

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 338.07:1.234

АЛЕКСЕЄВ Микола Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
УМОВАХ АТ «УКРПОШТА»**

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело _____ Микола АЛЕКСЕЄВ

Керівник роботи
Ірина КРАВЧУК
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Алексеев М.С. Управление эффективностью господарської діяльності в умовах АТ «Укрпошта». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

Досліджено якість управління ефективністю господарської діяльності в умовах АТ «Укрпошта». Встановлено необхідність вжиття заходів з оптимізації управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Розроблено напрями удосконалення процесу управління ефективністю господарської діяльності в умовах АТ «Укрпошта».

Ключові слова: управління, ефективність, господарська діяльність, рентабельність, оптимізація.

ABSTRACT

Alekseev M.S. Management efficiency of economic activity in the conditions of JSC «Ukrposhta». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree «Bachelor» in the specialty 073 «Management» – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

The quality of managing economic activity efficiency in the conditions of JSC «Ukrposhta» was studied. The need to take measures to optimize the management of enterprise financial and economic activities has been established. Directions for improving the process of managing the efficiency of economic activity in the conditions of JSC «Ukrposhta» have been developed.

Keywords: management, efficiency, economic activity, profitability, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Визначення основних термінів та понять	6
1.2. Характеристика показників ефективності господарської діяльності підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА».....	11
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика підприємства.....	11
2.2. Аналіз показників ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	12
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ АТ «УКРПОШТА».....	15
3.1. Аналіз резервів підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»	15
3.2. Обґрунтування управлінських рішень з підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	16
ВИСНОВКИ.....	18
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	20
ДОДАТКИ.....	25

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Категорія ефективності завжди виступала наріжним каменем в економічній науці. Однак її якісне наповнення тісно взаємопов'язане з поняттям управління, як категорії, що визначає економічний результат. В ринкових умовах господарювання питання управління ефективністю господарської діяльності не втрачає своєї актуальності, навпаки, набуває нового змісту.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню шляхів удосконалення управління ефективністю господарської діяльності приділялась увага фахівців значної частини наукової спільноти, серед яких І.І. Кравчук, М.І. Хопчан, Н.А. Шекмар, О.І. Бабчинська, Ю.В. Літковець, В.В. Соколовська, Ю.Г. Левченко та багато ін. Однак незважаючи на достатню теоретичну розробленість даної тематики, її подальше вивчення повинно продовжуватись та поглиблюватись.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення шляхів удосконалення управління ефективністю господарської діяльності на прикладі АТ «Укрпошта». Зазначена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань: 1) з'ясувати теоретичні аспекти управління ефективністю господарської діяльності підприємства; 2) охарактеризувати організаційно-економічний та фінансовий стан АТ «Укрпошта»; 3) оцінити актуальні показники ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»; 4) проаналізувати резерви підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»; 5) обґрунтувати прийняття управлінських рішень з підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління ефективністю господарської діяльності в умовах АТ «Укрпошта», *предметом дослідження* – сукупність теоретичних, методичних, практичних підходів до питання удосконалення процесу управління ефективністю господарської діяльності в умовах АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. На теоретичному рівні

наукового дослідження застосовувалися: *діалектичний метод* та *метод системного аналізу* – для вивчення теоретичних аспектів управління ефективністю господарської діяльності; *абстрактно-логічний метод* – для дослідження сутності понятійно-категоріального апарату з досліджуваної теми, *метод узагальнення* – для формулювання висновків та рекомендацій. На емпіричному рівні дослідження для вивчення сучасного стану управління господарською діяльністю в умовах АТ «Укрпошта» використовувалися *статистико-економічні методи*, зокрема методи *аналізу, синтезу, порівняння* тощо.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, фахівців з досліджуваної проблематики, учбова література, періодичні видання, інформаційні ресурси світової мережі *Internet*.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення наукової роботи були викладені в матеріалах науково-практичних конференцій «Без коріння саду не цвісти» (14.10.2022 р.) та «Наукові читання – 2023» (24.05.2023 р.), що проходили на базі Поліського національного університету, м. Житомир.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в тезах доповідей «Обґрунтування управлінських рішень на основі результатів факторного аналізу рентабельності власного капіталу», обсягом 0,42 ум. друк. арк. та «Управління ефективністю господарської діяльності підприємства: теоретичний дискурс», обсягом 0,36 ум. друк. арк.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основна частина роботи викладена на 20 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 3 таблиць та 3 рисунків. Структурно робота включає вступ, основну частину, яка містить три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення основних термінів та понять

Розкриття будь-якого питання важливо розпочинати зі з'ясування сутності понятійно-категоріального апарату, що його формують. В нашому випадку зосередимо увагу на розгляді таких економічних категорій як «управління», «ефективність» та «господарська діяльність» щоб сформуванати більш чітке розуміння предмету наших досліджень.

Аналіз наукової літератури щодо дефініції управління як економічної категорії засвідчив, що одностайна думка відносно визначення даного терміну відсутня і різні автори трактують його по-різному. Разом з тим, як зазначає Яркіна Н.М., можна виділити ряд універсальних критеріїв щодо тлумачення даного терміну [30]. Так, визначено, що управління є багатогранним терміном і за сутність-формуючими ознаками його можна розглядати як науку, мистецтво, процес, функцію, дію, систему [36].

В загальному сенсі під управлінням розуміють функцію систем різної природи, яка забезпечує збереження їхньої структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію мети, програми та цілей [27].

Оскільки в нашій роботі ми маємо справу з управлінням ефективністю господарської діяльності, розглянемо визначення терміну «управління» співвідносно управління підприємством. За визначенням, що наводиться у Тлумачному словнику економіста, управління підприємством представляє собою сукупність методів керівництва колективом людей та виробничими ланками підприємства з метою організації і координації їх діяльності [9].

В роботі Бабчинської О.І. та Соколовської В.В. зазначається, що управління підприємством є економічною категорією, яка представляє собою

особливу форму економічних відносин, які впливають на стійкість системи або переводять її в інший стан відповідно до поставлених цілей [6].

Мета діяльності підприємства полягає у генерації прибутку, що нерозривно пов'язано з поняттям ефективності. Ефективність є загальнонауковим поняттям, що носить оціночний характер. У економічній науці ефективність розглядають як складну і багатоаспектну категорію [35].

