

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів  
Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ТОРЧУК Тетяна Миколаївна

УДК 336.15

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**Фінансове планування діяльності**  
**державних підприємств»**

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

Тетяна ТОРЧУК \_\_\_\_\_

Керівник роботи  
СУС Леся Валеріївна  
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

**Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:**

ТОРЧУК Тетяни Миколаївни

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № \_\_ від «\_\_» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів та кредиту

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Дмитро ДЕМА

«\_\_» грудня 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Торчук Тетяна Миколаївна захистив (ла)  
кваліфікаційну роботу з оцінкою:

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

за університетською шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

Тетяна ТОВСТУХА

«\_\_» грудня 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

Торчук Т.М. Фінансове планування діяльності державних підприємств.--  
Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні аспекти фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта». Проведено аналіз фінансового стану підприємства. Запропоновані шляхи вдосконалення фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта». Досліджено напрямки удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта» та прогнозування результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта».

Ключові слова: фінансове планування, фінансовий аналіз, організація планування, прогнозування результатів, підприємство АТ «Укрпошта».

## ABSTRACT

Torchuk T.M. Financial planning of state-owned enterprises. Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 "Finance, banking and insurance". – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

The theoretical aspects of financial planning at the enterprise are determined in the qualification work

JSC "Ukrposhta" analyzed the financial state of the enterprise. Proposed ways to improve the financial planning of JSC "Ukrposhta" JSC "Ukrposhta" JSC's directions for improving the stages and methods of financial planning were studied and forecasting the results of JSC "Ukrposhta's" economic activity

Keywords: financial planning, financial analysis, planning organization, areas of improvement, enterprise JSC "Ukrposhta".

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	8
1.1 Сутність фінансового планування.....	8
1.2 Особливості фінансового планування в діяльності державних підприємств.....	11
Висновки до розділу 1.....	13
Розділ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА».....	15
2.1 Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта».....	15
2.2 Організація фінансового планування на підприємстві .....	19
Висновки до розділу 2.....	22
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА».....	23
3.1 Напрями удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта».....	23
3.2 Прогнозування результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	28
Висновки до розділу 3.....	31
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми та аналіз останніх досліджень.* Сучасні умови здійснення економічної діяльності характеризуються постійним ускладненням бізнес – умов через посилення конкуренції на ринку товарів та послуг, трансформацію внутрішніх процесів на підприємствах та ринкової кон'юнктури, підвищення негативного впливу ризиків. Зважаючи на це, будь-яке підприємство з метою забезпечення успішного функціонування має відповідально підходити до організації ефективної системи фінансового

Система фінансового планування підприємства тісно взаємопов'язана із процесами планування операційних процесів всієї господарської діяльності суб'єкта господарювання, тобто фінансове планування в практиці діяльності вітчизняних підприємств має надважливе значення у їх господарській діяльності. Проте слід зазначити, що рівень його використання сучасними підприємствами незадовільний, оскільки досі не вирішеною залишається проблема відповідності теоретичних розробок із питань фінансового планування системі забезпечення фінансової стійкості підприємства за рахунок ефективного фінансового планування його діяльності. Вирішенню проблем фінансового планування присвячено ряд досліджень таких науковців як Білик М. Д. [2], Бучакчийська Ю. А. [4], Виговська Н. Г. [8], Жук О. І. [13], Каламбет С.В. [23], Стабіас С. М. [28], М.Щербань О.Д. [41], Чумак О. В. [39],

Зважаючи на це, обрана тема дослідження є актуальною і потребує подальшого дослідження.

*Метою* кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування проблем фінансового планування у діяльності державних підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

*Завданнями* кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність фінансового планування;
- розглянути особливості фінансового планування в діяльності державних підприємств;

- дати техніко – економічну характеристику АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати фінансовий стан АТ «Укрпошта»;
- дослідити організацію фінансового планування на підприємстві;
- розглянути напрями удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта»;
- розробити прогноз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта».

*Об'єкт* дослідження: процес фінансового планування у діяльності державних підприємств.

*Предмет* дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти фінансового планування у діяльності державних підприємств на прикладі Укрпошта.

*Методи* дослідження. Під час написання роботи використовувались наступні методи дослідження: метод узагальнення, логічний метод, діалектичний метод, системний метод, метод дедукції та індукції – для визначення теоретичних аспектів фінансового планування; статистичний метод, розрахунково-аналітичний метод, метод порівняння, коефіцієнтний метод – для дослідження особливостей фінансово планування в АТ «Укрпошта»; графічний і табличний метод – для наочного зображення статистичного матеріалу, візуалізації теоретичних і практичних положень; методи моделювання, планування та прогнозування – для розробки напрямів удосконалення фінансово планування в АТ «Укрпошта».

*Наукова новизна* полягає в тому, що в роботі було удосконалене теоретичне обґрунтування фінансово планування на державних підприємствах.

*Практичне значення* робота отриманих результатів полягає в тому, що отримані висновки та пропозиції можуть бути використані при організації системи фінансового планування на вітчизняних підприємствах державної форми власності.

*Апробація кваліфікаційної роботи.* Результати роботи представлені на наступних наукових науково-практичних конференціях

матеріалах VII науково-практичної студентської конференції (7 червня 2023 р.)

«Фінансове забезпечення економіки»; в збірнику тез доповідей науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» (листопад 2022 р.); в збірнику тез доповідей науково-практичної конференції Студентські наукові читання 2023. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету 2023 р.

1. Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта». *VII науково-практична студентська конференція «Фінансове забезпечення економіки». 2023.*

. Зарубіжний досвід фінансового планування. *Студентські наукові читання 2023.* Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 30 листопада 2023 р.

*Структура кваліфікаційної роботи Кваліфікаційна робота*

складається зі вступу, основної частини, загальних висновків, списку використаних джерел, який налічує 43 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 48 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. Сутність фінансового планування

Наразі управління фінансовою діяльністю підприємства є досить складною і відповідальною частиною загальної системи управління підприємством, зважаючи на той факт, що кваліфіковані управлінські рішення в цій сфері чинять суттєвий вплив на досягнення підприємством бажаних результатів діяльності. Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів і планових показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності в майбутньому (передбачає ефективне управління всіма бізнес – процесами: маркетингова діяльність, операційна діяльність, фінансова діяльність тощо) [9, с. 19].

