesses, opportunities and threats) який дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим» [19].

Компанія перед собою ставить місію «надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг» [12].

Ключовими характеристиками будь якого підприємства є його ресурсний потенціал: трудові, земельні та фінансові ресурси. Базою для формування підприємства, його розширення чи реорганізації є фінансовий капітал, який забезпечує масштаби виробництва та ділову репутацію. Власний капітал підприємства формують з внесків засновників, членів колективу, іноземних учасників, прибутку від ведення господарської діяльності. Перераховані ресурси, передусім, спрямовуються на формування початкового основного та оборотного капіталу. У випадку дефіциту власних ресурсів для формування активів можуть бути використані банківські кредити, комерційні позики та інші форми залучення капіталу.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз «Укрпошти» у розрізі надання послуг грошових переказів**

<b>Недоліки</b>	<b>Переваги</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Найбільша інфраструктурна та логістична мережа в Україні ("короткі відстані" між відділеннями та населенням).</li> <li>- Здатність доставити перекази "додому" особисто листоношами.</li> <li>- Присутність у всіх населених пунктах України.</li> <li>- Позитивний імідж, довіру населення листоноші Укрпошти при доставці на будинок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність інформації про надання послуги на ринку.</li> <li>- Неможливість виплати окремих переказів в іноземній валюті при грошових переказах здійснюваних за агентськими договорами з платіжними системами.</li> <li>- Низька швидкість (більше заявленого нормативу в 3 години) виплати грошових переказів у сільській місцевості при сумах більш 5тис. грн.</li> <li>- Неможливість видачі безадресних міжнародних переказів здійснюються за деякими агентських договорів (ЮНИСТРИМ та інші).</li> <li>- Мала кількість валютних робочих місць за міжнародними переказами за агентськими договорами.</li> <li>- Низький рівень комп'ютеризації відділень 26% (3689 відділення);</li> <li>- Низький рівень комп'ютерної грамотності персоналу (15-20% в середньому) не дозволяють забезпечити необхідну якість послуг.</li> <li>- Складність підтримання (різні ІТ рішення, навчання персоналу) і роботи при здійсненні грошових переказів за агентськими договорами (4 паралельні системи).</li> <li>- Відсутність ліцензії на ведення рахунків Клієнтів для надання фінансових послуг.</li> <li>- Неможливість створення та обслуговування рахунків клієнтів.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень лояльності клієнтів до Укрпошти в сільській місцевості (в т.ч. за фінансовими інструментами).</li> <li>- Тенденції скорочення банками власних мереж.</li> <li>- Міграція населення країни за кордон, інтернаціональне навчання призводить до збільшення обсягів міжнародних грошових переказів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція з боку внутрішньодержавних платіжних систем банків призведе до зниження виручки від внутрішніх грошових переказів (за рахунок використання зручних інструментів: банківських карт і систем віддаленого керування рахунками).</li> <li>- Збільшення доступності терміналів самообслуговування, якими Укрпошта не володіє.</li> <li>- Зниження економічного зростання країн основних джерел пересилання грошових коштів в Україну (Росія, країни Євросоюзу).</li> </ul>

Джерело: власні дослідження за матеріалами АТ «Укрпошта» [12]

Оскільки АТ «Укрпошта» це інфраструктурне підприємство сфери послуг то базовою характеристикою його майна є вартість оборотних активів (табл. 2.2). Впродовж 2017-2019 рр. товариством було нарощено вартість

оборотних активів лише на 3%, з яких, переважним чином, - це оборотні активи в грошових коштах та інші види оборотних активів.

Таблиця 2.2

**Склад та структура оборотних активів АТ « Укрпошта»**

Види оборотних активів	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна, %
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
I. Оборотні засоби в сфері виробництва, всього, в т.ч.:	136213	3,23	160855	6,53	126152	2,91	-7,39
1. Виробничі запаси	136213	3,23	159774	6,49	123546	2,85	-9,30
II. Оборотні кошти у сфері обігу, всього, в т.ч.:	4075879	96,77	2300999	93,47	4210151	97,09	+3,29
1. Готова продукція	7724	0,18	7064	0,29	8422	0,19	+9,04
2. Товари	91799	2,18	67918	2,76	60807	1,40	-33,76
3. Грошові кошти	2982647	70,81	1846931	75,02	3675137	84,75	+23,22
4. Дебіторська заборгованість	955239	22,68	319395	12,97	420825	9,70	-55,95
5. Інші види оборотних коштів	38470	0,91	59691	2,42	44960	1,04	+16,87
Оборотні активи разом	4212092	100,00	2461854	100,00	4336303	100,00	+2,95

Джерело: власні дослідження.