Відповідно, якщо говорити про ефективність господарської діяльності підприємства, то під даним словосполученням доречно розуміти категорію, що відбиває оцінку величини співвідношення між результатами функціонування підприємства та витратами ресурсів на їх досягнення [10].

Формулу економічної ефективності можна зобразити як наступне співвідношення [15]:

$$e = \frac{E \rightarrow \max}{B \rightarrow \min} \quad (1.1)$$

де e – економічна ефективність; E – результат; B – витрати на досягнення результату.

З формули випливає, що резерв підвищення ефективності виробництва може бути пов'язаний з економією поточних витрат, кращим використанням капіталу, а також з новими вкладеннями в капітал [15].

Як зазначає Štěpánek J. поняття ефективності являється функціональною ознакою підприємства, яка показує загальну раціональність його діяльності як системи [39]. Здатність управляти економічною ефективністю підприємства є високоцінною конкурентною перевагою і відіграє важливу роль у формуванні успіху компанії на ринку. Тому досягнення економічного ефекту становить головне завдання фінансово-господарської діяльності підприємства [34].

Формулювання терміну «господарська діяльність» регламентоване нормативними документами, зокрема Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Господарським та Податковим Кодексами України. Відповідно, сутнісно господарську діяльність можна визначити як діяльність суб'єктів господарювання, що направлена на отримання доходу внаслідок реалізації товарів, робіт, послуг [1; 2].

Поглиблений розбір поняття «господарська діяльність» наводиться в роботі Серікова А.В., Криворучко Г.В. Автори зазначають, що даний термін має чітко визначену ринкову спрямованість, тому при його вживанні доречно було б говорити про економічну (господарсько-економічну) діяльність, яка завжди спрямована на досягнення найкращого результату при мінімальному використанні необхідних для цього ресурсів [23].

Якщо розглядати господарську діяльність системно, то автори в своїй холістичній моделі (тріаді) виділяють наступні взаємопов'язані складові: діяльність – ресурси – результат (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Холістична модель господарської діяльності

Джерело: [23]

Отже, можна підсумувати, що під управлінням ефективністю господарської діяльності підприємства варто розуміти сукупність прийомів ціленаправленого впливу на фінансовий результат діяльності суб'єкту господарювання, що пов'язана з виготовленням та реалізацією товарів, робіт, послуг з метою генерації та максимізації прибутку при мінімально можливих за даної економічної ситуації ресурсних витратах.

1.2. Характеристика показників ефективності господарської діяльності підприємства

Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства заснований на фінансових результатах, отриманих внаслідок цієї діяльності. Відповідно, базою для проведення такої оцінки є фінансово-господарська звітність, яка

відображає перебіг реальних виробничих процесів на підприємстві та стан його господарської системи [19; 28].

Таким чином, визначення рівня ефективності діяльності компанії представляє собою аналіз сукупності абсолютних та відносних економічних показників, набір яких може варіювати залежно від мети фінансово-господарської аналітики та її суб'єктів. Абсолютні показники прибутковості характеризують результативність діяльності компанії у першому наближенні, більш глибокий її аналіз забезпечується відносними показниками [24].

Якщо в якості критерію ефективності взяти здатність підприємства генерувати прибуток, то оцінити ефект його матеріалізації в активах підприємства можна за системою показників, що наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Система показників оцінки ефективності господарської діяльності за здатністю підприємства генерувати прибуток

Джерело: [7; 20]

Серед різноманіття показників ефективності центральне місце в економічній науці відводиться категорії рентабельності (*англ.* profitability) [17].

Рентабельність є співвідношенням доходу і капіталу, вкладеного у створення цього доходу. Вона визначається як здатність підприємства отримувати прибуток від господарської діяльності, використовуючи наявні ресурси, і є інструментом прийняття рішень компанії щодо управління діяльністю та побудови відносин з діловими партнерами [38; 40].

Рентабельним вважається такий стан діяльності, за якого понесені підприємством витрати компенсуються грошовими надходженнями, створюється та накопичується прибуток [7]. Протилежним станом є збитковість, коли надходження не компенсують понесені витрати [20]. Існує цілий ряд показників рентабельності, які допомагають оцінити ефективність діяльності підприємства з різних аспектів (Додаток А1, А2)

Отже, рентабельність характеризує рівень віддачі витрат та ступінь використання коштів у процесі виробництва та продажу продукції (робіт, послуг). Тому це не тільки інтегральний показник ефективності роботи підприємства, але й характеристика якості прийнятих управлінських рішень відносно фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика підприємства

Акціонерне товариство (АТ) «Укрпошта» являється національним оператором поштового зв'язку України, 100 % акцій якого належить державі Україна. Управління державними корпоративними правами щодо підприємства здійснює Міністерство інфраструктури України, яке в своїй особі представляє державу як засновника та одноосібного акціонера підприємства.

АТ «Укрпошта» має розгалужену мережу відділень (близько 11000), що покривають 100% населених пунктів України. Компанія з часу свого створення (1947 р.) зазнавала ряду організаційних перетворень. Так, у 1993 р. вона була реорганізована в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», у 2016 р. – в АТ «Укрпошта». Згідно Статуту, товариство є приватним акціонерним товариством, оскільки не здійснює публічну пропозицію власних акцій.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» визначається Статутом підприємства та має дворівневу систему управління (Додаток Б1).

Метою діяльності компанії є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, яку складають послуги поштового зв'язку, фінансові та пов'язані з ними послуги, торгівля власними та комісійними товарами, інші комерційні послуги (Додаток Б2).

Динаміка обсягів господарської діяльності АТ «Укрпошта» за період 2019-2021 рр. свідчить, що загальний дохід від реалізації поштових та інших послуг у 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 44 %. Однак структура даного доходу за видами наданих послуг змінилася (Додаток Б3).

2.2. Аналіз показників ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Розглянемо абсолютні та відносні фінансові результати господарської діяльності АТ «Укрпошта». Встановлено, що впродовж 2019-2021 рр. в загальному за абсолютними економічними показниками АТ «Укрпошта» має тенденцію до економічного росту, про що свідчать позитивні значення фінансового результату та динаміка таких показників як чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) й валовий прибуток (табл. 2.1).

Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та валовий прибуток АТ «Укрпошта» впродовж 2019-2021 рр. зросли відповідно на 43 та 39 %. Фінансовий результат від операційної діяльності за досліджуваний період характеризувався як прибуток. Найвище його значення на рівні 501654 тис. грн було зафіксоване у 2019 р.. У 2021 р. відносно 2019 р. спостерігалось зниження даного показника на 60%, що пов'язано з виділенням у 2019 р. дотації з державного бюджету у розмірі 5 млрд грн. на відшкодування доставки соціальних виплат (Додаток Б4, Б5).

Таблиця 2.1

Динаміка, абсолютне відхилення та темп росту основних фінансових показників господарської діяльності АТ «Укрпошта», 2019-2021 рр.

Роки			2021 р. до 2019 р.	
2019 р.	2020 р.	2021 р.	тис грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
7777843	9182437	11181868	3404025	143,8
Валовий прибуток				
1180886	1407872	1645443	464557	139,3
Фінансовий результат від операційної діяльності – прибуток				
501654	185610	201481	-300173	40,2
ЕВДТА				
707510	538197	643600	-63910	91,0
Чистий фінансовий результат – прибуток				
405357	164923	183582	-221775	45,3

Джерело: [27-29]

У структурі витрат і відрахувань підприємства за період дослідження найбільша частка (77,9-81,0%) припадала на формування собівартості реалізованої продукції 70,7-64,3% якої становили витрати на заробітну плату та виплату соціальних внесків (Додаток Б6). Наступною значною за розміром статтею витрат були адміністративні витрати, які склали 11,3-12,0% та витрати на оплату ПДВ – 3,8-5,7%. Необхідно відмітити низькі відрахування компанії на збут продукції, частка яких була незмінною впродовж усіх років дослідження і становила лише 2,2% усіх витрат.

Оцінювання значень показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр. показало, що загальною тенденцією для усіх показників була низхідна динаміка впродовж років досліджень (Додаток Б7). У групі витратних показників рентабельності найвище значення було властиве показнику рентабельності продукції (Рп), який становив 17,9-17,3%, найнижче – рентабельності сукупних витрат (Рсв) – 5,1-1,6%. Дана група показників характеризує дохідність понесених витрат у процесі операційної діяльності.

Аналіз дохідних показників рентабельності засвідчив, що максимальне значення серед цієї групи показників належало рентабельності продажів (Рреал) – 15,2-14,7%, коливання якого в часі було найнижчим, мінімальне – 4,7-1,6% – рентабельності сукупних доходів (Рсд). На нашу думку різницю у 3,2-9,1 рази між величинами Рреал та Рсд можна пояснити тим, що перший показник розраховується за валовим прибутком, а другий, за чистим доходом, розмір якого залежить від величини фінансового левериджу.

Порівняльний аналіз ресурсних показників рентабельності дозволив визначити дохідність капіталу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр. Встановлено, що найвищою серед показників даної групи була рентабельність власного капіталу (Рвк), яка становила 15,9-6,9%, найнижчою – рентабельність активів (Ра) – 5,1-1,7%. Темп росту ресурсних показників рентабельності змінювався в інтервалі 30,0-43,2%. Різницю між значеннями Ра та Рвк у 3,1-2,2 рази можна пояснити тим, що Ра залежить від розміру кредитного капіталу. Тобто, Ра враховує борг компанії, а Рвк – ні. Чим більше кредитного плеча бере на себе компанія, тим вищою буде різниця Рвк відносно Ра .

Так, за період досліджень співвідношення ВК:ПК (у %) змінилося з відношення 32:68 (2019 рік) до 25:75 (2021 рік), тобто боргові зобов'язання підприємства зросли (табл. 2.2). Коефіцієнт фінансового левериджу, який ще називають коефіцієнтом фінансового ризику (Кфр) становив 2,1-3,0, (при нормі ≤ 1), а ефект фінансового важеля (ЕФВ) 8,8-13,6. За роки досліджень дані показники зросли в динаміці на 42,9% та 54,5% відповідно.

Таблиця 2.2

Структура капіталу АТ «Укрпошта» та її коефіцієнтна оцінка

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту, %
Власний капітал (ВК), тис грн	2551675	2582366	2677889	104,9
Позиковий капітал (ПК), тис грн	5355680	7327097	8089745	151,0
Структура капіталу (ВК:ПК), %	32:68	26:74	25:75	-
Коефіцієнт фінансового ризику	2,1	2,8	3,0	142,9
Ефект фінансового важеля (ЕФВ), %	8,8	10,3	13,6	154,5

Джерело: [розраховано на основі 27-29]

На основі отриманих даних можна припустити, що АТ «Укрпошта» впродовж періоду, що аналізувався, дотримувалося стратегії максимізації рентабельності власного капіталу через інтенсивне залучення позикового (ЕФВ→max). Однак така стратегія пов'язана зі значними ризиками для підприємства, тому на перспективу необхідно шукати більш оптимізовану структуру акціонерного капіталу.

Виявлено також, що рентабельність позикового капіталу (Рпк) за роки дослідження у 1,5-1,3 рази перевищувала рентабельність активів (Ра), тобто позикові кошти використовувалися компанією ефективно. Проаналізовано, що позиковий капітал залучався компанією для власного розвитку – станом на 01.01.2022 р. АТ «Укрпошта» реалізовувала 5 довгострокових інноваційно-інвестиційних проектів на загальну суму 76 млн євро (Додаток Б8).

Зважаючи на проведений аналіз як абсолютних показників прибутковості компанії, так і окремо взятих відносних показників ефективності через призму різних видів рентабельності, так і, в цілому можна оцінити управління діяльністю АТ «Укрпошта» як помірно ефективне та таке, що потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Аналіз резервів підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Обрана підприємством стратегія максимізації рентабельності власного капіталу через збільшення позикового капіталу представляє собою управлінське рішення, що засноване на компромісі між показниками прибутковості та ризику. З одного боку високе значення частки позикового капіталу забезпечує зростання прибутковості власного капіталу, з іншого – підвищує як нестабільність чистого грошового потоку підприємства, так і ризик його неплатоспроможності. Відповідно, в зазначених умовах важливо глибше зрозуміти наслідки надмірного залучення позикового капіталу щодо рівня рентабельності власного капіталу та знайти додаткові резерви підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта».

