

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ШАХРАЙ ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 336.15

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Олександра ШАХРАЙ

Керівник роботи
КУРОВСЬКА Наталія Олександрівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2021

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
Шахрай Олександрі Олександрівни

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» грудня 2021 р.

Завідувач кафедри _____

к.е.н., професор _____ Дмитро ДЕМА
«__» грудня 2021 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Шахрай Олександра Олександрівна** захистив (ла)
кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Тетяна ТОВСТУХА
«__» грудня 2021 р.

АНОТАЦІЯ

Шахрай О.О. Механізм управління оборотними засобами підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 – фінанси, банківська справа та страхування. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Обґрунтовано економічний зміст та основи управління оборотними засобами підприємства. Проаналізовано сучасний стан та аналіз управління оборотними засобами «АТ Укрпошта». Запропоновано шляхи вдосконалення механізму управління оборотними засобами підприємства.

Ключові слова: оборотні засоби, управління оборотними засобами, оборотні фонди, фонди обігу.

SUMMARY

Shahrai O.O. The mechanism of working capital management of the enterprise.

- Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in 072 - finance, banking and insurance.

- Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The economic content and basics of working capital management of the enterprise are substantiated. The current state and analysis of working capital management of JSC "Ukrposhta" are analyzed. Ways to improve the mechanism of working capital management of the enterprise are offered.

Key words: working capital, working capital management, working capital, working capital.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ АТ «УКРПОШТА»	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	33
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкий розвиток інноваційних технологій, підвищення впливу науково-дослідних розробок та науки на діяльність суб'єктів господарювання, спрямованість на соціально-економічний розвиток, нарощення конкуренції, пришвидшення і зростання кількості введених на ринок товарів й послуг у значній мірі позначається та впливає на господарську діяльність підприємств. Здійснюючи свою діяльність в умовах нестабільності та значної динамічності зовнішніх умов перед вітчизняними суб'єктами господарювання різних форм власності постає вкрай необхідна дилема щодо застосування відповідних напрямів розвитку, які зорієнтовані на новий, високоякісний рівень, що найбільш повно визначають конкурентні переваги підприємств, а також виправлять недоліки та окреслять більш широкий горизонт ринкових можливостей й загрози, яких необхідно уникнути. Такого роду діяльність підприємства можлива лише на основі створення та впровадження ефективного механізму управління активами підприємства.

Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування проблем формування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління оборотними засобами підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються **такі завдання:**

- розкрити теоретичні аспекти управління оборотними засобами підприємства;
- здійснити оцінку стану та структури оборотних засобів АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати ефективність використання оборотних засобів на підприємстві;
- запропонувати напрями вдосконалення механізму управління оборотними засобами АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження є процес управління оборотними засобами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління оборотними засобами підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: теоретичного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння – при дослідженні сутності, класифікації, джерел формування оборотних засобів підприємства; логіко-історичний метод – при дослідженні сучасних підходів до формування механізму управління оборотними засобами підприємства; економіко-статистичний – при дослідженні сучасного стану та оцінки ефективності управління оборотними засобами підприємства; табличний та графічний – для наочного представлення теоретичних та практичних результатів дослідження; діалектичний – при розробці напрямів удосконалення механізму управління оборотними засобами підприємства).

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовано на науково-практичній конференції «Фінансове забезпечення економіки» (01 червня 2021 року) за темою «Теоретичні аспекти механізму управління активами підприємства»; на науково-практичній конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку» (27 жовтня 2021 року) за темою «Особливості управління активами акціонерного товариства «Укрпошта» та на науково-практичній конференції «Студентські наукові читання – 2021» (30 листопада 2021 р.) за темою: «Напрями удосконалення управління активами підприємства».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований механізм управління оборотними засобами підприємства доведено до рівня практичного застосування, використано в АТ «Укрпошта» та може застосовуватися на інших підприємствах галузі для підвищення результативності їх діяльності.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 9 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел нараховує 44 найменування. Загальний обсяг основної частини роботи становить 31 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Механізм визначення потреби, складу, структури, джерел формування, управління й використання оборотних засобів здійснює значний вплив на процес виробництва, виконання поточних виробничих й фінансових планів та є важливою умовою для ефективного розвитку підприємства. У ринкових відносинах оборотні засоби здійснюють особливу роль, оскільки вони є складовою частиною продуктивного капіталу, яка переносить свою вартість на новостворений продукт повністю й повертається до підприємця у грошовій формі наприкінці кожного кругообігу капіталу. Відповідно, оборотні засоби є важливою умовою для отриманні прибутку підприємством.

З огляду на це, особливого значення набуває політика управління оборотними засобами підприємств та її відповідність стану та динаміці факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Політика управління оборотними засобами є складовою частиною загальної економічної політики розвитку підприємства, а її розробка та реалізація передбачає наявність суб'єктів та об'єктів [30]. Так, суб'єктами політики управління оборотними засобами підприємства на різних рівнях виступають власники, менеджери, фахівці економічних служб, комплексів, підприємств. Об'єктом політики комплексного управління оборотними засобами є соціально-економічна система та її діяльність у взаємозв'язку із забезпеченістю ресурсами, фінансовими результатами підприємства, платоспроможністю та ін. Предметом є внутрішньо-організаційні й міжгосподарські економічні відносини та операції, включаючи виробничі процеси, які створюють відповідні умови для залучення інвестицій, сприяють прискоренню оборотності оборотних засобів, вивільненню коштів, спрямованих на отримання доданої вартості.

Оборотні засоби розглядаються як одна із складових частин майна підприємства. Стан та ефективність їх використання є однією з головних умов його успішної діяльності. Нестабільність економічної ситуації, висока інфляція, які проявляються в посиленні конкурентної боротьби, подорожчання кредитних ресурсів змушують підприємства змінювати свою політику стосовно оборотних засобів, пошуку нових джерел їх поповнення, вивчення проблеми ефективності їх використання.

На сьогодні існує багато досліджень присвячених управлінню оборотними засобами у різних галузях економіки. При цьому, визначення поняття «оборотні засоби» залежить від їх ролі у діяльності підприємства (Дод. А). Отже, оборотні засоби підприємства можна визначити як виражену в грошовій формі частину вартості майна, що поетапно авансується у виробничі фонди й фонди обігу для забезпечення безперервності операційного циклу під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та спрямовано на отримання додаткової вартості у вигляді прибутку.

Як показало дослідження, думки багатьох вчених однакові щодо складу оборотних засобів підприємства. Так, В. Хомяков, І. Бакум під складом оборотних засобів розуміють сукупність елементів, що утворюють оборотні кошти: оборотні виробничі фонди та фонди обігу (рис. 1.1) [36]. В свою чергу, Ю. Швець, А. Скворцова зазначають, що розподіл оборотних засобів на оборотні виробничі фонди й фонди обігу визначається особливостями їх використання та розподілу у сферах виробництва і реалізації продукції [37].