Серед джерел формування оборотних коштів слід виділити перш за все власний капітал підприємства у вигляді таких його елементів, як статутний фонд, відрахування від прибутку, цільове фінансування та цільові надходження, приріст сталих пасивів. Зважаючи на джерела фінансування підприємства (табл. 2.3), слід акцентувати увагу на недостатності власного капіталу для формування матеріально технічної бази підприємства. У результаті, усі власні та позичені ресурси, а також частина залучених спрямовуються на фінансування необоротних активів, тоді, як на оборотні залишається лише частина залученого капіталу (табл. 2.4)

Таблиця 2.3

**Склад та структура джерел фінансування АТ « Укрпошта»**

Види пасивів	2017р.		2018р.		2019р.	
	грн	%	грн	%	грн	%
Власні ресурси	2798759	36,17	2267925	37,62	2551675	32,27
Позичені ресурси	262650	3,39	186591	3,09	404864	5,12
Залучені ресурси	4675786	60,43	3574338	59,29	4950816	62,61
Разом	7737195	100	6028854	100	7907355	100

Джерело: власні дослідження.

При цьому, сума фінансування за рахунок залучених ресурсів у 2019 р. була найбільшою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Склад та структура джерел формування  
оборотних активів АТ «Укрпошта»**

Види оборотних активів	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	грн	%	грн	%	грн	%
Власні оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Залучені оборотні активи	4212092	100	2461854	100	4336303	100
Інші джерела	-	-	-	-	-	-
Разом	4212092	100	2461854	100	4336303	100

Джерело: власні дослідження.

Наведені характеристики АТ «Укрпошта» свідчать про те, що це надзвичайно велике підприємство в сфері послуг, яке володіє потужною матеріально технічною базою, є місцем роботи тисяч працівників, надає унікальні послуги по усій території України. У зв'язку з цим, серед стратегічних планів розвитку має бути підвищення конкурентоспроможності цього підприємства та нарощення його ринкової вартості.

## **2.2 Оцінка платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності державного підприємства**

З метою виявлення глибини і вагомості кризових явищ у процесі діяльності АТ «Укрпошта» варто акцентувати увагу на фінансових результатах підприємства та показниках які забезпечують ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість підприємства. Передусім, важливо проаналізувати складові витрат та доходів підприємства з наступною оцінкою прибутковості. Такий аналіз показників діяльності АТ «Укрпошта» здійснено за період 2017 – 2019 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансових результатів у АТ «Укрпошта»  
за 2017-2019рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р. порівняно з 2019 р.	
				абсолютна зміна, +, -	відносна зміна, %
Прибуток від реалізації, тис. грн.	488531	427987	1180886	692355	241,72
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4917253	6207604	6596957	1679704	134,16
Чистий прибуток, тис. грн.	-177480	-507781	405357	582837	3,28 р.
Середньорічна сума активів, тис. грн.	6883024,5	6809904	6968104,5	85080	101,24
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	2533342	2887499	2409800	-123542	95,12
Коефіцієнт рентабельності діяльності	9,94	6,89	17,90	7,97	-
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-2,58	-7,46	5,82	8,40	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-7,01	-17,59	16,82	23,83	-

Джерело: власні дослідження.

За даними табл. 2.5, динаміка показників фінансових результатів АТ «Укрпошта» відображає суттєве зростання прибутку (у 2,4 р.). Поряд з цим спостерігається зростання собівартості лише на 34,16%. В результаті, в 2019 р. рентабельність діяльності становила 17,9 %, а рентабельність власного капіталу – 16,82 % проти збитковості у 7 % впродовж 2017 р.

Окрім підсумкових результатів ефективності господарювання важливим є аспект дотримання поточної ліквідності та платоспроможності. За даними табл. 2.6 можна зробити висновок про те, що підприємство є відносно платоспроможним, оскільки оборотні активи дають можливість покривати 69-90 % поточних зобов'язань. Однак, варто враховувати специфіку діяльності даного підприємства, головними послугами якого є грошові перекази та платежі. Слід відмітити, що підприємство є достатньо ліквідним, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності має значення значно вище нормативного впродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 2.6

## Оцінка ліквідності АТ « Укрпошта »

Назва показника	Нормативне значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможність)	Більше 2.0, але не більше 3.0 - 4.0	0,90	0,69	0,88	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Більше 0,5	0,87	0,64	0,85	-0,02
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	0,2-0,25	0,64	0,52	0,74	0,10
Частка оборотних коштів у загальній сумі активів, %	За планом	54,44	40,83	54,84	0,40
Частка виробничих запасів у оборотних активах, %	Більше 0,5	3,23	6,49	2,85	-0,38

Джерело: власні дослідження.

Впродовж 2017-2019 рр. частка оборотних коштів у загальній сумі активів змінювалась не суттєво. Щодо частки виробничих запасів у оборотних активах, то вона дещо зменшилась – з 3,23 % у 2017 р. до 2,85% у 2019 р.