Одним з шляхів вирішення даної задачі є використання факторного аналізу рентабельності власного капіталу за методом п'ятифакторної моделі DuPont, за допомогою якої можна визначити найбільш впливові чинники зміни Рвк. Декомпозиційними елементами даної моделі є наступні складові: податкове навантаження (X_1), борговий тягар (X_2), маржа ЕВІТ (операційна рентабельність за чистим доходом) (X_3), коефіцієнти оборотності активів (X_4) та фінансової залежності (X_5) (рис. 3.1).

Для розрахунків використовували метод ланцюгових підстановок, який дозволив з'ясувати причину зниження рентабельності власного капіталу АТ «Укрпошта» у 2021 р. порівняно з 2019 р. Вихідні дані для проведення обчислень наведено у Додатку В1.

На основі розрахунків встановлено, що різниця значень Рвк між базовим та попереднім роками становила -9,03 в.п. (табл. 3.1).

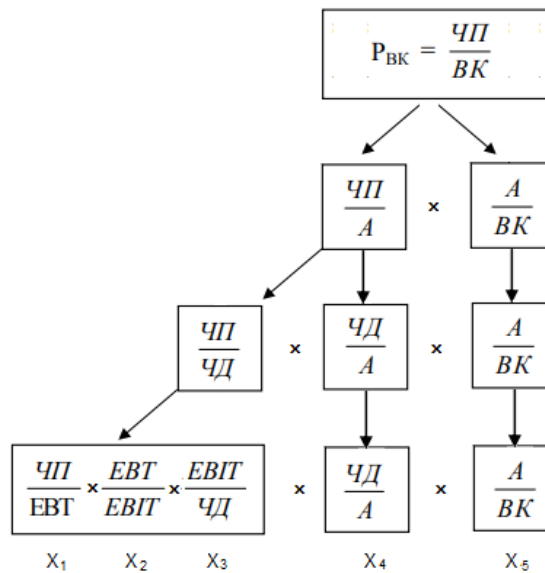


Рис. 3.1. Декомпозиційна структура рентабельності власного капіталу (Рвк) у п'ятифакторній моделі DuPont

Джерело: [5]

Таблиця 3.1

Результати факторного аналізу Рвк методом ланцюгових підстановок

Формула розрахунку	Значення фактору		Відхилення, +/-	Розкладення відхилення Рвк, в.п.
	2019 р.	2021 р.		
Податкове навантаження – X_1				
$X_1 = ЧП / ЕВТ$	0,81	0,77	-0,040	-0,79
Процентний тягар – X_2				
$X_2 = ЕВТ / ЕВІТ$	0,81	0,43	-0,381	-7,06
Маржа ЕВІТ – X_3				
$X_3 = ЕВІТ / ЧД$	0,08	0,05	-0,030	-3,03
Коефіцієнт загальної оборотності активів – X_4				
$X_4 = ЧД / А$	0,98	1,04	+0,055	+0,28
Коефіцієнт фінансової залежності – X_5				
$X_5 = А / ВК$	3,10	4,02	+0,922	+1,57
Y – Рентабельність власного капіталу, %				
$R_{BK} = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot X_4 \cdot X_5$	15,89	6,86	-9,03	-9,03

З них 7,06 в.п. були пов'язані з приростом боргового тягара, 3,03 в.п. – зі зниженням та недостатнім для покриття збитків загальним рівнем операційної маржі, 0,79 в.п. – з податковим навантаженням. Позитивна динаміка коефіцієнтів оборотності активів та фінансової залежності сумарно дозволило на 1,85 в.п. знівелювати негативний вплив перерахованих чинників.

3.2. Обґрунтування управлінських рішень з підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Відповідно до проведеного вище аналізу, здійсненого з метою пошуку резервів підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта», було виокремлено наступні напрямки, щодо яких, на нашу думку, керівництву підприємства доцільно ухвалити зважені управлінські рішення:

- оптимізація загальної структури капіталу підприємства через зниження його позикової частки та збільшення власної, що позначиться на зменшенні процентних витрат за обслуговування коротко- та довгострокових зобов'язань та підвищить фінансову стійкість компанії;

- розробка стратегії підвищення цін на послуги, які не підлягають регулюванню НКРЗ, для збільшення прибутковості операційної діяльності;

- зменшення собівартості товарів, робіт, послуг за рахунок оптимізації адміністративних витрат підприємства та видатків на заробітну плату шляхом обґрунтованого скорочення чисельності персоналу через впровадження новітніх технологій, які суттєво підвищують продуктивність праці (закриття нерентабельних ВПЗ, організація мобільних бригад з обслуговування декількох населених пунктів тощо);

- підвищення ділової активності підприємства через нарощування оборотності активів шляхом зменшення частки виробничих запасів та збільшення оборотних активів;

- контроль вчасності розрахунку держави за виконання підприємством соціальних зобов'язань, перегляд з певною періодичністю (з метою вчасного обґрунтованого підвищення) розміру тарифу на надання послуг з доставки соціальних виплат населенню.

Вважаємо, що реалізація перелічених управлінських рішень позитивно вплине на результати господарської діяльності АТ «Укрпошта», забезпечивши оптимальну ефективність та стабільне функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

1. Управління ефективністю господарської діяльності підприємства представляє собою сукупність прийомів ціленаправленого впливу на фінансовий результат діяльності суб'єкту господарювання, що пов'язана з виготовленням та реалізацією товарів, робіт, послуг з метою генерації та максимізації прибутку при мінімально можливих за даної економічної ситуації ресурсних витратах. Оцінити якість управління можна за сукупністю абсолютних та відносних показників ефективності діяльності підприємства.

2. За абсолютними економічними показниками АТ «Укрпошта» має тенденцію до економічного росту, про що свідчать позитивні значення фінансового результату та динаміка ряду показників, зокрема чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) й валового прибутку. Однак аналіз показників рентабельності показав, що направленість їх динаміки мала спадаючий характер. Максимальні значення рентабельності на рівні 5,1-17,9% відмічали у 2019 р., мінімальні – 1,6-17,3% у 2021 р., тобто приросту рентабельності в динаміці не спостерігалось.