Завданням фінансового планування на підприємстві є його забезпечення необхідними фінансовими ресурсами в процесі здійснення господарської діяльності, порівняння запланованих витрат із реальними можливостями підприємства та подальше коригування індикаторів та показників фінансового стану відповідно до факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [41, с. 530]. Фінансовий менеджмент підприємства, використовуючи інструменти фінансового планування, може формувати комплекс дієвих заходів з питань забезпечення процесів ефективного досягнення поставленої мети при наявності у підприємства обмежених ресурсів (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, трудові тощо). Фінансове планування реалізується для всіх операційних процесів підприємства, оскільки воно пов'язує в єдину ланку виробниче, кадрове, маркетингове планування суб'єкта господарювання. За допомогою інструментів та методів фінансового планування конкретизуються прогностичні показники діяльності компанії та встановлюються взаємопов'язані завдання і регулюється послідовність управлінських дій в реалізації й досягненні поставленої мети [21, с. 23].



В економічній літературі існує досить багато визначень поняття фінансового планування. У таблиці 1.1. наведено основні підходи до трактування дефініції фінансового планування вітчизняними авторами.

*Таблиця 1.1.*

**Основні підходи до визначення сутності фінансового планування**

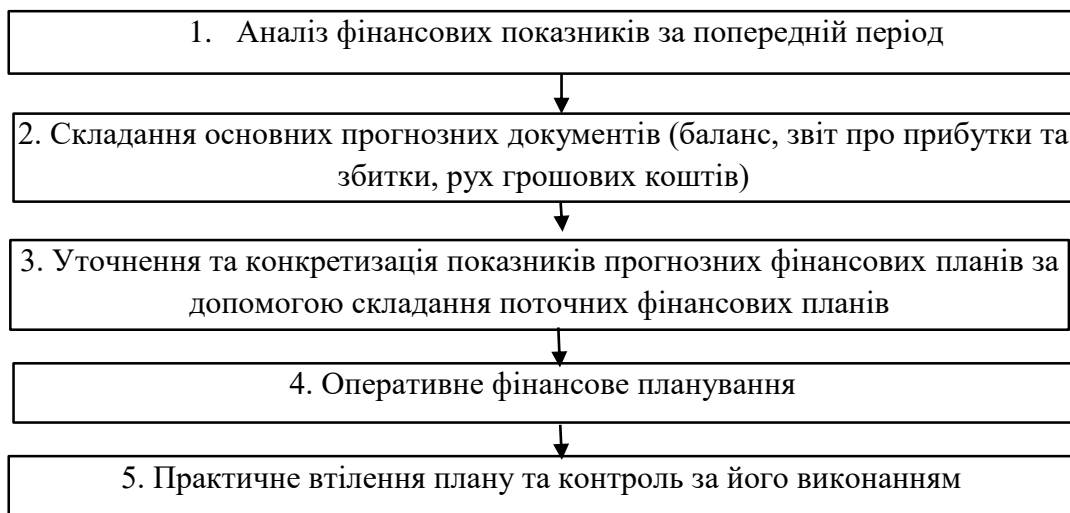
№	Автор	Визначення
	А. І. Іващенко	передбачає прогнозування всіх доходів та напрямків витрачання грошових коштів підприємства для забезпечення його постійного та безперебійного розвитку
	В. С. Марцин	функція фінансового управління, направлена на планування доходів і напрямів витрачання коштів підприємством, планування грошових потоків, управління платіжною дисципліною
	І.В. Бруслиновська	розрахунок необхідно обсягу фінансових ресурсів підприємства за джерелами їх формування і напрямкам цільового використання відповідно до виробничих та маркетингових показників на прогнозний період
	Шелудько В. М.	процес розробки системи фінансових планів, що полягає у встановленні фінансових цілей, визначенні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства і формулюванні послідовності дій, направлених на досягнення поставлених цілей.

Джерело: побудовано на основі [1, с. 103; 18, с. 32; 25, с. 24; 40, с. 42].

Узагальнивши приведені вище теоретичні підходи до визначення поняття фінансового планування, можна зазначити, що сутністю фінансового планування на підприємстві є розробка фінансових планів, а його призначення полягає в професійному управлінні підприємством через розробку та виконання фінансових планів (за всіма центрами відповідальності). Фінансове планування має різні значення та завдання не лише на підприємствах різних за розмірами, але й різних за формою власності і організаційно - правовою формою. Цілями фінансового планування є: визначення обсягів фінансових ресурсів підприємства, капіталу та резервів на основі планування розміру коштів за рахунок власних і залучених джерел, необхідних для забезпечення успішної діяльності; забезпечення виробничого процесу підприємства фінансовими ресурсами; розроблення ефективної системи фінансового управління підприємством для досягнення ним стратегічних й тактичних цілей , с. 58].

Процес фінансового планування на підприємстві передбачає: аналіз інвестиційних можливостей та можливостей фінансування підприємства; прогнозування наслідків поточних і майбутніх управлінських рішень на виробничу діяльність; обґрунтування вибору оптимального варіанта плану з усіх можливих; забезпечення належних можливостей для успішної господарської діяльності, пошук фінансових ресурсів для такої діяльності і досягнення підприємством прибутковості в плановому періоді; оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими. Ключове завдання фінансового планування полягає у створенні на підприємстві сприятливих умов для нормального відтворювального процесу за рахунок надходження фінансових ресурсів, їхнього формування та оптимального використання. Отже, фінансове планування з одного боку, пов'язане із запобіганням помилкових дій, а з іншого – із зменшенням обсягу невикористаних можливостей підприємства.

На рис. 1.1. показані основні етапи процесу фінансового планування на підприємстві.



**Рис. 1.1. Основні етапи процесу фінансового планування на підприємстві.**

Джерело: [19, с. 121].

Основним інструментом фінансового планування є фінансовий план підприємства, який може мати окремі різновиди, та різне наповнення, що повністю залежить від характеру, об'єкта і періоду планування. Для того, щоб

коректно скласти фінансовий план, потрібно щоб усі підрозділи підприємства тісно взаємодіяли між собою.