Оборотні фонди – це частина засобів виробництва, що приймають участь в одному виробничому циклі та переносять свою вартість на вартість готової продукції одразу і повністю, змінюючи при цьому свою натуральну форму (тобто це матеріали, конструкції, деталі тощо) [36]. Серед складових елементів оборотних фондів виділяють: 1) виробничі запаси, які потрібні для забезпечення процесу виробництва основними запасами сировини й матеріалів; 2) незавершене виробництво, яке наявне лише на тих підприємствах тривалістю виробничого циклу яких понад один день; 3) витрати майбутніх періодів, до яких

належать витрати на виконання науково-дослідних та раціоналізаторських робіт, освоєння нової техніки, орендну плату та інші, що проводяться в поточному році, але на собівартість продукції зараховуватимуться в наступному періоді [36]; 4) залишки готової продукції на складах, до якої належить продукція, яка знаходиться на складах на кінець розрахункового періоду, однак не оплачена замовником [36].



Рис. 1.1. Складові елементи оборотних засобів підприємства

Джерело: [23, с.328]

В свою чергу, фонди обігу – це частина засобів виробництва, яка не бере участі у виробничих циклах, але авансується підприємством на створення засобів оборотних фондів: матеріалів, сировини, деталей, палива та ін [24]. До складових елементів оборотних фондів відносять: 1) товарно-матеріальні цінності; 2) кошти на розрахунковому рахунку підприємства в банку; 3) кошти, наявні в касі; 4) кошти в розрахунках із замовниками (дебіторські заборгованості; 5) відвантажені товари та надані послуги [24].

Можливість активного впливу на процес управління оборотними засобами

підприємства, здійснення контролю щодо створення, використання необхідних запасів для забезпечення безперервного їх кругообігу у значній мірі залежить від обґрунтованості їх систематизації. Однак, при визначенні класифікаційних ознак оборотних засобів необхідно виходити з того, що предмети, які належать до їх складу, мають як вартісну, так і натурально-речову форми (Дод. Б). Отже, систематизація оборотних засобів підприємства за однорідними ознаками сприятиме регулюванню співвідношення між окремими групами, що є необхідним для ефективної організації та управління обіговими коштами на різних стадіях обігу.

Серед основних напрямів концепції управління оборотними засобами підприємств вченими виокремлено:

- розробку стратегії забезпечення безперервності операційного циклу підприємства, за допомогою кругообігу оборотних засобів у процесі взаємодії цілей простого й розширеного відтворення;

- використання інновацій на стадіях постачання й виробництва продукції з метою підвищення її якості та прискорення оборотності оборотних засобів;

- розвиток інструментарію управління елементами оборотних засобів на різних ієрархічних рівнях;

- вдосконалення інформаційної системи підприємства, необхідної для прийняття управлінських рішень [19].

Управління оборотними засобами, на думку вчених [32], є багатостороннім процесом взаємодії суб'єктів й об'єктів управління (об'єднаних єдиним економічним значенням оборотних засобів у життєдіяльності підприємства) та спрямованим на приведення якісних й кількісних параметрів стану й ефективності використання ресурсів відповідно до мети і завдань підприємства. На думку Т. Безбородової, механізм управління оборотними засобами є інтегрованою системою управління, яка містить управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, а також враховує особливості діяльності підприємства [4]. Такої ж думки дотримуються С. Кулакова, Д. Лозовський, вважаючи, що механізм управління оборотними

засобами з метою ефективного їх використання повинен утворюватися на основі певних частин механізмів управління джерелами формування оборотних засобів, їх розміром, структурою, функціональними формами, а також ризиками, які виникають у процесі обігу оборотних засобів [17].

З огляду на вищезазначене, для управління структурними елементами оборотних засобів керівництву підприємства необхідний специфічний механізм управління, який заснований на певних підходах, методах й прийомах управління. Так, найпрогресивнішим напрямом, що може застосовуватися для формування механізму управління оборотними засобами виступає процесний підхід. Відповідно, пристосування стадій кругообігу оборотних засобів до бізнес-процесів в управлінні підприємством, на нашу думку, дозволить визначити ключові індикатори такого управління та забезпечить послідовність й безперервність операційного циклу підприємства.

Процесний підхід до управління підприємством є підходом, що заснований на формуванні системи бізнес-процесів організації й подальшого управління цими процесами за методикою PDCA (Plan-Do-Check-Act), враховуючи також моніторинг щодо задоволеності клієнтів та внутрішній аудит процесів [27]. В свою чергу, взаємозв'язок бізнес-процесів має бути зорієнтовано на безперебійне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу суб'єктів господарювання, сприяючи циклічності кругообігу оборотних засобів, на основі здійснення відповідних функцій управління.

Механізм управління функціонуванням оборотних засобів для ефективного їх використання в межах кожного бізнес-процесу повинен створюватися на основі окремих механізмів: управління складом і структурою оборотних засобів, джерелами їх формування, функціональними формами, а також ризиками, що виникають в процесі їх функціонування й кругообігу. Ефективність використання оборотних засобів характеризується його оборотністю й показниками рентабельності. З огляду на це, механізм управління обсягом, складом і структурою оборотних засобів у межах кожного бізнес-процесу забезпечує їх співвідношення, форми в залежності від напрямів

відтворення, сфери діяльності підприємства та інших чинників. Окреслений механізм управління джерелами формування оборотних засобів має бути зорієнтований на вибір політики їх формування на підприємстві та оптимізацію структури їх джерел. В свою чергу, така політика суб'єктів господарювання різних форм власності щодо формування джерел оборотних засобів спрямована на відтворення спільної філософії управління у напрямі визначеного поєднання ризиків господарської діяльності та рівня прибутковості, що співвідноситься з політикою формування обсягу оборотних засобів за кожною окремою сферою. При реалізації функції управління ризиками, що виникають у процесі функціонування оборотних засобів, визначається склад ризиків, методики їх оцінки, аналізуються можливі втрати (в розрізі окремих операцій й господарської діяльності в цілому), формується система заходів щодо запобігання окремих ризиків, а також їх страхування [11].

Ефективне управління оборотними засобами підприємства може бути реалізовано не лише за допомогою процесного підходу, а й інших підходів: системного, комплексного, структурного, програмно-цільового, нормативного, контрольного-регулюючого [9]. Так, останнім часом, у вітчизняній науці переважає структурний підхід до управління оборотними засобами підприємства, який полягає у здійсненні управління певними складовими оборотних засобів за допомогою статистичного, ретроспективного аналізу. Однак, за такого підходу не береться до уваги взаємний вплив елементів оборотних засобів один на одного, що в сучасних умовах господарювання, створює цілий комплекс проблем, пов'язаних з необхідністю оперативної зміни, як обсягу оборотних засобів, так і їх структури з метою забезпечення їх ефективного використання на підприємстві [9].

Системний підхід в управлінні оборотними засобами базується на регулюванні елементів оборотних засобів відповідно до специфіки їх властивостей і зав'язків між ними. Це процес вироблення рішень при управлінні й використанні оборотних засобів підприємств, що тісно взаємопов'язано із виробленням тактичних цілей та завдань підприємства [18].