3. Результати дослідження показали, що впродовж 2019-2021 рр. АТ «Укрпошта» дотримувалася стратегії максимізації рентабельності власного капіталу через інтенсивне залучення позикового. Однак дана стратегія пов'язана з погіршенням фінансової стійкості підприємства та значними ризиками. Встановлено, що за період досліджень співвідношення власного та позикового капіталу змінилося зі структури 32:68 (2019 рік) до 25:75 (2021 рік), тобто боргові зобов'язання підприємства зросли. Коефіцієнт фінансового левериджу становив 2,1-3,0, (при нормі ≤ 1), а ефект фінансового важеля – 8,8-13,6.

4. Рентабельність позикового капіталу за роки дослідження у 1,5-1,3 рази перевищувала рентабельність активів, що вказує на інтенсивне залучення підприємством позикових коштів, що дозволило АТ «Укрпошта» почати процес

реалізації п'яти довгострокових інноваційних проектів з модернізації виробничих потужностей на загальну суму 76 млн євро.

5. В результаті факторного аналізу рентабельності власного капіталу за п'ятифакторною моделлю DuPont методом ланцюгових підстановок встановлено, що різницю значень рентабельності власного капіталу у 2021 р. відносно 2019 р., яка становила -9,03 в.п., можна пояснити наступними факторами: 7,06 в.п. обумовлювалися ростом боргового тягаря, 3,03 в.п. – зниженням та недостатнім для покриття збитків розміром операційної маржі, 0,79 в.п. – податковим навантаженням. Позитивна динаміка коефіцієнтів оборотності активів та фінансової залежності сумарно дозволила на 1,85 в.п. знівелювати негативний вплив перерахованих чинників.

6. Сучасний рівень управління фінансово-господарською діяльністю АТ «Укрпошта» можна оцінити як помірно ефективний та такий, що потребує вдосконалення. У зв'язку з чим рекомендуємо подальші управлінські рішення відносно підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта» спрямувати на: оптимізацію загальної структури капіталу підприємства через зниження його позикової частки; розробку стратегії підвищення цін на послуги, які не підлягають регулюванню НКРЗ, для збільшення прибутковості операційної діяльності; зменшення собівартості товарів, робіт, послуг, за рахунок оптимізації адміністративних витрат підприємства та видатків на заробітну плату; підвищення ділової активності підприємства через нарощування оборотності активів; контроль вчасності розрахунку держави за виконання підприємством соціальних зобов'язань, перегляд з певною періодичністю розміру тарифу на надання послуг з доставки соціальних виплат населенню з метою вчасного обґрунтованого його підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003. №436-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. №18. №19-20. № 21-22. с. 144.
2. Податковий Кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 №2755-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13-14. № 15-16. № 17. с. 112.
3. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022. №2465-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 17.05.2023).
4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. №959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР)*. 1991. № 29. с. 377.
5. Андрющенко І. Є., Омельченко В. В. Використання факторного моделювання в діагностиці фінансової діяльності *Ефективна економіка*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8241> (дата звернення: 07.06.2023).
6. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5809> (дата звернення: 07.06.2023).
7. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
8. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
9. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
10. Дослідження та оптимізація економічних процесів: кол. монографія / За ред. О.В. Манойленко, В.О. Матросової. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. 485 с.

11. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
12. Кошельок Г. В. Малишко В. С. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. – URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/549-koshelok-g-v-malishko-v-s> (дата звернення: 06.06.2023).
13. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 06.06.2023).
14. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (33). 2021. С. 134-140.
15. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Вип. 32. С. 130-137.
16. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
17. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
18. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. Міністерство фінансів України, 2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06#Text> (дата звернення: 07.06.2023).
19. Михайлюк О. Як читати і аналізувати фінансову звітність. К.: Міжнародна Фінансова Корпорація, 2004. 109 с.
20. Нусінов В. Я., Шура Н. О., Буркова Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств у системі публічного управління

Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5014> (дата звернення: 07.06.2023).

21. Положення про Житомирську дирекцію АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/regulations-on-branches/zhytomyr/>

22. Положення про наглядову раду ПАТ Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting> (дата звернення: 07.06.2023).

23. Серіков А. В., Криворучко Г. В. Управління ефективністю господарської діяльності на основі бюджетування, орієнтованого на результат. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №2 (48). С. 150-156. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123525/18-Serikov.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.06.2023).

24. Сініцин О. О. Характеристика методів регулювання та оптимізації структури капіталу корпорації. *Ефективна економіка*. 2014. № 4.

25. Статут АТ Укрпошта. – URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/statut_at_ukrposhta_22062021.pdf (дата звернення: 07.06.2023).

26. Тешева Л. В. Титаренко В. В. Основні засади формування механізму управління рентабельністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 31-35. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/8.pdf (дата звернення: 07.06.2023).

27. Туленков М. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*. – 2009. №3. С. 101-111. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59809/09-Tulenkov.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.06.2023).

28. Хопчан М. І., Літковець Ю. В., Хопчан В. М. Управління ефективністю фірми. навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 190 с.

29. Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Ісиченко Є. Ю. Система коефіцієнтів рентабельності продажів підприємств сфери гостинності: розрахунок за фінансовою звітністю та сучасні тенденції аналізу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2019. Випуск

33. С. 236-242. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/154/149> (дата звернення: 07.06.2023).

30. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. Сер. : Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26 (дата звернення: 07.06.2023).

31. Adnan K. Risk Management Strategies to Cope Catastrophic Risks in Agriculture: The Case of Contract Farming, Diversification and Precautionary Savings. *J. Agriculture*. 2020.Vol 10. P. 1-16.

32. Al-Msary A. Nasrawi B. Alisawi H. Analyzing and Evaluating Economic Indicators and Occupational Safety to Raise Performance Efficiency in Industrial Company: Applied Research in the Babylon Cement Factory. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*. 2023. vol 8 (1).

33. Bajcetic M. Economic Efficiency of Water Protection Within Environmentally Friendly and Integrated Water Resources Management. *International Review*. 2016. (1-2) P. 82-90. URL: https://www.researchgate.net/publication/305363314_Economic_efficiency_of_water_protection_within_environmentally_friendly_and_integrated_water_resources_management (дата звернення: 01.06.2023).