Показники фінансової стійкості (табл.2.7) свідчать про низький рівень автономії підприємства (0,32-0,36), що загрожує небезпекою втрати контролю через виставлення претензій великими кредиторами. Помітним є зростання значення коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів (на 0,33 к.п.), що пояснюється зростанням суми поточних зобов'язань і підтверджує попередню тезу.

Таблиця 2.7

## Оцінка фінансової стійкості АТ « Укрпошта »

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,36	0,38	0,32	-0,04
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,64	0,62	0,68	0,04
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,76	1,66	2,10	0,33

Джерело: власні дослідження.

Щодо показників ділової активності (табл.2.8) то варто відмітити помітне зростання усіх коефіцієнтів оборотності. За даними таблиці видно, що коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс на 0,5 к.п. Це свідчить про нарощення чистого доходу при відносно не змінних обсягах оборотних активів.

Таблиця 2.8

**Показники ділової активності підприємства**

<b>Показники</b>	<b>2017р.</b>	<b>2018р.</b>	<b>2019р.</b>	<b>Відхилення</b>
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,3	2,7	1,8	0,5
Тривалість обороту оборотних активів, дні	281	134	201	-79,8
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	36,1	38,9	53,4	17,3
Тривалість обороту запасів, днів	10	9	7	-3,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, днів	1,1	1,7	1,3	0,3
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	342	207	270	-72,2
Ділова активність підприємства	0,70	1,10	0,98	0,3

Джерело: власні дослідження.

Прискорення оборотності забезпечило скорочення тривалості обороту як оборотних активів із запасами, так і кредиторської заборгованості, що свідчить про покращення якості управління ресурсами підприємства. У результаті, коефіцієнт ділової активності, який відображає співвідношення чистого доходу і загального капіталу підприємства, у 2019 досяг майже 1.

На підставі здійснених досліджень, слід підсумувати про задовільний фінансово-економічний стан АТ «Укрпошти». Однак, такий стан є не достатнім для активного розвитку і тому потребує розробки оперативних заходів, які дадуть змогу оздоровити підприємство та підвищити рівень його ринкової вартості з метою залучення нових інвесторів чи акціонерів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТИЗАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1 Сценарій приватизації АТ «Укрпошта»

«Укрпошта» - це національний оператор поштового зв'язку, підприємство, що має стратегічне значення для держави, забезпечує певну соціальну функцію, є власністю держави, тому не дивно, що потрапило до переліку об'єктів, на які діяла заборона приватизації без дозволу профільного міністерства.

Пошта в нашій країні існує давно, але державне підприємство поштового зв'язку, як окрема структурна одиниця, була створена Кабінетом Міністрів України у 1994 році, під час реформування галузі зв'язку.

До 2000 року держава двічі проводила реорганізацію «Укрпошти» змінюючи його назву та підпорядкування профільного міністерства, але не змінюючи її власності та стратегії розвитку. Нажаль найбільшою реформою того часу було лише запровадження 5-ти значної індексації відділень поштового зв'язку.

Без дієвих реформ, та ефективних управлінських рішень підприємство почало приходити в занепад. Відсутність стабільного фінансування з боку держави та велика матеріально-технічна база потребували постійного оновлення та модернізації, що підштовхувало уряд до прийняття рішення про можливу приватизацію підприємства. Після певних дебатів в профільному міністерстві було прийнято рішення про необхідність приватизації об'єкта. Оскільки ініціатором майбутніх змін стало міністерство, то саме перед ним постало завдання про створення приватизаційної комісії та розроблення проекту приватизації об'єкта, який протягом двох місяців повинен бути поданий на розгляд до органу приватизації.



Оскільки в плані приватизації повинні зазначатися чіткі строки усіх її етапів, методи втілення та передбачалося обов'язкове визначення початкової вартості об'єкта приватизації, потрібно було врахувати обов'язкове застосування приватизаційних паперів та зберегти технологічну цілісність виробництва, мінімізувати, а краще, не допустити руйнування цілісних майнових комплексів та технологічних процесів.

Саме тому Міністерством інфраструктури було враховано низку особливостей підприємства, тож в плані приватизації було чітко зазначено, що реорганізацію об'єкта потрібно здійснювати шляхом корпоратизації. До проекту плану приватизації традиційно додається акт оцінки вартості об'єкта приватизації.

Згідно з фундаментальними дослідженнями науковців, процедура корпоратизації передбачає такі етапи [6]:

- 1) «затвердження рішення про корпоратизацію державного підприємства;
- 2) створення комісії з корпоратизації;
- 3) підготовка акту оцінки вартості цілісного майнового комплексу відповідно до методики оцінки вартості об'єктів приватизації підприємства, проекту плану розміщення акцій та проекту статуту акціонерного товариства;
- 4) затвердження засновником акту оцінки вартості цілісного майнового комплексу, прийняття рішення про створення акціонерного товариства та затвердження його статуту;
- 5) державна реєстрація акціонерного товариства та його статуту, припинення повноважень комісії з корпоратизації;
- 6) затвердження персонального складу наглядової ради, правління, ревізійної комісії акціонерного товариства Міністерством економіки, Міністерством фінансів і Фондом державного майна України;
- 7) реєстрація випуску акцій;
- 8) укладення договору з реєстратором або зберігачем та депозитарієм чи отримання ліцензії на самостійне ведення реєстру власників іменних цінних паперів» [6].