В. Чобіток, К. Пятилокотова [35] до ефективних напрямів управління оборотними засобами відносять: 1) оптимізацію величини грошових коштів за допомогою постійного контролю над розміром оборотних засобів в абсолютно ліквідній, грошовій формі та на основі здійснення підтримки певної частини високоліквідних активів (поточних фінансових інвестицій), які за необхідності можуть швидко трансформуватися у грошові кошти, це надасть змогу зберегти й підтримати платоспроможність підприємства на відповідному рівні; 2) оптимізацію структури та складу оборотних засобів на основі пришвидшення оборотності оборотних активів в цілому та за окремими елементами; 3) оптимізація структури товарів за допомогою зниження виробництва продукції, яка має низьку рентабельність й збільшення виробництва продукції, яка має високу рентабельність та попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках; 4) оптимізація запасів за допомогою визначення загальної потреби у сировині, регулярного визначення оптимальної партії її замовлення, контролю за умовами зберігання; 5) оптимізація рівня дебіторської заборгованості на основі здійснення контролю за розрахунками з дебіторами, аналізу їх платоспроможності, ділової репутації та страхування ризиків; 6) зниження періоду тривалості фінансового циклу на основі пришвидшення обороту виробничих запасів й дебіторської заборгованості, а також некритичного сповільнення оборотності кредиторської заборгованості постачальникам підприємства; 7) збільшення рентабельності за допомогою вчасного використання тимчасово вільних залишків грошових активів з метою формування ефективного портфеля поточних фінансових інвестицій підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. У процесі управління оборотними засобами підприємства необхідно, насамперед, враховувати різноманітність об'єктів управління: запасів сировини, товарів, готової продукції, незавершеного виробництва, витрати нереалізованої

продукції, дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень, грошових коштів тощо.

2. Наскільки ефективно організовано механізм управління оборотними засобами підприємства буде залежати платоспроможність та рентабельність суб'єкта господарювання, масштабність та рівень виробництва й рентабельності продукції, формування можливостей для роботи у непередбачуваних, кризових ситуаціях. Такий механізм буде ефективним, якщо буде організований на основі кругообігу елементів виробничого фонду й фонду обігу, а також відповідних рівнях управління, які визначені простим або розширеним відтворенням підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ АТ «УКРПОШТА»

Укрпошта розпочало свою діяльність як самостійне господарське утворення з 1994 року, коли було утворене Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке в липні 1998 року реорганізоване відповідно до Програми реструктуризації Укрпошти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.01.1998 р., з 01.03.2017 р. – ПАТ «Укрпошта», а з 14.12.2018 р. – АТ «Укрпошта».

У своїй діяльності АТ «Укрпошта» здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України.

Предметом діяльності АТ «Укрпошта» виступає:

1. Діяльність національної пошти: забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України; видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу; інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; пересилання «Товари поштою»; пересипання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація»; пересилання відправлень «EMS» та інші [29].

2. Інші види грошового посередництва: пересилання поштових переказів у межах України; пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті; виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод; приймання платежів; приймання

торговельної виручки; виплати та доставки пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, інших соціальних виплат на договірних засадах; проведення розрахунково-касових операцій [29].

3. Розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою: замовлення тиражів і продаж періодичних друкованих видань; оптова та роздрібна торгівля періодичними та іншими друкованими виданнями; кур'єрська діяльність; банківські операції тощо [29].

Засновником і єдиним акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. До складу АТ «Укрпошта» входить Генеральна дирекція, 25 регіональних дирекцій, ГНЦ «Зелена Буча», Дирекція оброблення та перевезення пошти і Автотранспошта, корпоративне видання «Поштовий вісник». Організаційну структуру АТ «Укрпошта» наведено у Додатку В, рис. 2.1.

АТ «Укрпошта» є членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір». Товариство активно співпрацює із системою ProZorro у сфері публічних закупівель і було відзначена премією «Zakupki. Кращі». АТ «Укрпошта» єдина з-поміж існуючих підприємств державної форми власності розпочала надавати нерухомість в оренду за допомогою ProZorro Продаж. Серед партнерів АТ «Укрпошти» – Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, поштові оператори Європи, Азії та США.

Органами управління АТ «Укрпошта» є: загальні збори акціонерів; наглядова рада; генеральний директор. Розподіл праці в АТ «Укрпошта» здійснюється згідно штатного розпису, який є внутрішнім нормативно-правовим документом організації та у зведеному вигляді: фіксує розподіл праці між працівниками; закріплює структурний та чисельний склад працівників і місячний фонд заробітної плати; конкретизує перелік посад і професій; встановлює розмір основної заробітної плати щодо конкретної посади, професії, а також розмір надбавок (доплат), якщо це передбачено положенням про оплату праці. В АТ «Укрпошта» працює 63322 особи, середня чисельність позаштатних

працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 533 особи. Кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу – 20648 осіб.

Виготовлення і використання цінних паперів у підприємницькій діяльності регулюються Законом України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» та нормативно-правовими актами, виданими Кабінетом Міністрів України, Національним банком і Міністерством фінансів України, Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Загальні відомості щодо випуск акцій АТ «Укрпошта» наведено у Додатку Г, табл. 2.1. Так, у 2020 р. АТ «Укрпошта» не випускало цінні папери, а також не приймало рішення про їх випуск. Цінні папери на організаційно оформлених ринках не обертаються, до лістингу не включені.

Впродовж 2020 р. АТ «Укрпошта» було впроваджено пересувних відділень поштового зв'язку в 6 областях, придбано 500 спеціально обладнаних авто (225 млн. грн), 184 одиниці автотранспорту (116 млн. грн), обладнання для відкриття нових відділень поштового зв'язку та для проведення рефрешингу існуючих (39,2 млн. грн), касової техніки (7,3 млн. грн), : поштове та поштооброблювальне обладнання (5,2 млн. грн), обладнання для цехів ремонту автотранспорту (4,2 млн. грн), замінено застарілої ІТ техніки (50 млн. грн), здійснено капітальний ремонт та відновлення автотранспорту (3,3 млн. грн).

Стратегічними планами АТ «Укрпошта» є збільшення обсягів бізнесу за рахунок: утримання лідерської першості за напрямом міжнародних поштових відправлень, на основі підвищення обсягів експортно-імпортової діяльності відправлень до 81 млн одиниць; посилення позицій в сегменті доставки поштових відправлень по Україні, завдяки зростанню кількості відправлень до 300 млн од. на рік у 2026 році шляхом забезпечення найкращого на ринку співвідношення ціни та якості; покращенні фінансової інклюзії шляхом нарощення об'ємів фінансових послуг, в т. ч. відкриття поштових рахунків - до 5.4 млн рахунків та 259 млрд зарахувань на картки у 2026 році, а також доля на ринку платежів до 35% - 73 млрд грн прийнятих платежів; зростання об'ємів торгівлі через розвиток каталожної торгівлі та посиленню продажів через

листоноши та відділення сільської місцевості - загальний дохід від торгівлі досягатиме 525 млн грн.

Результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства є фінансовий стан підприємства, який визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності [10]. З огляду на це, на фінансовий стан АТ «Укрпошта» здійснюють вплив всі перераховані напрями діяльності. Відповідно, для здійснення аналізу фінансового стану АТ «Укрпошта» в першу чергу слід здійснити моніторинг складу й структури, відповідних складових елементів балансу, а також дослідити співвідношення необоротних та оборотних активів та ін(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз структури і динаміки активів балансу АТ «Укрпошта»,
2018-2020 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Валюта балансу	6028854	7907355	9909473	3880619	64,4
Необоротні активи	3567000	3571052	3630676	63676	1,8
у % до валюти балансу	59,17	45,16	36,64	-22,53	-38,1
Оборотні активи	2461854	4336303	6180138	3718284	151,0
у % до валюти балансу	40,83	54,87	63,36	22,53	55,2

Джерело: власні дослідження.