34. Blancard S., Boussemart J.P., Briec W., Kerstens K. Short- and Long-Run Credit Constraints in French Agriculture: A Directional Distance Function Framework Using Expenditure-Constrained Profit Functions. *American Journal of Agricultural Economics*. 2006. 88(2). P. 351-364.

35. Cherchye L. Technical and Economic Efficiency Measures Under Short Run Profit Maximizing Behavior. *Recherches économiques de Louvain*. 2010. (Vol. 76). P 163-173.

36. Nanyatt D. The Components of Efficiency. *Network*. 2017. Issue 62 URL: <https://www.accc.gov.au/system/files/Network%20March%202017.pdf>.

37. Palmer S., Torgerson D. J. Definitions of Efficiency. *Economics notes*. 1999. №318(7191). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1115526/>

38. Shakatreh S. Rumman M., Mugableh I. Reviewing the Framework of Risk Management: Policy and Hedging.. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, 2023. vol 8 (1).

39. Štěpánek J. Management of economic efficiency in small and medium-sized enterprises. *Journal of interdisciplinary research*. 2014. №11. P. 109-113. URL: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0301/papers/A_stepanek.pdf. (дата звернення: 07.06.2023).

40. Zaidan, A., Mohammed J. Measurement the Economic Efficiency and Risk Management Strategy for Projects of Table Eggs Production in Diyala Governorate. *International Journal of Professional Business Review*, 2023. – 8(3). URL: <https://openaccessojrs.com/JBReview/article/view/894> (дата звернення: 07.06.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А1.

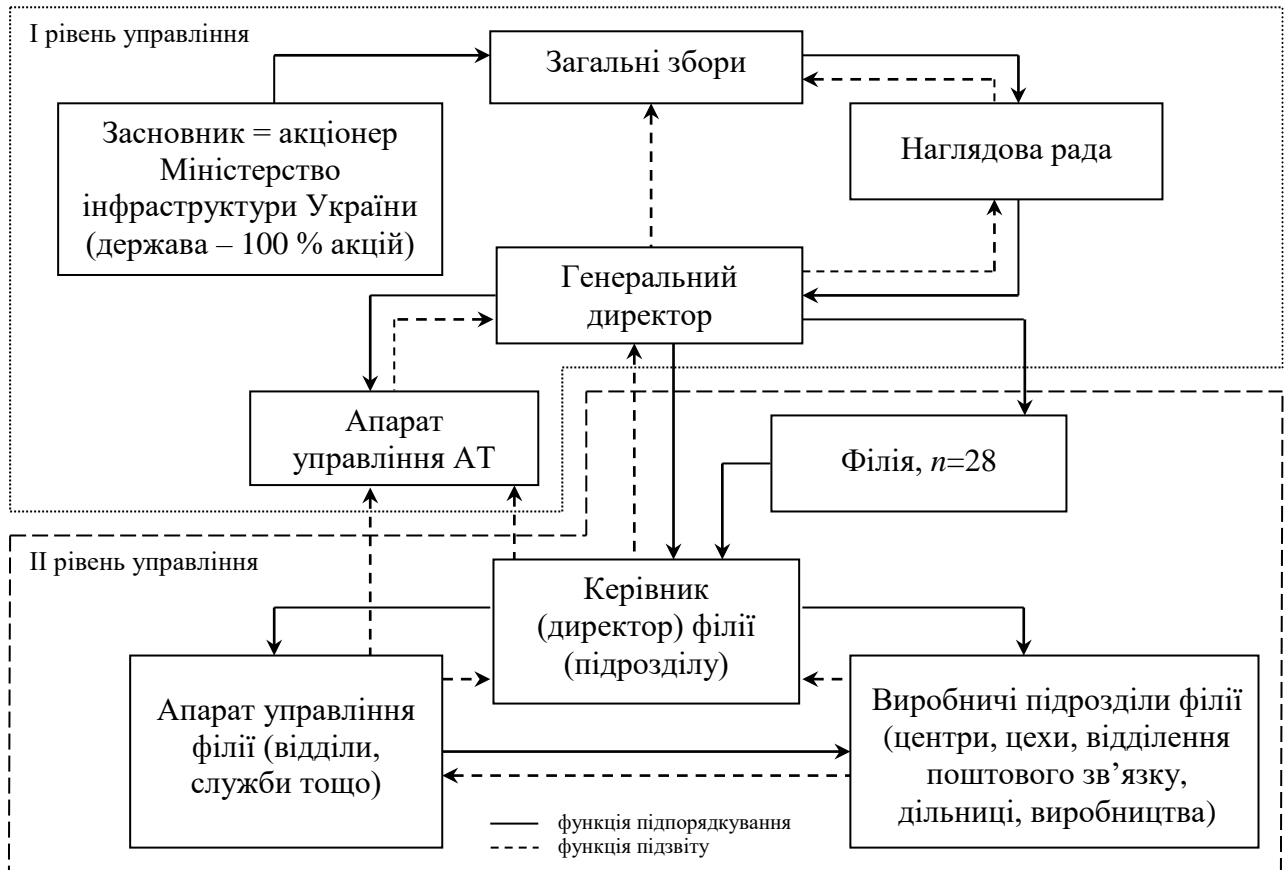
Визначення витратних та дохідних показників рентабельності [20]