Розробка фінансових планів здійснюється на певних методологічних принципах, кожен з яких відображає певну особливість процесу фінансового планування, а їхнє комплексне застосування сприяє розробці економічно обґрунтованого фінансового плану. Таким чином, фінансове планування є процесом розробки системи фінансових планів та норм підприємства в залежності від поставлених завдань і об'єктів планування, направлених на задоволення потреб його економічного розвитку [17, с. 50]. В сучасних умовах господарювання усі підприємства незалежно від форм їх власності, з метою досягнення максимального розміру прибутку (як основної мети підприємницької діяльності) повинні приділяти особливу увагу фінансовому плануванню для того, щоб мати можливість оцінювати фактичний фінансовий стан підприємства на сьогодні і в перспективі, та щоб в потрібний момент забезпечити виконання своїх зобов'язань (вчасно та в повній мірі).

## **1.2. Особливості фінансового планування в діяльності державних підприємств**

В Україні свою діяльність здійснюють підприємства різних форм власності, в тому числі й державні підприємства, які функціонують на основі прав державної власності. На державних підприємствах, як і на будь-яких інших, також здійснюється фінансове планування із метою забезпечення повноцінного контролю за фактичним надходженням грошових коштів і їхнім витрачанням в процесі господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення господарської діяльності державних підприємств здійснюється як за рахунок власних, так і залучених із державного бюджету коштів, що вимагає ефективного контролю за формуванням і використанням цих фінансових ресурсів. Це робить функцію фінансового планування для державних підприємств особливо важливою [39, с. 143].

Основним документом фінансового планування на державних підприємствах є фінансовий план. Основними розділами фінансового плану державного підприємства є: джерела формування і надходження грошових коштів та основні напрями використання; формування чистого прибутку; формування доходів від фінансової діяльності. Проект фінансового плану державного підприємства обов'язково повинен мати пояснювальну записку, до якої входять результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за попередній рік, показники його господарської діяльності у [ , с. 23].

Органи управління, які наділені повноваженнями із питань управління державним майном чи державними корпоративними правами, повинні протягом місяця провести аналіз проекту фінансового плану державного підприємства, який має обов'язково включати порівняння результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за два попередні роки. Та на основі цього аналізу, вони формується висновок і подають фінансовий план . Після того, як проект фінансового плану державного підприємства буде погоджено у Міністерстві фінансів України, орган, що уповноважений управляти державним майном, затверджує цей план, орган, що уповноважений управляти державними корпоративними правами, його погоджує. Якщо з певних причин проект фінансового плану не погоджено, в такому разі державне підприємство вносить правки відповідно до наданих зауважень та повторно подає на затвердження до органу, уповноваженому управляти державним майном чи на погодження – органу, уповноваженому управляти державними корпоративними правами.

Виконання фінансового плану державного підприємства відбувається безпосередньо під час його господарської діяльності. Органи, які уповноважені управляти державним майном чи державними корпоративними правами, здійснюють контроль та моніторинг виконання фінансового плану. Крім того, підприємство повинно звітувати про стан виконання фінансового плану перед органами, уповноваженими управляти державним майном чи державними

корпоративними правами, щокварталу у терміни, встановлені для подання фінансової звітності, разом із пояснювальною запискою стосовно результатів діяльності за квартал і зазначенням причин суттєвих відхилень фактичних показників від планових, якщо такі існують [39, с. 148].

Основним узагальнюючим фінансовим показником результатів господарської діяльності державного підприємства є прибуток. Розподіл прибутку державних підприємств відбувається відповідно до затвердженого фінансового плану із урахуванням вимог національного законодавства. Фінансовий план державного підприємства має забезпечувати отримання ним чистого прибутку, обсяг якого не може бути меншим ніж фактично досягнутий показник у попередньому році. У випадку зменшення обсягу чистого прибутку у порівнянні з попереднім роком державне підприємство в обов'язковому порядку повинне надати аналітичний висновок із обґрунтуванням причин цього зменшення. Окрім того, відповідно до затвердженого фінансового плану державним підприємством використовуються кошти, отримані від продажу майнових об'єктів, які відносяться до основних фондів державного підприємства.

Таким чином, процедура фінансового планування для державних підприємств запобігає проявам неефективного управління майном держави та формує більші надходження від прибутку державних підприємств у формі нормативів відрахувань до державного бюджету.

## **Висновки до Розділу 1**

1. Досліджено, що завданням фінансового планування на підприємстві є його забезпечення необхідними фінансовими ресурсами в процесі здійснення господарської діяльності, порівняння запланованих витрат із реальними можливостями підприємства та подальше коригування індикаторів та показників фінансового стану відповідно до факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансове планування реалізується для всіх

операційних процесів підприємства, оскільки воно пов'язує в єдину ланку виробниче, кадрове, маркетингове планування суб'єкта господарювання. За допомогою інструментів та методів фінансового планування конкретизуються прогностичні показники діяльності компанії та встановлюються взаємопов'язані завдання і регулюється послідовність управлінських дій в реалізації й досягненні поставленої мети.

Встановлено, що цілями фінансового планування є: визначення обсягів фінансових ресурсів підприємства, капіталу та резервів на основі планування розміру коштів за рахунок власних і залучених джерел, необхідних для забезпечення успішної діяльності; забезпечення виробничого процесу підприємства фінансовими ресурсами; розроблення ефективної системи фінансового управління підприємством для досягнення ним стратегічних й тактичних цілей.

## РОЗДІЛ 2.

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

#### 2.1. Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є найбільшою мережею підприємств в Україні, що об'єднує 11 000 відділень, якими забезпечене покриття у 100% населених пунктів України. Місію АТ «Укрпошта» на ринку логістичних послуг є надання якісних, простих і доступних послуг для кожного споживача. Візія АТ «Укрпошта» полягає в ефективній побудові компанії, яка спрощує життя кожного клієнта та має на меті забезпечення успіху бізнесу, працівників та акціонерів через використання сучасних інструментів менеджменту (фінансовий менеджмент, управління маркетинговою діяльністю, управління персоналом тощо). Важливу роль в забезпеченні успіху компанії та підвищення конкурентоспроможності послуг та підприємства в цілому на ринку поштових послуг відіграє управління фінансовою діяльністю, яким забезпечується ефективне управління фінансовими потоками, фінансове планування та аналіз фінансово-господарської діяльності. В наступних підрозділах приведемо дослідження даних аспектів.