Згідно даних таблиці 2.2, вартість майна АТ «Укрпошта» зросла впродовж 2018-2021 рр. на 3880619 тис. грн. або на 64,4%, що позитивно відображається на підвищенні обсягів прибутку й виробництва продукції дослідженого підприємства. Зростання майна АТ «Укрпошта» зумовлено збільшенням оборотних активів впродовж досліджуваних років на 3718284 тис. грн. або на 151,0%, це також є позитивним моментом, оскільки воно може збільшити обсяги реалізації продукції, а отже і обсяги загального виробництва. Зростання необоротних активів підприємства на 63676 тис. грн. або на 1,8% є незначним і

не має суттєвого впливу на розмір загального майна, адже оборотні активи зростали значно швидшими темпами. Відповідно частка обсягу оборотних активів у загальній структурі майна підприємства підвищилася на 22,53 п.п. і становить у 2020 р. 63,36 %. Однак, таке збільшення може значно вплинути на зростання фондівдачі, продуктивності праці тощо.

Динаміку показників, які характеризують фінансові результати діяльності АТ «Укрпошта» проаналізуємо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників діяльності АТ «Укрпошта»,
2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Капітал підприємства, тис.грн	2267925	2551675	2586049	318124	14,0
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	6635591	7777843	9182437	2546846	38,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	6207604	6596957	7774565	1566961	25,2
Сума основних засобів та запасів, тис.грн	3819707	3624698	3797273	-22437	-0,6
Чистий прибуток, тис.грн	-507781	405357	164923	672704	132,5
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	-8,2	6,2	2,1	10,3	125,6
Рентабельність виробничих активів, %	-13,3	11,2	4,3	17,6	132,3
Рентабельність вкладеного капіталу, %	-22,4	15,9	6,4	28,8	128,6

Джерело: власні дослідження.

Як видно з таблиці 2.3 капітал АТ «Укрпошта» зростав щороку і темпи росту також збільшувались. У 2020 р. вартість майна, що контролюється підприємством становила 2586049 тис. грн. відповідно, валюта балансу підприємства зростає протягом 2018-2020 рр. на 318124 тис. грн. або на 14,0%, що є позитивним моментом у діяльності, адже здійснює вагомий вплив на підвищення обсягів виробництва продукції. У процесі дослідження в діяльності АТ «Укрпошта» нами встановлена позитивна динаміка підвищення доходу (виручки) від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду на 2546846

тис. грн або на 38,4 %. Така ситуація може вказувати на збільшення обсягу виробництва й реалізації продукції. Основною підставою для цього може слугувати підвищення обсягу реалізованої продукції АТ «Укрпошта», а також зростання ціни продажу продукції. Негативним є також зростання собівартості продукції на 25,2 %, однак це не вплинуло на збільшення чистого прибутку на 132,5%.

Показники рентабельності характеризують фінансові результати підприємства, його дохідність за різними напрямками діяльності (виробничою, підприємницькою, інвестиційною). Рентабельність характеризує економічну ефективність, що порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, які використовуються для досягнення цього ефекту. Так, показник рентабельності реалізації продукції мав найбільше значення у 2019 р., однак порівнюючи досліджуваний період, то він збільшився на 10,3 п.п. або на 125,6 %. Показник рентабельності виробничих активів протягом 2018-2020 рр. збільшується на 132,3 %, однак найбільше значення має у 2019 р. (11,2%). Таке зменшення спричинено значним скороченням чистого прибутку. Динаміка рентабельності вкладеного капіталу аналогічна попередньому показнику, хоч і має тенденцію до збільшення на 128,6% впродовж 2018-2020 рр., однак порівняно з 2019 р. зменшується на 9,5 %, що може свідчити про спад ефективності використання фінансових ресурсів, що оцінюється негативно.

Раціональне формування джерел оборотних коштів має значний вплив на процес виробництва, фінансові результати та фінансовий стан підприємства, сприяє досягненню цілей з мінімально необхідними за даних умов оборотними коштами. Для здійснення аналізу джерел формування оборотних засобів АТ «Укрпошта» проаналізуємо динаміку та структуру самих оборотних засобів та їх складових елементів (табл. 2.4) та Додаток Д, рис. 2.2.

Результати аналізу структури оборотних засобів АТ «Укрпошта» свідчать про те, що основну частку в забезпеченні операційного циклу займають фонди обігу, на їх частку щорічно припадає понад 75% вартості оборотних засобів. У структурі фондів обігу основну частку становили гроші, їх еквіваленти. Упродовж 2018-2020

рр. їх частка збільшилася, що свідчить про створення умов для підвищення рівня платоспроможності підприємства, й зміцнення його фінансового стану. В свою чергу, наявність значних залишків грошових коштів впродовж значного періоду часу може стати результатом нераціонального їх використання.

Таблиця 2.4

**Структура та динаміка оборотних засобів АТ «Укрпошта»,
2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Оборотні засоби, тис. грн	2461854	4336303	6180138	3718284	151,0
Запаси тис. грн	235834	195381	225554	-10280	-4,4
у % до оборотних засобів	9,5	4,5	3,4	-6,1	-64,2
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), тис. грн	158358	275050	335516	177158	111,9
у % до оборотних засобів	6,3	6,3	5,2	-1,1	-17,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками, тис. грн	76763	37575	64080	-12683	-16,5
у % до оборотних засобів	2,7	0,9	1,1	-1,6	-59,3
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	138635	126678	97356	-41279	-29,8
у % до оборотних засобів	5,4	2,9	1,6	-3,8	-70,4
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	-	-	195095	195095	100,0
у % до оборотних засобів	-	-	3,1	3,1	-
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	1846931	3675137	5246112	3399181	184,1
у % до оборотних засобів	75,0	84,7	84,8	9,8	13,1
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи, тис. грн	28444	26482	29695	1251	4,4
у % до оборотних засобів	1,1	0,7	0,8	-0,3	-27,3

Джерело: власні дослідження.