У 2015 р. керівництвом УДППЗ «Укрпошти» нарешті було чітко визначено стратегію та прийнято рішення обрати шлях до приватизації методом корпоратизації. У лютому 2016 р. було подано заяву відповідного рішення до профільного міністерства та створено комісію з корпоратизації.

Даною комісією був розроблений план щодо етапів корпоратизації даного підприємства. Він передбачав, що протягом 2016 р. на підприємстві буде проведена оцінки усього майна, що належить даному підприємству на правах власності відповідно до затвердженої методики оцінки вартості майна. Для цього, першочергово потрібно було провести детальну інвентаризацію усього майна підприємства, при якій потрібно було не лише підтвердити наявність або відсутність певного майна, також наявність свідоцтва на право власності, технічної документації, тощо. Відповідно, за підсумками інвентаризації усі відомості про майно та майнові права були передані незалежній компанії для проведення оцінювання. В грудні 2016 р. УДППЗ «Укрпошта» отримали акт оцінки цілісного майнового комплексу.

Наступним кроком стала розробка Статуту акціонерного товариства та його затвердження. Компанія успішно розробила та затвердила Статут. Так, у березні 2017 р. УДППЗ «Укрпошта» була перереєстрована на Публічне Акціонерне Товариство «Укрпошта», яке за формою власності ще повністю було державним. ПАТ «Укрпошта» стало правонаступником усіх прав та обов'язків УДППЗ «Укрпошта», але цим перетворенням керівництво компанії отримало можливість приймати рішення щодо запровадження на підприємстві власної політики розвитку та модернізації. Крім того, на тендерній основі провели вибір незалежної аудиторської компанії, яка щорічно проводить незалежний аудит усієї господарської діяльності та підтвердження усієї фінансової звітності. Таким аудитором стала міжнародна компанія ТОВ АФ «ПрайсВотерхаусКуперс (Аудит)» яка 16 грудня 2019 р. опублікувала звіт незалежного аудитора з оцінкою «Умовно – позитивною» за звітність 2018 р., перед цим у травні 2019 року була дана «умовно – позитивна оцінка» фінансовій звітності за 2017 рік.

Не менш важливим кроком для ПАТ «Укрпошти» стало затвердження 10 жовтня 2018 р. персонального складу наглядової ради Укрпошти, куди увійшли 4 представники таких європейських країн як Бельгія, Данія, Естонія, Польща та один український представник, крім того 2 представника держави. Головою наглядової ради Укрпошти став Беноїт Плеска (Белгія).

У грудні 2019 р. ПАТ «Укрпошта» була перереєстрована на АТ «Укрпошта» із загальною номінальною вартістю акцій 600 млн грн у кількості 6 тис. штук. На сьогоднішній день підприємство залишається у власності Міністерства Інфраструктури України і акції у розмірі 100% належать державі.

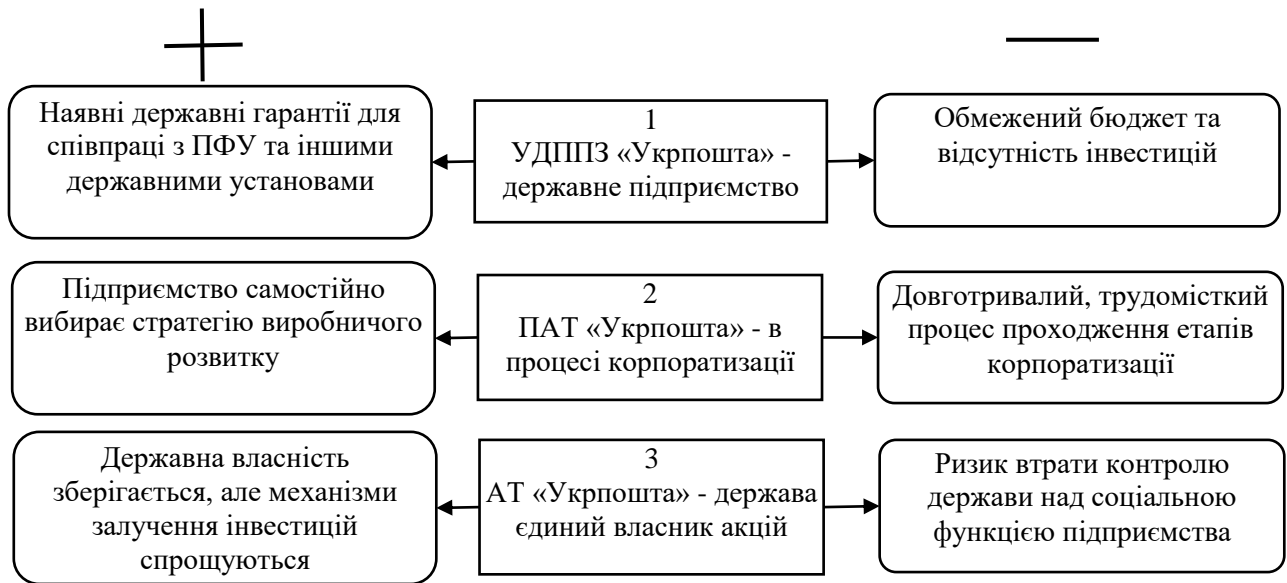
### **3.2 Прогнозування розвитку підприємства в наслідок приватизації**