Аналіз фінансових результатів АТ «Укрпошта» за 2020-2022 рр. приведений в табл. 2.1. Для здійснення розрахунків була використана звітність аналізованого підприємства, яка розміщена на сайті підприємства у вільному доступі. Слід відмітити збитковість діяльності компанії в 2022 році. Так, компанія в 2022 році (рік воєнних дій) отримала чистий збиток в розмірі 1191,8 млн. грн. Таке скорочення фінансового результату спричинене скороченням отриманих доходів в 2022 році порівняно із 2021 роком, що обумовлюється зменшенням кількості клієнтів (частина клієнтів виїхала за кордон, деякі відділення підприємства не в змозі були організувати діяльність через постійні обстріли та тимчасову окупацію). Компанія в 2022 році отримала валовий прибуток розміром 396,56 млн. грн., що менше показника 2021 року на 1011 млн. грн., або на 72 %.

**Аналіз фінансових результатів АТ «Укрпошта» за 2020-2022 рр., тис. грн**

№	Показник	Роки аналізу			Відхилення 2022 / 2020 рр	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 182 437	11 181 868	10 323 419	1 140 982	12,43
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 774 565	9 536 425	9 926 858	2 152 293	27,68
3	Валовий прибуток	1 407 872	1 407 872	396 561	-1 011 311	-71,83
4	Інші операційні доходи	259 383	309 471	179 762	-79 621	-30,70
5	Адміністративні витрати	1 136 999	1 324 050	1 148 387	11 388	1,00
6	Витрати на збут	211 367	259 349	207 900	-3 467	-1,64
7	Інші операційні витрати	147 237	170 034	411 903	264 666	179,76
8	Фінансові результати від операційної діяльності	171 652	201 481	-1 191 867	-1 363 519	-794,35

Джерело: офіційний сайт АТ «Укрпошта» [29].

В 2020-2021 рр. діяльність компанії була прибутковою, зокрема в 2020 році підприємством був згенерований прибуток розміром 171 млн. грн., в 2021 році – 201 млн. грн. Слід зазначити негативну динаміку до зростання собівартості послуг в 2022 році порівняно із 2021 роком. Собівартість зростала швидшими темпами у порівнянні із темпами приросту чистого доходу в 2022 році порівняно із 2021 роком (собівартість зросла на 4%, а чистий дохід скоротився на 8%). Це стало причиною скорочення валового прибутку аналізованого підприємства.

Доцільними до аналізу є показники фінансового стану підприємства. В табл. 2.2 приведений аналіз показників ділової активності АТ «Укрпошта» за 2020-2022 рр. Аналіз ділової активності підприємства за 2020-2022 роки демонструє наступне: коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році порівняно із 2021 роком скоротився на 2, тривалість одного обороту 15 днів. Скорочення коефіцієнта несуттєве, проте є вже негативною динамікою, тому слід вдосконалювати платіжну дисципліну на підприємстві; також підвищилась тривалість 1 обороту активів, що є також негативно, та демонструє зниження ефективності процесів управління активами, і наголошує на необхідності вдосконалення системи управління активами.



Таблиця 2.2

## Аналіз показників ділової активності АТ «Укрпошта» за 2020-2022 рр.

№	Показник	Роки аналізу			Відхилення 2022 / 2020 рр.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9 182 437	11 181 868	10 323 419	1 140 982	12,4
2	Загальна вартість активів, тис. грн.	9 909 463	10 767 634	9 418 683	-490 780	-5,0
3	Вартість необоротних активів, тис. грн.	3 630 676	4 327 306	4 451 622	820 946	22,6
4	Вартість оборотних активів, тис. грн.	6 180 128	6 364 685	4 893 242	-1 286 886	-20,8
5	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	360 334	436 982	428 391	68 057	18,9
6	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1 103 112	1 733 721	2 778 229	1 675 117	151,9
7	Власний капітал, тис. грн.	2 582 366	2 677 889	1 419 800	-1 162 566	-45,0
8	Залучений капітал, тис. грн.	7 327 097	8 089 745	7 998 883	671 786	9,2
9	Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	0,59	0,68	0,91	0,32	54,9
10	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,70	1,47	1,10	-0,60	-35,4
11	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25	26	24	-1	-5,4
12	Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості, днів	14	14	15	1	5,7
13	Коефіцієнт оборотності активів	1	1	1	0	18,3
14	Тривалість 1 обороту активів, днів	394	351	333	-61	-15,5
15	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1	2	2	1	42,0
16	Тривалість 1 обороту оборотних активів, днів	246	208	173	-73	-29,6

Джерело: офіційний сайт АТ «Укрпошта» [29].

В 2022 році порівняно із 2021 роком відмічено тенденцію до скорочення вартості активів, зокрема на 1 348 951 тис. грн. або на 13%. Впродовж 2019-2022 рр. основну частину серед оборотних активів АТ «Укрпошта» налічують

грошові кошти. Це вказує на існування та переважання високоліквідних активів на досліджуваному підприємстві. Ця тенденція прослідковується починаючи з 2014 року [29].

В табл. 2.3 приведемо розрахунок показників рентабельності. Негативну динаміку демонструє скорочення власного капіталу в 2022 році порівняно із 2021 роком, що відбулось через збитковість діяльності компанії в 2022 році. Це також демонструє скорочення фінансової незалежності аналізованого підприємства у порівнянні із минулими роками. Всі показники рентабельності в 2022 році мають від'ємне значення через збитковість діяльності компанії за цей період. Основною причиною погіршення фінансового стану підприємства є початок повномасштабної війни, що негативно вплинув на операційні процеси підприємства, і, як наслідок, відбулось скорочення доходів компанії.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2020-2022 рр.**

№	Показник	Роки аналізу			Відхилення 2022 / 2020 рр	
		2020	2021	2022		%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	9 182 437	11 181 868	10 323 419	1140982	12,4
2	Фінансові результати від операційної діяльності, тис.грн.	171 652	201 481	-1 191 867	-1363519	-794,4
3	Загальна вартість активів, тис.грн.	9 909 463	10 767 634	9 418 683	-490780	-5,0
4	Власний капітал, тис.грн.	2 582 366	2 677 889	1 419 800	-1162566	-45,0
5	Рентабельність діяльності, %	2%	2%	-12%	-13%	-
6	Рентабельність власного капіталу, %	7%	8%	-84%	-91%	-
7	Рентабельність активів, %	2%	2%	-13%	-14%	-

Джерело: офіційний сайт АТ «Укрпошта» [29].

Важливу роль в системі управління сучасним підприємством відведена фінансовому плануванню, що дозволяє не лише планувати доходи і витрати підприємства, а й балансувати вхідні та вихідні грошові потоки для забезпечення безперервності операційних процесів. В наступному підрозділі надамо опис організації фінансового планування в компанії.