Заключним етапом в оцінці управління оборотними засобами є аналіз коефіцієнтів, які базуються на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників між собою. У процесі здійснення цього аналізу визначаються різні відносні показники, які характеризують окремі аспекти ефективності використання оборотних засобів, таких як оборотність запасів, рентабельність оборотних активів, чистий оборотний капітал та ін. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності використання оборотних засобів АТ «Укрпошта»,
2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Оборотність активів, раз	0,99	1,12	1,3	0,31	31,3
Період обороту всіх активів, дні	364	321	277	-87	-23,9
Оборотність постійних активів, раз	1,92	2,18	2,55	0,63	32,8
Період обороту постійних активів, дні	188	165	141	-47	-25,0
Оборотність оборотних (поточних) активів, раз	1,97	2,29	1,75	-0,22	-11,2
Період обороту оборотних (поточних) активів, дні	183	157	206	23	12,6
Оборот всіх запасів, дні	13	12	10	-3	-23,1
Оборотність готової продукції та товарів, дні	5	4	3	-2	-40,0
Оборотність дебіторської заборгованості	35	18	19	-16	-45,7
Оборотність інших оборотних активів, дні	1	3	1	-	-
Оборотність кредиторської заборгованості, дні	53	55	71	18	33,9
Оборотність інших короткострокових зобов'язань, дні	138	129	151	13	9,4
Кредитний цикл	191	184	222	31	16,2
Чистий цикл	-137	-147	-189	-52	-37,9
Витратний цикл	54	37	33	-21	-38,9

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 2.5. свідчать про щорічне скорочення часу використання фінансових ресурсів і прискорення оборотності активів АТ «Укрпошта». Впродовж 2018-2020 рр. оборотність всіх активів збільшилася на 0,31 рази, а період обороту навпаки знизився на 87 днів. В свою чергу, аналіз оборотності оборотних засобів за елементами (запаси матеріалів, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість) свідчить про прискорення кругообігу коштів в операційному циклі. Більшою мірою період обертання знижений за дебіторською заборгованістю на 16 днів, що характеризується

зниженням часу перетворення коштів у розрахунках в грошові кошти, необхідні для авансування нового операційного циклу. Зниження тривалості обороту дебіторської заборгованості у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 45,7 % або 16 днів, свідчить про збільшення ліквідності оборотних засобів, яка сприяє поліпшенню платоспроможності АТ «Укрпошта».

Слід зазначити, що у процесі аналізу ефективності використання оборотних засобів АТ «Укрпошта» економічний інтерес представляли не тільки періоди обороту окремих складових поточних активів, але й їх сумарна величина, так як вона дозволяє охарактеризувати принципи управління оборотними засобами підприємства. З огляду на це, метою управління ефективним використанням оборотних засобів нами проаналізовані всі цикли операційної діяльності АТ «Укрпошта» з урахуванням їх взаємозв'язку: витратний, кредитний, чистий цикл.

Так, витратний цикл представляє собою сумарний період обороту всіх елементів оборотних засобів за винятком грошових коштів. Чим більше витратний цикл, тим більший період часу гроші «пов'язані» в поточних засобах. Впродовж 2018-2020 рр. витратний цикл АТ «Укрпошта» зменшився на 21 день або на 38,9 %, що пов'язано зі зниженням періодів обороту елементів оборотних коштів, при цьому щорічно у підприємства знижувалася потреба залучення з зовнішніх джерел фінансування.

Сума періодів обороту елементів поточних пасивів становить кредитний цикл підприємства. Результати аналізу свідчать про збільшення періоду обороту в цілому короткострокової кредиторської заборгованості, так і всіх її елементів у 2020 р. на 31 днів або на 16,2 % порівняно з 2018 р. Відповідно, АТ «Укрпошта» ефективно використовує можливість фінансування поточної діяльності на основі залучення всіх учасників виробничого циклу.

Отримані відмінності між кредитним й витратним циклами характеризується показником чистий цикл, який є індикатором фінансування виробничого процесу. У 2020 р. порівняно з 2018 р. чистий цикл зменшився на 52 дні або на 37,9 %. Так як показник чистого циклу впродовж аналізованого

періоду має від'ємне значення, це означає, що кредити з надлишком покривають потребу у фінансуванні виробничого процесу, а утворений надлишок АТ «Укрпошта» може використати на інші цілі, наприклад, на фінансування постійних активів. Більш детально цикли періоду обороту оборотних засобів наведено у Дод. Ж, рис. 2.3.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Здійснений аналіз управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» засвідчив стабільний результат. Зокрема, виходячи з аналізу дебіторської заборгованості керівництво застосовує гнучку кредитну політику управління, що в свою чергу сприяє збільшенню обсягу продажів, й збільшенню швидкості оборотності. Що стосується коштів підприємства, то слід зазначити значне збільшення їх оборотності у 2020 р., а отже, більш інтенсивне їх використання. Впродовж 2018-2020 рр. спостерігається тенденція до збільшення показників рентабельності, це свідчить про підвищення ефективності ведення господарської діяльності АТ «Укрпошта» з метою отримання прибутку та використання оборотних засобів.

2. У 2020 р. порівняно з 2018-2019 рр. АТ «Укрпошта» зробило певні успіхи в управлінні оборотними засобами та ефективно їх використовує. Відповідно, серед заходів вдосконалення управління оборотних засобів потрібні ті, що зумовлені зміною часу, тобто призводять до зменшення тривалості перебування обігових коштів у різних фазах економічного процесу підприємства. Це можна здійснити на основі вдосконалення механізму управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» (постановки цілей, визначення суб'єкта, об'єкта управління, методів управлінських впливів), що дозволить систематизувати стратегію керуючого органу з виробничими можливостями, ресурсним й фінансовим забезпеченням керованого об'єкта, забезпечуючи безперервність кругообігу елементів оборотних засобів та здійснення розширеного їх відтворення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління оборотними засобами базується на забезпеченні безперервності процесу виробництва та реалізації продукції з найменшим розміром оборотних засобів. Це означає, що оборотні засоби підприємств повинні бути розподілені за всіма стадіях кругообігу у відповідній формі й в мінімальному, але достатньому обсязі [27]. Іншими словами підприємства повинні розробляти політику управління оборотними засобами, стратегію їх формування та використання, необхідні для забезпечення безперервного функціонування операційного циклу.

Механізм управління оборотними засобами підприємства охоплює всі бізнес-процеси виробничо-комерційної діяльності, у межах яких здійснюється кругообіг оборотних засобів, пов'язаний з великою кількістю елементів їх внутрішнього матеріально-речового та фінансового складу, які потребують індивідуалізації та оперативності управління; високою динамікою трансформації їх видів; забезпеченням рентабельності діяльності підприємства. Систематизація інструментарію механізму управління оборотними засобами, визначення моделей управління ними повинне здійснюватися відповідно до розробленої політики, яка є складовою частиною економічної політики підприємства й відповідає сучасним концепціям ефективного використання оборотних засобів в умовах надання послуг поштового зв'язку.

Механізм управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» полягає у формуванні раціональної структури оборотних активів, необхідних для забезпечення безперебійного функціонування операційного циклу, визначенні їх величини та джерел фінансування. На нашу думку, основною відмінною ознакою такої політики повинна бути оперативність, спрямована на формування мобільних рішень, як по окремим бізнес-процесам, так і елементам оборотних

засобів.

Головною метою механізму управління оборотними засобами є забезпечення необхідного обсягу виробництва оборотними активами на основі залучення й оптимального використання, найбільш вигідних для організації джерел коштів [18]. Відповідно, на нашу думку, визначена мета управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» передбачає вирішення наступних завдань:

1) розробка для АТ «Укрпошта» політики комплексного управління оборотними засобами з урахуванням його місії, стратегії розвитку, галузевої специфіки;

2) визначення раціональних способів використання оборотних засобів з найменшими матеріальними та фінансовими ризиками;

3) визначення і реалізація напрямів прискорення оборотності оборотних засобів;

4) вибір оптимальних способів управління ефективністю використання елементів оборотних засобів.