В умовах ринкової економіки керівництву будь якого підприємства слід враховувати, що прийняття будь-яких управлінських рішень повинно забезпечувати максимальну можливість отримання позитивного результату діяльності підприємства. Саме тому усі свої плани та стратегії управлінці повинні спрямовувати на забезпечення отримання необхідного результату, що враховуватиме усі інтереси й можливості підприємства. При цьому, планування тісно переплітається із прогнозуванням, що йому передує.

В умовах швидких змін в економіці країни потрібно обов'язково врахувати зв'язок між процесами реалізації і розробкою планів. Адже будь які плани повинні відповідати реальним можливостям. Планування передбачає цілісний процес від уявлення майбутньої цілі, вибір методів її досягнення та визначення першочергових та другорядних пріоритетів, враховуючи усі закономірності функціонування господарських процесів та умов господарювання.

Будь яка стратегія розвитку повинна включати в себе аналіз усіх можливих недоліків, ризиків та пріоритетів при її виборі. Слід зазначити, що

планування повинне включати цілий комплекс робіт, аналіз ситуацій і обов'язково враховувати вплив чинників зовнішнього середовища.



**Рис. 3.1. Вигоди та недоліки на різних етапах перетворення підприємства**

Джерело: власні дослідження.

«Сьогодні АТ «Укрпошта» є тим підприємством, яке пройшовши нелегкий шлях корпоратизація протягом 2015 – 2020 рр., залишилося в власності одного акціонера – держави. Впродовж своїх перетворень підприємство мало як позитивні, так і негативні ознаки розвитку (рис. 3.1)»[21].

Головна мета публічного управління підприємством це забезпечення прозорості діяльності державного підприємства та покращити його операційно фінансовий стан через організацію ефективного управління даним підприємством.

Затверджена Стратегія Укрпошти передбачає вдосконалення системи управління компанією, враховуючи побудову окремих бізнес-процесів, за потреби їх розширення та глобалізації за ефективними напрямками та мінімізацію або ж ліквідацію не ефективних.

Сьогодні потрібно врахувати, що основою будь якого розвитку бізнес-процесів є запровадження ІТ-технологій, саме тому у АТ «Укрпошта» заплановано автоматизацію всіх робочих місць. Це є першочерговим

завданням, яке стане запорукою створення Єдиної сучасної інтегрованої платформи управління усіма виробничими процесами на підприємстві, впровадження системи електронної комерції «Marketplace», розробку власного мобільного додатку «mWallet».

Звісно, до Стратегічного плану розвитку Укрпошти потрапили ідеї, щодо реформуванню фінансових послуг, а для їх забезпечення потрібно оптимізувати усю логістичну мережу процесів, провести реформи в підборі кадрового потенціалу, обов'язково удосконалити системи організації продажів, враховуючи сучасні маркетингові підходи. Безумовно, не можливо змінити виробництво без зміни виробничих потужностей, саме тому передбачається побудова нових сортувальних центрів оброблення пошти з новим принципом роботи по прийманню вантажів, сортуванню, зберіганню та транспортуванню враховуючи усі сучасні засоби доставки та сервісу.

Потрібно пам'ятати про максимальну автоматизацію усіх процесів, про наявність ефективних електронних баз даних, які б покращували якість обслуговування та мінімізували трудовитрати. Для забезпечення цих процесів також передбачається оновлення та оптимізація автопарку. Слід зазначити, що до кінця 2020 р. у 5 областях України відбулося повне оновлення автотранспорту, а на 2021 р. планується ще 6 областей забезпечити новими автомобілями.

Сьогодні можна сказати, що багато з того, що було закладено в стратегічний план розвитку здійснено, адже Укрпошта отримала дозвіл від Національного банку України на встановлення власних пост-терміналів та стала членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, крім того розпочала використовувати національні платіжні системи «Простір» та «Електрум».

Компанія проводить усі свої закупівлі по системі ProZorro і була відзначена премією «Zakupki. Кращі». Слід зазначити, що АТ «Укрпошта» перша серед державних підприємств розпочала проводити орендні аукціони на нерухомість через ProZorro Продажі.