## 2.2. Організація фінансового планування на підприємстві

Фінансова характеристика аналізованого підприємства АТ «Укрпошта» приведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Фінансова характеристика АТ «Укрпошта»

№	Критерій	Характеристика
1	Структура чистого доходу за типами послуг	Чистий дохід від надання поштових послуг, чистий дохід від надання логістичних послуг, чистий дохід від надання фінансових послуг, чистий дохід від надання торговельних послуг
2	Структура чистого доходу за категорією клієнтів	Чистий дохід від надання послуг юридичним особами, чистий дохід від надання фізичних особам
3	Департамент, відповідальний за управління фінансовою діяльністю	Фінансовий департамент
4	Регламенти, що лежать в основі фінансового планування	Положення про центри відповідальності, Положення про облікову політику, Положення про бюджетування
5	Центри відповідальності	Центр доходів, витрат, інвестицій

Джерело: дані фінансового департаменту АТ «Укрпошта» [29].

Таким чином, в структурі компанії виділені наступні центри відповідальності: центри доходів (відділення АТ «Укрпошта», відділи по роботі із клієнтами, підрозділи, які генерують чистий дохід); центри витрат (відділення АТ «Укрпошта», структурні підрозділи, в тому числі і ті, які генерують доходи, оскільки компанія в будь - якому випадку несе витрати на утримання підрозділів (витрати на оплату праці, адміністративні витрати тощо)); центри інвестицій (відділення, оскільки компанія веде активну інвестиційну політику, впроваджує в практику діяльності підприємства інноваційні технології по веденню бізнесу; департамент розвитку відповідальний за імплементацію проектів із розвитку бізнесу, основним компонентом яких є інвестиційні проекти).

Відповідальність за управління фінансовою діяльністю несе фінансовий департамент, опис задач якого представлений в табл. 2.5. Отже, в департаменті працює 14 осіб, задачі із фінансового планування покладені на фінансового менеджера.

**Опис задач співробітників фінансового департаменту АТ «Укрпошта»**

№	Співробітник	Задачі
1	Керівник фінансового департаменту (1)	Загальне управління відділом, контроль виконання задач, відповідальність за вчасність та повноту подачі звітності, впровадження заходів, направлених на оптимізацію роботи відділу, представлення фінансових інтересів компанії в органах влади, банківських установах
2	Заступник керівника фінансового департаменту (1)	Виконання задач керівника фінансового департаменту за умов його відсутності
3	Фінансовий менеджер (4)	Фінансове планування, бюджетування
4	Казначей (5)	Організація оплат в системі клієнт-банк
5	Менеджер із управління дебіторської та кредиторською заборгованістю (3)	Контроль оплат, робота із клієнтами (спільно із відділом продажів), робота із постачальниками
	Всього співробітників	14

Джерело: дані фінансового департаменту АТ «Укрпошта» [29].

Як вже наголошувалось вище, ключовий негативний вплив на показники фінансового стану АТ «Укрпошта» спричинило повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну (24 лютого 2022 року). За цим послідувало негайне прийняття воєнного стану Указом Президента України, затверджене Верховною Радою України, та з відповідним введенням тимчасових обмежень, що впливають на економічне середовище. Проте в найскладніших умовах керівництво компанії продовжує фінансовий моніторинг показників діяльності та розробляє напрямки скорочення негативного впливу ризиків. В даному напрямку було зроблено оцінку припущення щодо безперервності операційної, фінансової та інноваційної діяльності. Діяльність АТ «Укрпошта», на жаль, зазнала значного негативного впливу війни. Очікування щодо строків і наслідків подальших воєнних дій є розмитими, а звідси – і відповідно невизначеним є вплив на діяльність АТ «Укрпошта», безпеку персоналу, рівень ліквідності та збереження активів.

В зв'язку із цим в компанії розроблений антикризовий план, що передбачає розробку заходів, направлених на забезпечення: безпеки основних засобів, яка напряму є залежною від подальшого розвитку віїни. АТ «Укрпошта» несе втрати у вигляді пошкодження чи фізичного знищення майна, що є у його власності, а також і списання основних засобів через втрату

доступу до них. Особливо це стосується східних регіонів країни; балансування скорочення обсягів діяльності АТ «Укрпошта» через зменшення можливостей функціонування поштової мережі, загроз блекауту, в тому числі збої через можливі хакерські атаки, та зниження попиту на окремі види послуг; інші фактори. Військові дії призвели до шокового скорочення обсягів операційної діяльності АТ «Укрпошта», особливо в перший місяць війни. На початку війни витрати на оплату праці були відносно сталими, але мало місце підвищення транспортних витрат через порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості пального АТ «Укрпошта» отримала значний грошовий відтік на операційному рівні за період - лютий-квітень 2022 року.

В межах фінансового планування на підприємстві складаються наступні види фінансових планів та бюджетів (Додаток А). Отже, система бюджетів компанії досить розгалужена: до структури фінансового планування включені як основні бюджети, так і операційні бюджети (бюджет продажів, бюджет витрат на оплату праці, бюджет витрат на закупку товарів тощо).

Необхідно зазначити, що від того, наскільки коректно складені операційні бюджети, залежить коректність сформованої інформації в основних бюджетах, правильність визначення доходів та фінансового результату. Важливо також наголосити на необхідності тісної співпраці між співробітниками структурних підрозділів з питань фінансового планування, що передбачатиме своєчасну подачу якісної інформації до фінансового департаменту компанії, який в подальшому консолідуватиме інформацію та формуватиме основні бюджети. На основі узагальненої інформації керівництво компанії приймає відповідні рішення щодо реалізації антикризових заходів (в умовах воєнного стану), залучення додаткових ресурсів у випадку касового розриву тощо.

Це все наголошує на необхідності постійного впровадження заходів, направлених на вдосконалення фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта», що буде приведене в наступному розділі дипломної роботи.

## **Висновки до Розділу 2**

1. Досліджено, що в структурі компанії виділені центри доходів (відділення АТ «Укрпошта», відділи по роботі із клієнтами, підрозділи, які генерують чистий дохід); центри витрат, структурні підрозділи, центри інвестицій, департамент розвитку фінансовий департамент.