Витратні показники рентабельності	Рентабельність продукції
	$R_{np} = \frac{ВП}{СП} \times 100\% , \text{ де ВП – валовий прибуток;}$ <p>СП – собівартість реалізованої продукції.</p> $R_{np} = \frac{\text{ф.2, р. 2090(2095)}}{\text{ф.2, р. 2050}} \times 100\%$
	Рентабельність операційних витрат
	$R_{ов} = \frac{\text{ФРОД}}{\text{СП} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІОВ}} \times 100\% , \text{ де}$ <p>ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності; АВ – адміністративні витрати; ВЗ – витрати на збут; ІОВ – інші операційні витрати.</p> $R_{ов} = \frac{\text{ф.2, р. 2190(2195)}}{\text{ф.2, р. 2050} + \text{р. 2130} + \text{р. 2150} + \text{р. 2180}} \times 100\%$
	Рентабельність сукупних витрат
	$R_{св} = \frac{\text{ЧДФ}}{\text{СВД}} \times 100\% , \text{ де}$ <p>ЧДФ – чистий фінансовий результат; СВД – сукупні витрати від всіх видів діяльності підприємства.</p> $R_{св} = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.2, р. 2550}} \times 100\%$
Дохідні показники рентабельності	Рентабельність реалізації (продажів)
	$R_{реал} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\% , \text{ де}$ <p>ЧД – чистий дохід від реалізації продукції підприємства.</p> $R_{реал} = \frac{\text{ф.2, р. 2090(2095)}}{\text{ф.2, р. 2000}} \times 100\%$
	Рентабельність операційних доходів
	$R_{од} = \frac{\text{ФРОД}}{\text{ЧД} + \text{ІОД}} \times 100\% , \text{ де}$ <p>ІОД – інші операційні доходи.</p> $R_{од} = \frac{\text{ф.2, р. 2190(2195)}}{\text{ф.2, р. 2000} + \text{р. 2120}} \times 100\%$
	Рентабельність сукупних доходів
	$R_{сд} = \frac{\text{ЧФР}}{\text{СДД}} \times 100\% , \text{ де}$ <p>СДД – сукупні доходи підприємства.</p> $R_{сд} = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.2, р. 2000} + \text{р. 2120} + \text{р. 2200} + \text{р. 2220} + \text{р. 2240}} \times 100\%$

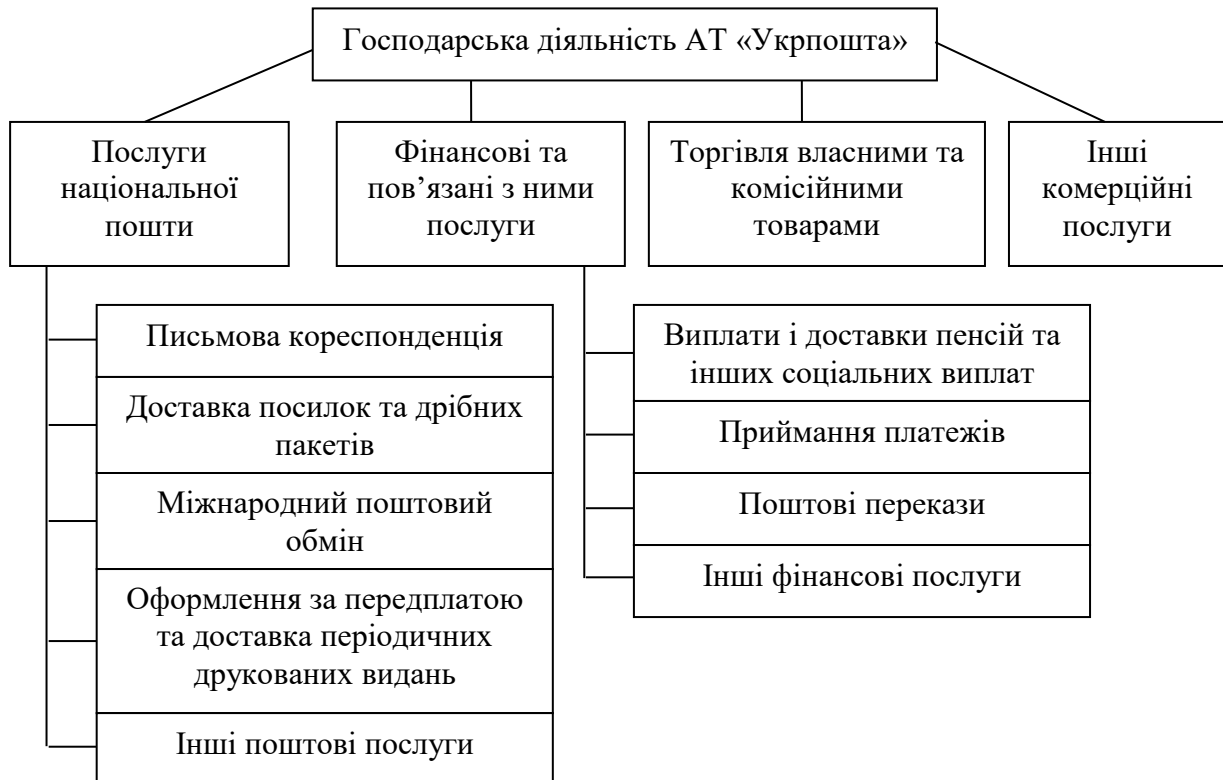
Визначення ресурсних показників рентабельності [20]

Рентабельність активів (капіталу)	
$Ra = \frac{ЧФР}{A} \times 100\% , \text{ де}$	
А – вартість активів (капіталу).	$Ra = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.1, р.1900}} \times 100\%$
Рентабельність власного капіталу	
$R_{вк} = \frac{ЧФР}{ВК} \times 100\% , \text{ де}$	
ВК – вартість власного капіталу.	$R_{вк} = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.1, р. 1495}} \times 100\%$
Рентабельність позикового капіталу	
$R_{пк} = \frac{ЧФР}{ПК} \times 100\% , \text{ де}$	
ПК – вартість позикового капіталу.	$R_{пк} = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.1, р.1595} + \text{р.1695}} \times 100\%$
Рентабельність необоротних активів	
$R_{на} = \frac{ЧФР}{НА} \times 100\% , \text{ де}$	
НА – вартість необоротних активів.	$R_{на} = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.1, р.1095}} \times 100\%$
Рентабельність оборотних активів	
$R_{оа} = \frac{ЧФР}{ОА} \times 100\% , \text{ де}$	
ОА – вартість оборотних активів.	$R_{оа} = \frac{\text{ф.2, р. 2350(2355)}}{\text{ф.1, р.1195}} \times 100\%$

Додаток Б



Додаток Б1. Організаційна структура АТ «Укрпошта» [складено нами на основі 25]



Додаток Б2. Структура господарської діяльності АТ «Укрпошта»

Динаміка та структура обсягів надання основних видів послуг

АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр.