Механізм основних аспектів прийняття рішень у процесі управління оборотними засобами підприємств поштового зв'язку на тактичному рівні на основі підбору оптимальних інструментів різних політик представлений на рис. 3.1. (Дод. 3).

Слід зазначити, що попереднім етапом розробки ефективного механізму управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» повинна бути оцінка діючої економічної політики, яка сформувалася у процесі функціонування операційного циклу за певний період діяльності. Управління оборотними засобами характеризується співвідношенням їх вартості з джерелами довгострокового і короткострокового фінансування, для підтримки рівня рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності. У зв'язку з цим в якості критеріїв оцінки економічної політики АТ «Укрпошта» у другому розділі роботи визначено та проаналізовано показники, що характеризують майно підприємства, прибутковість і рентабельність діяльності, ліквідність,

автономність тощо.

Так, основними джерелами фінансування майна є власні й позикові кошти. Основним елементом власного капіталу АТ «Укрпошта» на кінець 2020 р. є зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток, тобто накопичений капітал (51,1%), який відображає результати діяльності підприємства. Накопичений капітал свідчить про те, що прибуток не реінвестується у діяльність АТ «Укрпошта».

Для оцінки фактичної величини власного капіталу на предмет достатності чи недостатності здійснено розрахунок величини власного капіталу, необхідного для підприємства. Мінімальна необхідна величина власних засобів визначена як величина, яка дорівнює сумі необоротних активів, матеріальних запасів і незавершеного виробництва. Для АТ «Укрпошта» необхідна величина власного капіталу на кінець періоду аналізу становить 3860400 тис. грн. на кінець аналізованого періоду фактична величина власних коштів не досягає необхідного значення. Отже, існує ризик виникнення нестачі власних джерел фінансування.

Для оцінки економічної політики АТ «Укрпошта» проаналізовано наявність та збільшення чистого оборотного капіталу, який є головною умовою забезпечення ліквідності й фінансової стійкості підприємства. Величина чистого оборотного капіталу показує, яка частина оборотних засобів фінансується за рахунок інвестованого капіталу – власного капіталу і довгострокових зобов'язань. На кінець 2020 р. чистий оборотний капітал АТ «Укрпошта» склав (-531852 тис. грн), порівняно з 2018 роком він збільшився на 419368 тис. грн. Для повного відображення ситуації з фінансуванням оборотних засобів за рахунок власних коштів визначена частка ЧОК в загальних активах підприємства. За аналізований період частка чистого оборотного капіталу в активах АТ «Укрпошта» зменшилася і склала 12,2%. Це може свідчити про погіршення стану підприємства в частині фінансування активів за рахунок власних коштів - про зниження стійкості й втрати платоспроможності.

Для оцінки фактичної величини ЧОК на предмет достатності чи

недостатності здійснено розрахунок ЧОК, необхідний для АТ «Укрпошта».

Достатня величина чистого оборотного капіталу визначена як сума виробничих запасів й незавершеного виробництва. Достатня величина ЧОК АТ «Укрпошта» у 2020 р становить 165308 тис. грн., фактична величина ЧОК не досягає необхідного значення. Це означає, що у АТ «Укрпошта» виникла незадовільна ситуація з фінансуванням оборотних засобів за рахунок власних коштів.

Динаміка чистого оборотного капіталу АТ «Укрпошта» представлена на рис. 3.2.

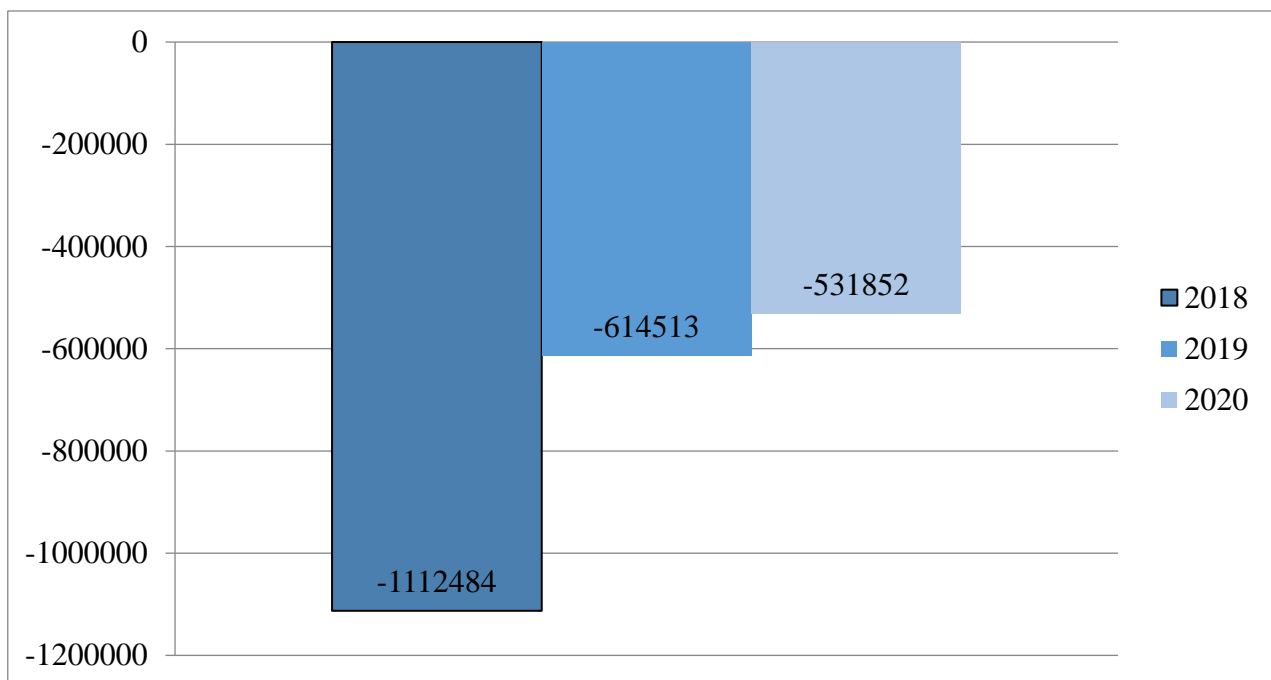


Рис. 3.2. Динаміка чистого оборотного капіталу АТ «Укрпошта»

Джерело: власні дослідження.

Основними причинами скорочення величини чистого оборотного капіталу є: значні вкладення у необоротні активи (інвестиції) і залучення короткострокових кредитів на фінансування інвестиційної діяльності.

Для визначення типу політики управління оборотними активами у 2 розділі було проаналізовано відповідні показники, а задля визначення поєднання різних типів політики управління поточними активами й поточними пасивами використана матриця вибору політики оперативного управління поточними активами й пасивами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матиця вибору політики оперативного управління поточними активами та пасивами

Політика управління поточними пасивами	Політика управління поточними активами		
	Консервативна	Помірна	Агресивна
Консервативна	+	+	-
Помірна	+	+	+
Агресивна	-	+	+

Джерело: власні дослідження.

Матриця вказує на те, що консервативній політиці управління поточними активами може відповідати помірний або консервативний тип політики управління поточними пасивами, але не агресивний; помірній політиці управління поточними активами - будь-який тип політики управління поточними пасивами; агресивній політиці управління поточними активами - агресивний або помірний тип політики управління поточними пасивами, але не консервативний [18].