2. Проаналізовано, що компанія в 2020-2021 рр. діяльність компанії була прибутковою, зокрема в 2020 році підприємством був згенерований прибуток розміром 171 млн. грн., в 2021 році – 201 млн. грн. У 2022 році (рік воєнних дій) підприємство отримало чистий збиток в розмірі 1191,8 млн. грн. Таке скорочення фінансового результату спричинене зниженням отриманих доходів в 2022 році порівняно із 2021 роком, що обумовлюється зменшенням кількості клієнтів.

3. Досліджено, що собівартість послуг в 2022 році порівняно із 2021 роком зростала. Це стало причиною скорочення валового прибутку аналізованого підприємства. Компанія в 2022 році отримала валовий прибуток розміром 396,56 млн. грн., що менше показника 2021 року на 1011 млн. грн., або на 72 %.

4. Встановлено, що аналіз ділової активності підприємства за 2020-2022 роки, виражений коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році, порівняно із 2021 роком скоротився, вдвічі, при цьому тривалість одного обороту 15 днів. Негативну динаміку демонструє скорочення власного капіталу в 2022 році порівняно із 2021 роком. Всі показники рентабельності в 2022 році мають від'ємне значення через збитковість діяльності компанії за цей період.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

### 3.1. Напрями удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта»

Розробимо напрями удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта» (табл.3.1). Доцільно наголосити, що оскільки АТ «Укрпошта», як і всі інші суб'єкти господарювання, перебуває в найскладніших умовах господарювання (умови воєнного стану) важливим є адаптація етапів та методик фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта» до даних умов (несприятливі фактори зовнішнього впливу).

Що стосується саме етапів фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта», то доцільним є виділення такого етапу, як аналіз факторів та чинників зовнішнього середовища, аналіз нормативно-законодавчої бази. Важливо здійснювати відповідно до макроекономічних оглядів прогноз макроекономічних показників – рівень інфляції, рівень безробіття, облікова ставка НБУ, курс іноземних валют тощо. Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволить керівництву підприємства виокремити саме ті компоненти, які чинять найсуттєвіший вплив на результативність роботи підприємства.

Розглянемо детально описані в табл. 3.1 напрями удосконалення методик фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта».

1. Використання різних сценаріїв для моделювання фінансових планів (реалістичний, песимістичний, оптимістичний). Відповідальними особами для реалізації даного заходу є фінансовий директор із керівниками структурних підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів. Реалізацію планується завершити до 01.01.2024 року.

**Напрями удосконалення методик фінансового планування діяльності  
АТ «Укрпошта»**

№	Удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта»	Відповідальна особа	Період впровадження
1	Використання різних сценаріїв для моделювання фінансових планів (реалістичний, песимістичний, оптимістичний)	Фінансовий директор із керівниками структурних підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів	Розробка макетів та технік планування до 01.01.2024 р.
2	Оновлення індикаторів для планування доходів та витрат із врахуванням змін в структурі послуг, в структурі витрат тощо	Фінансовий директор із керівниками структурних підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів	Розробка макетів та технік планування до 01.01.2024 р.
3	Моделювання ситуацій у випадку закриття частини відділень із метою переходу на оптимальний обсяг надання послуг	Фінансовий директор із комерційним директором та директором з питань розвитку	Розробка макетів та технік планування до 01.02.2024 р.
4	Оптимізація логістичних потоків в умовах воєнного стану (спричинене порушення в логістичних ланцюгах, звичних до використання компанії за нормальних умов роботи)	Фінансовий директор із комерційним директором та директором з питань логістики	Розробка макетів та технік планування до 01.04.2024 р.
5	Моделювання звітності залежно від зростання тарифів на послуги та цін на товари	Фінансовий директор із керівниками структурних підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів	Розробка макетів та технік планування до 01.06.2024 р.
6	Використання коефіцієнтів дисконтування на майбутні періоди	Фінансовий директор	Розробка макетів та технік планування до 01.08.2024 р.

Джерело: дані фінансового департаменту АТ «Укрпошта».

Розглянемо детально описані в табл. 3.1 напрями удосконалення методик фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта».

1. Використання різних сценаріїв для моделювання фінансових планів (реалістичний, песимістичний, оптимістичний). Відповідальними особами для реалізації даного заходу є фінансовий директор із керівниками структурних



підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів. Реалізацію планується завершити до 01.01.2024 року.

Реалізація даного заходу є доцільною в умовах нестабільності економічної системи країни. Моделювання фінансових планів залежно від сценаріїв роботи підприємства дозволить адаптувати його під різні умови господарювання. Реалістичний сценарій передбачає типовий формат діяльності підприємства без відхилень в стратегії та тактиці, без особливих зрушень в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Песимістичний сценарій передбачає неповне виконання певних умов господарювання, певних відхилень в організації процесів надання послуг, доставки вантажів та посилок тощо. Песимістичний сценарій також наголошує на необхідності розробки превентивних заходів та заходів по усуненню ряду проблем із метою виходу мінімально на беззбитковий рівень діяльності. Формуючи песимістичний сценарій фінансового плану, керівництво компанії повинно враховувати бюджет коштів на створення резервів на покриття витрат у випадку суттєвих проблем у діяльності бізнес-організації. Реалістичний сценарій формується за умов ідеального середовища функціонування, постійного зростання кількості клієнтів.

2. Оновлення індикаторів для планування доходів та витрат із врахуванням змін в структурі послуг, в структурі витрат тощо. Відповідальними особами для реалізації даного заходу є фінансовий директор із керівниками структурних підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів. Реалізацію планується завершити до 01.01.2024 р. В табл. 3.2 приведемо фрагменти оновленого списку індикаторів для планування доходів та витрат із врахуванням змін в структурі послуг, в структурі витрат тощо.

3. Моделювання ситуацій у випадку закриття частини відділень із метою переходу на оптимальний обсяг надання послуг.

Відповідальними особами для реалізації даного заходу є фінансовий директор із комерційним директором та директором з питань розвитку.

Реалізацію планується завершити до 01.02.2024 р. Наразі через небезпеку роботи багато відділень АТ «Укрпошта» закриваються. Тому із метою оптимізації роботи підприємства та балансування доходів та витрат працюючих відділень, доцільно здійснити перерозподіл потужностей закритих відділень на діючі представництва. Важливо також провести релокацію персоналу.