Назва послуг	2019		202		2021		2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+ /-	темп росту
Послуги національної пошти	4502545	57,9	4870948	53,0	6180133	55,3	1677588	137
з них:								
– письмова кореспонденція	1871237	24,1	1779622	19,4	2106805	18,8	235568	113
– доставка посилок та дрібних пакетів	1197424	15,4	1713592	18,7	2476208	22,1	1278784	207
– міжнародний поштовий обмін	893417	11,5	701298	7,6	883178	7,9	-10239	99
– оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань	482199	6,2	446390	4,9	429017	3,8	-53182	89
– інші поштові послуги	58268	0,7	230046	2,5	284925	2,5	226657	489
Фінансові та пов'язані з ними послуги	2688616	34,6	3904777	42,5	4551837	40,7	1863221	169
з них:								
– виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат	1673088	21,5	2627218	28,6	2937917	26,3	1264829	176
– приймання платежів	765993	9,8	966874	10,5	1266241	11,3	500248	165
– поштові перекази	227239	2,9	235686	2,6	258623	2,3	31384	114
– інші фінансові послуги	22296	0,3	74999	0,8	89056	0,8	66760	399
Торгівля власними та комісійними товарами	365028	4,7	402929	4,4	448185	4,0	83157	123
Інші комерційні послуги	221654	2,8	3783	0,04	1713	0,02	-219941	0,77
Всього доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7777843	100	9182437	100	11181868	100	3404025	144

Додаток Б4.

Динаміка складових показника фінансового результату від операційної діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	тис. грн	%
Валовий прибуток	1180886	1407872	1645443	464557	139,3
Інші операційні доходи	713311	261678	309471	-403840	43,4
Адміністративні витрати	1014143	1136999	1324050	309907	130,6
Витрати на збут	188026	211367	259349	71323	137,9
Інші операційні витрати	190374	135574	170034	-20340	89,3

Додаток Б5.

Структура показника «Інші операційні доходи» у 2019-2021 рр., тис грн

Компоненти	2019	2020	2021	Темп росту, %
Відшкодування витрат на доставку пенсій і грошової допомоги населенню	500000	-	-	-
Оренда активів	85022	124157	102093	120,1
Прибутки мінус збитки від курсової різниці	84734	94353	132073	155,9
Компенсація вартості загублених поштових посилок	15035	9140	24956	166,0
Фінансування від всесвітнього поштового союзу	4609	2295	2478	53,8
Інше	23911	31733	47871	200,2
Всього інших операційних доходів	713311	261678	309471	43,4

Додаток Б6.

Структура витрат і відрахувань АТ «Укрпошта», 2019-2021 рр.

Види витрат і відрахувань	2019		2020		2021	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Податок на додану вартість	482973	5,7	449463	4,6	447382	3,8
Собівартість реалізованої продукції	6596957	77,9	7774565	79,6	9528011	81,0
Адміністративні витрати	1014143	12,0	1136999	11,6	1324050	11,3
Витрати на збут	188026	2,2	211367	2,2	259349	2,2
Інші операційні витрати	190374	2,2	135574	1,4	170034	1,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	574	0,01	62240	0,64	31616	0,27
Всього витрат і відрахувань	8473047	100	9770208	100	11760442	100

Додаток Б7.

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності**АТ «Укрпошта», 2019-2021 рр.**

Показники		2019	2020	2021	Темп росту, %
Витратні показники рентабельності					
Рентабельність продукції	Рп	17,9	18,1	17,3	96,6
Рентабельність операційних витрат	Ров	6,3	1,9	1,8	28,4
Рентабельність сукупних витрат	Рсв	5,1	1,7	1,6	39,0
Дохідні показники рентабельності					
Рентабельність реалізації (продажів)	Рреал	15,2	15,3	14,7	96,9
Рентабельність операційних доходів	Род	5,9	1,8	1,8	29,7
Рентабельність сукупних доходів	Рсд	4,7	1,7	1,6	33,3
Ресурсні показники рентабельності					
Рентабельність активів (капіталу)	Ра	5,1	1,6	1,7	33,3
Рентабельність власного капіталу	Рвк	15,9	6,2	6,9	43,2
Рентабельність позикового капіталу	Рпк	7,6	2,2	2,3	30,0
Рентабельність необоротних активів	Рна	11,4	4,4	4,2	37,4
Рентабельність оборотних активів	Роа	9,3	2,6	2,9	30,9

Додаток Б8.

Інноваційно-інвестиційні проекти, що реалізуються АТ «Укрпошта»

Коротка характеристика	Ефект впровадження	Вартість	Інвестор
Пересувні відділення поштового зв'язку			
Заміна сільських стаціонарних відділень поштового пересувними відділеннями (у кількості 1900 од.) з повним функціоналом	Обслуговування малочисельних населених пунктів (менше 1000 осіб) з повним функціоналом ВПЗ	33 млн євро (8 років)	Європейський банк реконструкції та розвитку
Логістична мережа			
Створення нових логістичних центрів та встановлення сучасного сортувального обладнання	Модернізація логістичної мережі та пов'язаної з нею ІТ-інфраструктури	30 млн євро (10 років)	Європейський інвестиційний банк
Впровадження нової фронт-офісної автоматизованої системи			
Фронт-офісна система – програмне забезпечення для безпосередньої взаємодії з клієнтом з метою автоматизації процесу надання послуг	Підвищення якості надаваних послуг та скорочення часу на виконання поштових операцій	8 млн євро (5 років)	Європейський банк реконструкції та розвитку
Впровадження ERP-системи			
ERP-система – програмне забезпечення, що оптимізує процеси виробництва завдяки оптимізованому плануванню	Отримання швидкої та прозорої системи планування та управління ресурсами	5 млн євро (5 років)	Європейський банк реконструкції та розвитку

Додаток В.

Додаток В1.

Вихідні дані для факторного аналізу рентабельності власного капіталу

АТ «Укрпошта»

Показник	2019	2021	Відхилення, +/-
Чистий прибуток (ЧП), тис грн	405357	183582	-221775
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД), тис грн	7777843	11181868	3404025
ЕВТ (прибуток до оподаткування)	499213	237946	-261267
ЕВІТ (прибуток до сплати відсотків та податків)	612957	10998286	10385329
Активи (А), тис грн	7907355	10767634	2860279
Власний капітал (ВК), тис грн	2551675	2677889	126214