Завдяки новій стратегії розвитку «Укрпошти» якість наданих послуг за останні 4 роки збільшилася в рази. Підприємство покращило свою співпрацю з національними банківськими партнерами та розпочало активну співпрацю з зарубіжними поштовими операторами. Серед таких партнерів є Європейський інвестиційний банк, поштові оператори Японії, Китаю, Німеччини, Польщі, США, Італії та інші.

Своєю кропіткою працею та наполегливістю «Укрпошта» здобула визнання Всесвітнього поштового союзу зайнявши 33 місце в світовому рейтингу . У 2018 року підприємству вдалося отримати ліцензію на здійснення переказів, а також у 2019 році ліцензію від Національного банку України на встановлення власних терміналів. Сьогодні підприємство має амбіційні плани на отримання дозволу на виготовлення платіжних карток, а у майбутньому планує стати поштовим банком України.

Підприємство самостійно підвищує інвестиційний дохід за допомогою своїх внутрішніх резервів, а саме, перегляд майнових ресурсів, що належать підприємству та їх передача в оренду на ринкових, вигідних умовах для корпорації. «Варто зазначити, що АТ «Укрпошта» з 2016 р. до 2020 р. отримала від оренди майна до 100 млн грн. доходу. Крім того товариство здійснило перегляд непрофільного майна і у 2020 р. виставило його на аукціон для залучення додаткових інвестицій. При успішному прийнятті управлінських рішень щодо виробництва та реалізації продукції, зниженні її собівартості, підприємство одержуватиме надплановий прибуток, утворюючи додаткові джерела коштів, що сприяє зміцненню фінансового стану підприємства» [21].

Першочергово при прийнятті рішення про корпоратизацію в стратегічний план розвитку було включено побудову сучасних автоматизованих сортувальних центрів та повна заміна автомобільного парку для нових пересувних відділень поштового зв'язку. Звісно, власними силами здійснити таку масштабну модернізацію не можливо, для цього потрібні чималі інвестиції.

Міністерство інфраструктури України розуміючи важливість відповідних виробничих реформ посприяло в підписанні угоди між підприємством та Європейським банком реконструкції і розвитку. Цей договір про надання кредиту, який так необхідний підприємству для майбутнього розвитку інфраструктури було отримано у розмірі 63 млн євро. Витрачати дані кошти АТ «Укрпошта» планує на 1900 нових поштових автомобіля, які у 2021 р. будуть курсувати по всіх областях України не оминаючи жодного населеного пункту де поштарів чекають місцеві клієнти. Крім того, у 2021 р. планується створити 2500 мобільних бригад пересувних відділень, які за допомогою сучасних планшетів, смартфонів в автоматичному процесі зможуть забезпечити надання різноманітних поштових послуг у будь-якому куточку України.

Чернігівська область з 2018 р. стала першою пілотною областю по запровадженню пересувних відділень нового зразка, наступними у 2020 р. були Київ, Чернівці, Закарпаття, Одеса, Харків. Завдяки рекордним інвестиціям, прогнозується у 2021 р. долучити до проекту всі інші області України. Також, у цьому році на підприємстві очікується повна модернізація 8 автоматизованих сортувальних центрів і планується паралельне створення 62 регіональних депо. «Планується покращити технічне оснащення самих відділень поштового зв'язку сучасними технічними засобами, тобто автоматизувати ВПЗ у всіх населених пунктах України, де населення більше 1,5 тис. чоловік. Йдеться мова про сучасну комп'ютерну техніку, наявність POST терміналів, зчитувачів штрих кодів. Дані зміни покращать якість надання поштових та соціальних послуг населенню України, у тому числі мешканцям найвіддаленіших населених пунктів, а також забезпечить трансформацію операційної моделі компанії. Це означає, що Укрпошта стане ще швидшою, зручнішою та сучаснішою», – наголосив генеральний директор Укрпошти Ігор Смілянський [ 37].

Підприємство планує брати участь у грантових конкурсах, які проводять європейські країни для стабілізації економічної ситуації та розвитку нашої держави. Слід зазначити, що у бюджеті країни не віднайшлося достатньо

коштів для розвитку усіх стратегічних підприємств, але надавши право на законодавчому рівні обирати можливість запровадження реформ шляхом корпоратизації, держава надала змогу підприємствам розвиватися та формувати свою конкурентоспроможність, використовуючи не лише власні ресурси, а й різноманітні програми з підтримки бізнесу європейськими партнерами. Ці дії є частиною співпраці Уряду України з Європейською спільнотою, щодо поліпшення корпоративного управління на державних підприємствах і запобігання корупції.