Таблиця 3.2

**Фрагменти оновленого списку індикаторів  
для планування доходів та витрат**

№	Індикатор	Необхідність впровадження
1	2	3
1	Зміна в структурі продажів	За умов неможливості подальшої роботи відділень підприємства через активні бойові. В даному випадку змінюється структура продажів компанії через закриття певних відділень, для яких характерний певний асортимент пропонуванних послуг
2	Зміни в структурі витрат за умов переведення частини співробітників на формат роботи вдома	В даному випадку скорочуються адміністративні витрати (підприємству не потрібно орендувати далі офісні приміщення для даних фахівців, скорочуються витрати на канцелярські вироби за рахунок переходу на онлайн-формат роботи тощо
3	Зміни в ціновій політиці	Важливо враховувати дані індикатори, оскільки вони лежать в основі формування дохідної частини бюджету. В умовах скорочення попиту через воєнний стан в країні важливо оптимізувати цінову політику через перегляд цін в сторону збільшення на послуги, які користуються високим попитом. На послуги, які не є популярними, доцільно пропонувати акційні бонуси. Відбуватиметься своєрідне балансування між ціновими пропозиціями між популярними та непопулярними стратегічними зонами господарювання

Джерело: змодельовано автором за даними фінансового департаменту АТ «Укрпошта».

Даний захід дозволить вийти на запланований рівень доходів при організації фінансового планування.

4. Оптимізація логістичних потоків в умовах воєнного стану (спричинене порушення в логістичних ланцюгах, звичних до використання компанії за нормальних умова роботи). Відповідальними особами для реалізації даного заходу є фінансовий директор із комерційним директором та директором з питань логістики. Реалізацію планується завершити до 01.04.2024 р. Досить часто в умовах воєнного стану погіршують логістичні умови роботи: порушуються логістичні ланцюги, блокуються деякі маршрути доставок, можливі також випадки втрати вантажів та неотримання одержувачами.

Важливо при плануванні логістичних витрат це враховувати та будувати відповідні моделі логістичних витрат із врахуванням певних обставин, наприклад, блокування траси Херсон – Харків через активні бойові дії тощо.

5. Моделювання звітності залежно від зростання тарифів на послуги та цін на товари. Відповідальними особами для реалізації даного заходу є фінансовий директор із керівниками структурних підрозділів, відповідальних за формування бюджетів підрозділів. Реалізацію планується завершити до 01.06.2024 р. При плануванні витрат на послуги сторонніх організацій – оренда, комунальні послуги, послуги зв'язку важливо враховувати індекс інфляції. Особливої актуальності даний захід набуває в умовах воєнного стану, за умов нестабільності цін на товари та послуги та постійного зростання курсу іноземних валют по відношенню до гривні.

6. Використання коефіцієнтів дисконтування на майбутні періоди. Відповідальним є фінансовий директор. Реалізацію планується завершити до 01.08.2024 р. Дана умова є необхідною при довгостроковому фінансовому плануванні, оскільки із часом грошові потоки знецінюються, і неврахування коефіцієнтів дисконтування покаже у підсумку некоректний фінансовий результат і не дозволить компанії у випадку необхідності створити грошовий резерв на покриття непередбачуваних витрат. Як бачимо, задачі із вдосконалення фінансового планування на підприємстві АТ «Укрпошта» покладаються не лише на персонал фінансового департаменту. В розробці заходів задіяний персонал всіх структурних підрозділів, що доводить приведена в таблиці 3.2 матриця розподілу відповідальності при реалізації проектів. Тісна співпраця підрозділів важлива особливо зараз, в умовах воєнного стану, коли керівництво компанії досить часто буває не готове до кардинальних змін і в даному випадку потребує критичного погляду фахівців різних контурів управління в компанії (робота із клієнтами, управління логістикою тощо).

З метою удосконалення етапів та методики фінансового планування АТ «Укрпошта» доцільним є використання зарубіжного досвіду. Досить цікавим є приклад AG Deutsche Post. Досвід цієї корпорації є цікавим як з точки

зору представленості на ринку поштових послуг, з точки зору форми власності (державна як у АТ «Укрпошта»), з точки зору пропонованих послуг. Фінансове планування в АГ Deutsche Post відбувається на основі складання основних та операційних бюджетів, кожному напрямку діяльності присвоюється код діяльності (die Kostenstelle), обробка та контроль оплати рахунків здійснюється за допомогою програми Candis, після цього всі документи експортуються в бухгалтерську програму Datev, яка пропонує можливості не лише для ведення фінансового обліку, а також і для управлінського. Процеси фінансового планування в АТ «Укрпошта» здійснюють за допомогою модулів 1С – Підприємство, акцептація та перевірка рахунків також відбувається на платформі даної програми. Проте доцільно розглянути придбання програмного комплексу формату Candis, який використовується в АГ Deutsche Post, що дозволить пришвидшити процеси обробки рахунків, а відповідно, і якість процесів планування.

Рішення про придбання додаткового програмного забезпечення приймається виключно керівництвом компанії, оскільки наразі, в умовах воєнного стану компанія змушена скоротити обсяги інвестиційних ресурсів, а даний захід передбачає інвестування додаткових коштів.

### **3.2. Прогнозування результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта»**

Виходячи із наведених напрямків щодо удосконалення етапів та методики фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта», доцільним є здійснення прогнозування результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта». Слід зазначити, що Урядом України, зокрема Кабінетом Міністрів було ухвалено Постанову щодо організації роботи підприємства АТ «Укрпошта» на період дії в Україні воєнного стану. Цих вимог необхідно дотримуватись і при прогнозуванні результатів роботи компанії на 2024 рік.

Затвердженим рішенням на АТ «Укрпошта» покладається виконання наступних задач: забезпечення своєчасної доставки пенсій та грошової

допомоги громадянам, які є отримувачами даної соціальної допомоги; своєчасне здійснення доставки ліків, предметів гуманітарної допомоги, поштових відправлень; здійснення перевезення майна на безоплатних умовах для підприємств, установ та організацій відповідно до переліку суб'єктів господарювання, який сформований Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури.

При прогнозуванні результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта» даний факт не враховуємо, оскільки це не є темою нашого дослідження. За основу беремо фактичні показники діяльності, приведені в другому розділі дипломної роботи. Станом на кінець 2022 року в АТ «Укрпошта» було організовано роботу близько 11 000 відділень. Станом на жовтень 2023 року в АТ «Укрпошта» організовано роботу 9800 відділень. Для прогнозування фінансових результатів в основу беремо такий показник як «чистий дохід, отриманий на 1 відділення». Припускаємо, що станом на 2024 рік діяльність АТ «Укрпошта» на ринку поштових послуг забезпечуватиметься діяльністю 10000 відділень (за рахунок деокупації територій).