Дослідження управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» дозволило встановити наявність консервативного типу політики, причому даний тип характерний і для політики фінансування оборотних засобів, що визначається співвідношенням параметрів ефективності використання оборотних засобів та рівня ризику, що впливає на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Оборотні засоби АТ «Укрпошта» легко піддаються змінам під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що необхідно враховувати при розробці стратегії підприємства, складанні планової політики управління оборотними засобами.

До факторів ефективного управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» відносяться всебічна оцінка умов їх формування й використання, а також підтримувана пропорційність, яка характеризує плановірність забезпечення всіх стадій операційного циклу матеріальними та фінансовими ресурсами, прогнозуванням і реалізацією стратегії розширеного відтворення. З

огляду на це, першочерговим завданням для формування ефективного механізму управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» є забезпечення безперервного здійснення операційного циклу, стійка наявність цього підприємства з конкурентоспроможною продукцією, послугами на перспективних ринках, за ціною і якістю в умовах економіки України, яка безперервно змінюється.

На сучасному етапі економічного розвитку можна виокремити 2 напрямки стратегічного управління оборотними засобами АТ «Укрпошта»: стратегічне планування й вирішення цільових установок (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегія управління оборотними засобами АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано за даними [23, с.109].

Стратегічне планування управління оборотними засобами зумовлює обґрунтування й впровадження політики управління під час функціонування операційного циклу АТ «Укрпошта», результативного їх використання зорієнтованого на забезпеченість процесу виробництва продукції підприємства відповідними матеріальними ресурсами, а також надання послуг поштового зв'язку та її реалізації з отриманням доданої вартості, необхідної для авансування наступних циклів підприємства.

З огляду на вищезазначене, реалізація стратегії управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» має базуватися на комплексі взаємопов'язаних інструментів:

- системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, яке зорієнтоване на моніторинг складу й структури оборотних засобів у межах бізнес-процесів операційного циклу (постачання, виробництво, реалізація послуг, оцінку й інвестиції), дію факторів на результативність їх застосування, й, відповідно, умов та характерних особливостей підприємств поштового зв'язку;

- механізм реалізації стратегії відтворення оборотних засобів, забезпечує безперервне функціонування операційного циклу підприємства поштового зв'язку у єдності всіх стадій кругообігу оборотних засобів, враховуючи потребу АТ «Укрпошта» у обсягах надання послуг, авансування вільних грошових коштів, потреб у матеріальних ресурсах, а також ліквідності коштів;

- прогнозування індикативних показників фінансування та структурних елементів оборотних засобів, що впливає на здійснення та побудову прогнозних трендів результативності щодо використання оборотних засобів й надання відповідних прогнозних даних за загальним обсягом продажів, розробку бізнес-планів й перспективних програм розвитку виробництва;

- контроль здійснення внутрішньофірмових планів і бюджетів, що сприяє оптимізації оборотних засобів в обігу, збільшення обсягів надання послуг, зниження матеріальних витрат, забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності, а також збільшення результативності від використання

оборотних засобів;

- розробка відповідних управлінських рішень, які стосуються коригування й удосконалення політики АТ «Укрпошта» щодо результативного кругообігу оборотних засобів відповідно до проведеного моніторингу та оцінки операційного циклу.

В свою чергу, вирішення стратегічних цільових установок, що виникають у процесі управління оборотними засобами АТ «Укрпошта», визначається не тільки встановленням ефективної мети й відповідних завдань, а також на основі визначення умов необхідних для їх результативного виконання, засобів здійснення коригування цільових показників у постійно змінних умовах операційного циклу, аналізу результатів, які потрібні для виокремлення перспективних напрямів розвитку прийнятої підприємством стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Стратегія управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» повинна бути ефективна й добре продумана. Одночасно стратегія не повинна бути непередбачуваною сумою ізольованих рішень. Інакше робота тільки в одному напрямі може виявитися контпродуктивною для фінансового стану підприємства в цілому.

2. Для успішної роботи у галузі управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» необхідно бути готовим до прийняття складних і компромісних рішень у процесі вибору між кількома конфліктуючими можливостями.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки і пропозиції:

Систематизовано наукові підходи до трактування сутності поняття «оборотні засоби» та з'ясовано, що визначення цього поняття залежить від їх ролі у діяльності підприємства. Відповідно, оборотні засоби підприємства визначено як виражену в грошовій формі частину вартості майна, що поетапно авансується у виробничі фонди й фонди обігу для забезпечення безперервності операційного циклу під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та спрямовано на отримання додаткової вартості у вигляді прибутку.

З метою акцентування уваги на різних видах оборотних засобів й прийняття управлінських рішень розглянута їх класифікація за однорідними ознаками, що сприяє регулюванню співвідношення між окремими групами, які є необхідним для ефективної організації та управління обіговими коштами на різних стадіях обігу. Встановлено, що для управління структурними елементами оборотних засобів керівництву підприємства необхідний специфічний механізм управління, який заснований на певних підходах, методах й прийомах управління. Так, одним з прогресивних підходів, який може бути використаний для формування механізму управління оборотними засобами є процесний підхід. Саме адаптація стадій кругообігу оборотних засобів з бізнес-процесами в управлінні підприємством, дозволить визначити ключові індикатори такого управління та забезпечить послідовність й безперервність операційного циклу підприємства.

У процесі дослідження з'ясовано, що у процесі управління оборотними засобами підприємства необхідно, насамперед, враховувати різноманітність об'єктів управління: запасів сировини, товарів, готової продукції, незавершеного виробництва, витрати нереалізованої продукції, дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень, грошових коштів та ін. Відповідно, саме

від того наскільки ефективно організовано механізм управління оборотними засобами підприємства буде залежати платоспроможність та рентабельність суб'єкта господарювання, масштабність та рівень виробництва й рентабельності продукції, формування можливостей для роботи у непередбачуваних, кризових ситуаціях. Такий механізм буде ефективним, якщо буде організований на основі кругообігу елементів виробничого фонду й фонду обігу, а також відповідних рівнях управління, які визначені простим або розширеним відтворенням підприємства.

Укрпошта здійснює свою діяльність з 1994 року, з моменту утворення Українського об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке з 2018 р. функціонує як АТ «Укрпошта». У своїй діяльності АТ «Укрпошта» здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, задля забезпечення результативного розвитку національної мережі поштового зв'язку України, а також повноцінного задоволення потреб у послугах поштового зв'язку населення.

Результати проведеного аналізу управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» засвідчили стабільний результат. Зокрема, виходячи з аналізу дебіторської заборгованості керівництво застосовує гнучку кредитну політику управління, що в свою чергу сприяє збільшенню обсягу продажів, й збільшення швидкості оборотності. Що стосується коштів підприємства, то слід зазначити значне збільшення їх оборотності у 2020 р., а отже, більш інтенсивне їх використання. Впродовж 2018-2020 рр. спостерігається тенденція до збільшення показників рентабельності, це свідчить про підвищення ефективності ведення господарської діяльності АТ «Укрпошта» з метою отримання прибутку та використання оборотних засобів.