## ВИСНОВКИ

У ході дослідження за темою кваліфікаційної роботи сформовано низку висновків теоретичного та прикладного характеру, а саме:

1. Встановлено, що згідно з законодавством України, під приватизацією слід розміти платне відчуження на користь фізичних та юридичних осіб майна чи цілісного майнового комплексу, які є державною чи комунальною власністю з метою його подальшого розвитку та відповідного надходження коштів до державного бюджету. Виявлено, що основною метою приватизації державних підприємств є створення конкурентного середовища для їх ефективної діяльності та умов для сприяння розвитку. При цьому, процедура приватизації здійснюється на основі таких принципів як законність і створення сприятливих умов для інвестицій.

2. Обґрунтовано, що підприємства, які мають загальнодержавне значення та не отримують від держави належного фінансування чи інвестицій у розвиток виробництва можуть скористатися процедурою корпоратизації для перетворення на відкриті акціонерні товариства. В наслідок такого перетворення у держави зберігається контрольний пакет акцій, що дає право контролю за ключовою діяльністю підприємства. Корпоратизацією слід вважати реорганізацію державного підприємства чи об'єднання шляхом перетворення.

3. Визначено, що корпоратизація, як процес перетворення дає можливість врахувати особливості функціонування акціонерного товариства з одним акціонером – державою або залучати потужного інвестора як надійного партнера держави. Окремим видом корпоратизації можна вважати варіант самостійного існування акціонерного товариства.

4. Досліджено етапи підготовки об'єктів до приватизації та способи приватизації державного майна, які передбачають: прийняття рішення про приватизацію та створення комісії, яка розробить план приватизації; затвердження плану приватизації та залучення аудиторської перевірки діяльності підприємства; проведення усіх етапів приватизації під чітким контролем комісії та уряду.

5. Проведено діагностику економічного стану АТ «Укрпошта» з метою встановлення його конкурентоспроможності, стабільності та ділової активності. Результати досліджень свідчать про те, що це надзвичайно велике підприємство в сфері послуг, яке володіє потужною матеріально-технічною базою, є місцем роботи тисяч працівників, надає унікальні послуги по усій території України. На підставі здійснених досліджень, слід підсумувати про задовільний фінансово-економічний стан АТ «Укрпошти». Однак, такий стан є не достатнім для активного розвитку і тому потребує розробки оперативних заходів, які дадуть змогу оздоровити підприємство та підвищити рівень його ринкової вартості з метою залучення нових інвесторів чи акціонерів. У зв'язку з цим, підсумовано, що серед стратегічних планів розвитку має бути підвищення конкурентоспроможності цього підприємства та нарощення його ринкової вартості.

6. Наведено ключові аспекти стратегії розвитку Укрпошти, серед яких: вдосконалення системи управління компанією, враховуючи побудову окремих бізнес-процесів, за потреби їх розширення та глобалізації за ефективними напрямками та мінімізацію або ж ліквідацію не ефективних; запровадження ІТ-технологій, зокрема, автоматизацію всіх робочих місць; реформування фінансових послуг з відповідною оптимізацією усієї логістичної мережі процесів; проведення реформи в підборі кадрового потенціалу; удосконалення системи організації продажів з врахуванням сучасних маркетингових підходів.

7. У короткостроковому періоді виділено низку термінових заходів: побудова нових сортувальних центрів оброблення пошти з новим принципом роботи по прийманню вантажів, сортуванню, зберіганню та транспортуванню враховуючи усі сучасні засоби доставки та сервісу; повне оновлення автотранспорту; створення мобільних бригад пересувних відділень, які за допомогою сучасних планшетів, смартфонів в автоматичному процесі зможуть забезпечити надання різноманітних поштових послуг у будь-якому куточку України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бачинська К. Нормативно-правові аспекти приватизаційного процесу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 45-48.
2. Биков Р. Ю. Ефективність приватизації державного майна в Україні. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=35>
3. Брановицький В. В. Приватизація власності та зміна соціально-економічної структури суспільства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5001>
4. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 №2456-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Валецький О. М. Аналіз причин невдач реалізації реформ в Україні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Valevskiy.pdf>
6. Васильєва В.В. Приватизація та корпоратизація: відмінність процесів і правових наслідків. *Проблеми правового забезпечення підприємництва в Україні*. 2018.
7. Глазунов В. В. Реальна технологія приватизації: перший етап *Культурологічний вісник*. 2017. Вип. 38(2). С. 49-57.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
9. Грудницька С. М. Теоретичні засади регіоналізації державного управління державними підприємствами: господарсько-правовий аспект. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2016\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2016_4_17)
10. Гудвіл корпоративних підприємств: монографія. [А. І. Корчемлюк, І. Л. Литвинчук, Г. В. Циганенко ; за ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки та техніки України Ходаківського Є. І.] Житомир : Євенок, 2013. 160 с.
11. Естрін С. та Пілітьєр А. Privatisation in developing countries: What are the lessons of experience? URL: <https://voxukraine.org/uk/privatizuj-yakshho-zmozhes-koli-i-shho-derzhavi-dorechno-prodavati/>