У 2020 р. порівняно з 2018-2019 рр. АТ «Укрпошта» зробило певні успіхи в управлінні оборотними засобами та ефективно їх використовує. Відповідно, серед заходів вдосконалення управління оборотних засобів потрібні ті, що зумовлені зміною часу, тобто призводять до зменшення тривалості перебування обігових коштів у різних фазах економічного процесу підприємства. Це можна

здійснити на основі вдосконалення механізму управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» (постановки цілей, визначення суб'єкта, об'єкта управління, методів управлінських впливів), що дозволить систематизувати стратегію керуючого органу з виробничими можливостями, ресурсним й фінансовим забезпеченням керованого об'єкта, забезпечуючи безперервність кругообігу елементів оборотних засобів та здійснення розширеного їх відтворення.

У процесі дослідження запропоновано процесний підхід до вибору і розробки політики управління оборотними засобами на основі оптимізації співвідношення поточних активів й пасивів. При цьому здійснено підбір інструментів для вирішення тактичних завдань та ефективного управління оборотними засобами для прийняття управлінських рішень. З метою удосконалення механізму управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» запропоновано здійснити розробку відповідної стратегії, яка включає два основних напрями: стратегічне планування й вирішення цільових установок, послідовна реалізація яких сприяє розвитку і вдосконаленню управління оборотними засобами. Серед комплексу взаємопов'язаних інструментів з реалізація стратегії управління оборотними засобами АТ «Укрпошта» виокремлено: системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; механізм реалізації стратегії відтворення оборотних засобів; контроль виконання внутрішньофірмових планів й бюджетів; розробку відповідних управлінських рішень, які стосуються коригування й удосконалення політики АТ «Укрпошта» щодо результативного кругообігу оборотних засобів відповідно до проведеного моніторингу та оцінки операційного циклу; здійснення постійного прогнозування відповідних індикативних показників фінансування оборотних засобів та їх структурних елементів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамчук С.В., Шахрай О.О. Механізм управління активами підприємства. *Фінансове забезпечення економіки: матер. наук.-практ. студ. конф.*, 1 черв. 2021 р. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 6-8.
2. Аврамчук С.В., Шахрай О.О. Напрями удосконалення управління активами підприємства. *Збірник праць учасників першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету*, Поліський університет, Житомир, 2021. С. 5-8.
3. Аврамчук С.В., Шахрай О.О. Особливості управління активами АТ «Укрпошта». *Збірник праць учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку»*, Том 2, Поліський університет, Житомир, 2021. С. 12-14.
4. Безбородова Т.В., Данишина Т.В. Управління оборотними коштами підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 59-62.
5. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 352 с.
6. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятий. К.: Эльга, 2003. 446 с.
7. Бондаренко О.С. Методологічні основи управління оборотними активами підприємств *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. №4. С. 40–44.
8. Борисов А.Б. Великий економічний словник. М.: Книжковий світ. 2003. 895 с.
9. Ван Хорн Джеймс. Основы финансового менеджмента. 12-е издание: пер. с англ. ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 1232 с.
10. Денисенко М.П., Гришко А.М. Заходи покращення фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 61-65.

11. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
12. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.
13. Ильин, А.И. Экономика предприятия. Краткий курс. Минск: Новое знание, 2007. 236 с.
14. Ковалева А.М. Финансы и кредит. М.: Финансы и статистика, 2005. 512 с.
15. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. випр. і доп. К.: Знання, 2008. 483 с.
16. Крамаренко О.Г., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: підручник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
17. Кулакова С., Лозовський Д. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства. *Ефективна економіка*. 2013 № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2516>
18. Малявкина Л.И., Карпычева Е.Ю. Система управления оборотными средствами: теоретические основы и модели совершенствования управления на основе системного подхода. Орел: ООО ПФ «Картуш», 2014. 163 с.
19. Мануйлович Ю.М. Проблеми управління оборотними засобами підприємства в сучасних умовах функціонування. *Вісник ХНУ*. 2009. №1. 455 с.
20. Мельничук К.С. Управління оборотними активами підприємства як необхідна складова забезпечення їх ефективної діяльності. *Наука й економіка*. 2009. № 4(16). Т. 2. С.108-112.
21. Моляков Д.С., Шохин Е.И. Теория финансов предприятий: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2004 112 с.
22. Оборотні активи підприємства: Проблеми теорії облік. / Гаценко-Колумбет О. *Вісник ЖДТУ*. 2013. №1 (63). С. 42-47.
23. Оборотні активи: сутність, класифікація та структура у вітчизняній і зарубіжній практиці. Олена Колумбет. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія Економіка і управління*. 2013. Вип. 23-24. С. 324-332.

24. Партута Т.О. Ефективність використання оборотних засобів підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 13. С. 62-68.

25. Поленчук В.М., Наумов О.Б. Фінансовий механізм підприємства в умовах ринкових трансформацій. *Економічні інновації*. 2012. №47. С.229-238.

26. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. 5-е изд., Перераб. і доп. М.: ИНФРА-М, 2006. 495с.

27. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.

28. Словарь современных экономических терминов: около 2500 экономических терминов 4-е изд. М., 2008. 480 с.

29. Укрпошта: офіційний сайт URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (25.09.2021р.)

30. Управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі: монографія / Н.О. Власова та ін. Харків: ХДУХТ, 2014. 258 с.

31. Федорова Г.П. Механізми управління активами підприємств на основі їх капіталізації. *Збірник наукових праць ЛДТУ*. Луцьк, 2008. Вип. 5(18). С. 261-269.

32. Філатова З.В., А.Г. Ротанова. Напрямки формування системи управління оборотними активами підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 29. 330 с.

33. Фінансовий менеджмент: навч. посіб./ за ред. Т.В. Момот. К.: Центр учбової літератури, 2011. 712 с.

34. Фінанси підприємств: підручник /А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 6-те вид., перероб. та допов. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.

35. Чобіток В. І., Пятилокотова К. С. Управління оборотними активами підприємства: теоретичний аспект. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2013_41/13cvieic.pdf

36. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства. К.: Кондор. 2007. 400 с.
37. Швець Ю.О., Скворцова А.В. Управління оборотними активами підприємств. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. № 13. С. 127–130.
38. Шеремет М. Майно підприємства: сутність, класифікація та принципи його формування. *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 2(18). С. 295-298.
39. Шинкевич Н.В., Головачев Л.И., Панова Л.И. Активизация инновационной деятельности предприятия в системе повышения конкурентоспособности и прибыли. *Экономика. Управление. Инновации*. 2017. №1(1). С. 32-41.
40. Юридична енциклопедія : у 6 т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2002. Т. 4 : Н.-П. 720 с.
41. Ящук Д. Л. Дослідження методології управління оборотними активами підприємств в умовах кризи. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010_32/10ydlsof.pdf.
42. Kovalchuk T., Verhun A. Improvement of the method of analysis of asset management efficiency. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5(5). pp. 61-66.
43. Nobanee H., Abraham J. Current Assets Management of Small Enterprises. *Journal of Economic Studies*. 2015. Vol. 42(4).
44. Piechowicz B. The management of current assets elements. URL: <http://vadyba.asu.lt/7/112.pdf>