12. Житомирська дирекція акціонерного товариства Укрпошта. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/22046132/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22046132/)
13. Зайцев О.В., Михайленко Д.Г. Аналіз проблем та суперечностей у процесі приватизації державного майна. *Економіка та управління національним господарством*, 2017. Вип. №6(62). С. 76-80.
14. Закон України "Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації" № 37 від 07.07.1999р зі змінами. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
15. Закон України «Про приватизацію державного та комунального майна» URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
16. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
17. Івасько О. Оцінка вартості інтелектуальної власності в контексті приватизації. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2012. № 2. С. 46–52.
18. Корнєєва Ю.В. Інвестиційні аспекти корпоратизації державних підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2017. Т.22. Вип. 6(59). С. 54-59.
19. Лотиш Л. В. Аналіз ефективності господарювання державного підприємства на шляху до приватизації. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації*. Матеріали II Всеукраїнської науково практичної конференції за міжнародною участю. 23.06.2020.С.205-211
20. Лотиш Л. В. Необхідність приватизації державних підприємств в Україні. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій*. Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму. 25.10.2019.С.346-350.
21. Лотиш Л. В. Переваги та недоліки процесу корпоратизації АТ «Укрпошта». *Механізми управління розвитком територій. Збірник наукових праць*. Житомир 2020.С.345-349.

22. Москалюк Н. Б. Механізм корпоратизації як передумова до припинення права державної власності: історичні аспекти, сучасний стан і перспективи розвитку. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 1(30). С.47-52.
23. Опанасенко В. М. Історія «промахів» формування інституту приватної власності в Україні як одна з причин розвитку тіньової економіки. *Ефективна економіка*. 2017 № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5586>
24. Петришина Н. В. Державні підприємства України: проблеми функціонування та шляхи їх вирішення. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_018\\_2015\\_30\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_30_12)
25. Півень А. І. Механізм побудови системи ранньої діагностики та подолання фінансової кризи на підприємстві. *Вісник КІІ*. 2010. № 5. URL: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_5/statti/Piven.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Piven.pdf).
26. Поважный А. С. Проблемы управления и организации деятельности акционерных обществ в Украине. Донецк: Дон-ГАУ, 2000. 172 с. Одержано 02.04.12
27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок корпоратизації підприємств» від 05.07.1993 №508. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/508-93-%D0%BF>.
28. Потіп М. М. Адміністративні послуги у сфері приватизації та приватизаційні послуги: співвідношення понять. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2019. Вип. 2. С. 191-204.
29. Поштові індекси та відділення поштового зв'язку України URL: [http://services.ukrposhta.com/postindex\\_new/details.aspx?postfilial=33000000134171](http://services.ukrposhta.com/postindex_new/details.aspx?postfilial=33000000134171)
30. Про корпоратизацію підприємств : Указ Президента України від 15.06.1993 № 210/93. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/210/93>.
31. Рябая Г. К. Становлення процесів корпоратизації в Україні. URL: [http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4826/1/21\\_2012-234-237.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4826/1/21_2012-234-237.pdf)

32. Сагун А. О. Корпоратизація як метод підвищення ефективності управління майновим комплексом міжнародного аеропорту Бориспіль. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/30-2018/15.pdf>
33. Скиба М. Приватизація як інструмент структурних перетворень в економіці України : поняття, основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та управління підприємствами і національним господарством*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-4-18.pdf>
34. Скринник Н. В. Аналіз результатів приватизації і причин, якими вони обумовлені. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_2%282%29\\_\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2%282%29__34)
35. Стройний Я. Динаміка процесів приватизації та реструктуризації економіки Польщі на прикладі Підкарпатського воєводства. *Грані*. 2020. Т. 23, № 1-2. С. 102-111.
36. Суворкіна О. О. Роль приватизації для розвитку інфраструктури. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 143-146.
37. Укрпошта залучає 63 млн євро від ЄБРР на розвиток інфраструктури. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57228-ukrposhta-zalucha-63-mln-vro-vid-brr-na-rozvitok-infrastrukturi>
38. Укрпошта статистичні дані за 2019. URL: <https://mtu.gov.ua/content/ukrposhta-zagalna-informaciya.html>
39. Управління державною власністю та приватизацією. URL: <https://rdo.in.ua/direction/upravlinnya-derzhpidpryyemstvamy>
40. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2016р.
41. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2017р.
42. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2018р.
43. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2019р.
44. Шевченко Б. В. Трансформація власності: роздержавлення та приватизація майна як об'єкт публічного управління. *Державне управління:*

*удосконалення та розвиток.* 2018. № 9.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_9_14)

45. Шевчук Н. А. Анализ приватизации и разгосударствления в Украине. *Молодий вчений.* 2018. № 1(1). С. 556-560.
46. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2007. 335 с.