Таблиця 3.3

**Прогноз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта»  
на 2024 рік**

№	Показник	2024		
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1	Чистий дохід	11 060 806	10 534 101	8 258 735
2	Кількість відділень	10500	10000	10000
3	Чистий дохід на 1 відділення	1053	1053	826
4	Собівартість товарів, робіт, послуг	10 635 919	10 129 447	7 941 486
5	собівартість послуг на 1 відділення	1013	1013	1013
6	Валовий прибуток	424 887	404 654	317 249
7	Інші операційні доходи	179 762	179 762	179 762
8	Інші операційні доходи на 1 відділення	18	18	18
9	Адміністративні витрати	1 148 387	1 148 387	1 148 387
10	Витрати на збут	207 900	207 900	207 900
11	Інші операційні витрати	411 903	411 903	411 903
12	Фінансові результати від операційної діяльності	-1 163 541	-1 183 774	-1 271 179

Джерело: власні розрахунки.

В табл. 3.3 приведемо прогноз результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта» на 2024 рік. Отже, за реалістичним прогнозом на 2024 рік заплановане отримання чистого доходу розміром 10 534 101 тис. грн. (в розрахунку на 10 000 відділень). При цьому валовий прибуток складе 404 654 тис. грн., що вище показника 2022 року на 8 093 тис. грн. або на 2 %. Адміністративні витрати залишаються на рівні 2022 року і витрати на збут. Отже, запланований збиток компанії на 2024 рік складе – 1 183 774 тис. грн., що менше показника 2022 року на 8 093 тис. грн.

В прогнозі результатів господарської діяльності АТ «Укрпошта» на 2024 рік (оптимістичний сценарій) – організовано роботу 11 500 (припускаємо приріст на 500 відділень в порівнянні із довоєнним 2021 роком). Отже, на 2024 рік заплановане отримання чистого доходу розміром 11 060 806 тис. грн. (в розрахунку на 10 500 відділень). При цьому валовий прибуток складе 424 887 тис. грн., що вище показника 2022 року на 28 326 тис. грн. або на 7%. Адміністративні витрати залишаються на рівні 2022 року і витрати на збут. Отже, запланований збиток компанії на 2024 рік складе за умов реалізації оптимістичного сценарію – 1 163 541 тис. грн., що менше показника 2022 року на 28 326 тис. грн.

При моделюванні фінансових результатів на 2024 рік за умов песимістичного сценарію (скорочення доходів на 20% порівняно із 2022 роком) будуть отримані наступні фінансові результати: передбачене скорочення доходу компанії до 8 258 735 тис. грн., що менше показника 2022 року на 2 064 684 тис. грн., або 20%. При цьому валовий прибуток складе 317 249 тис. грн., що нижче показника 2022 року на 79 312 тис. грн. Як наслідок, збиток підприємства в 2024 році зросте до 1 271 179 тис. грн.. Отже, враховуючи збитковість діяльності компанії за умов воєнного стану, прогнозний фінансовий результат – це збиток; за умов реалізації оптимістичного сценарію він нижчий, за умов реалізації песимістичного сценарію він більший. Проте після Перемоги компанія вийде на рівень 2021 року за своїми показниками і навіть їх покращить, враховуючи амбітні цілі керівництва АТ «Укрпошта».

### **Висновки до Розділу 3**

1. Запропоновано напрями удосконалення методик фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта», а саме: використання різних сценаріїв для моделювання фінансових планів (реалістичний, песимістичний, оптимістичний); оновлення індикаторів для планування доходів та витрат із врахуванням змін в структурі послуг, в структурі витрат тощо; моделювання ситуацій у випадку закриття частини відділень із метою переходу на оптимальний обсяг надання послуг; оптимізація логістичних потоків в умовах воєнного стану (спричинене порушення в логістичних ланцюгах, звичних до використання компанії за нормальних умова роботи); моделювання звітності залежно від зростання тарифів на послуги та цін на товари; використання коефіцієнтів дисконтування на майбутні періоди.

2. Спрогнозовано фінансові результати компанії за трьома сценаріями – реалістичний, песимістичний, оптимістичний сценарії. За реалістичним прогнозом на 2024 р. заплановане отримання чистого доходу розміром 10 534 101 тис. грн. (в розрахунку на 10 000 відділень). В оптимістичному сценарію – організовано роботу 11 500 (припускаємо приріст на 500 відділень в порівнянні із 2021 р.). За умов песимістичного сценарію (скорочення доходів на 20% порівняно із 2022 роком) передбачене скорочення доходу компанії до 8 258 735 тис. грн., що менше показника 2022 р. на 2 064 684 тис .грн.

## ВИСНОВКИ

осліджено, що завданням фінансового планування на підприємстві є його забезпечення необхідними фінансовими ресурсами в процесі здійснення господарської діяльності, порівняння запланованих витрат із реальними можливостями підприємства та подальше коригування індикаторів та показників фінансового стану відповідно до факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансове планування реалізується для всіх операційних процесів підприємства, оскільки воно пов'язує в єдину ланку виробниче, кадрове, маркетингове планування суб'єкта господарювання. За допомогою інструментів та методів фінансового планування конкретизуються прогностичні показники діяльності компанії та встановлюються взаємопов'язані завдання і регулюється послідовність управлінських дій в реалізації й досягненні поставленої мети.

2. Встановлено, що цілями фінансового планування є: визначення обсягів фінансових ресурсів підприємства, капіталу та резервів на основі планування розміру коштів за рахунок власних і залучених джерел, необхідних для забезпечення успішної діяльності; забезпечення виробничого процесу підприємства фінансовими ресурсами; розроблення ефективної системи фінансового управління підприємством для досягнення ним стратегічних й тактичних цілей. Досліджено, що в структурі компанії виділені центри доходів (відділення АТ «Укрпошта», відділи по роботі із клієнтами, підрозділи, які генерують чистий дохід); центри витрат, структурні підрозділи, центри інвестицій, департамент розвитку фінансовий департамент.

3. Проаналізовано, що компанія в 2020-2021 рр. діяльність компанії була прибутковою, зокрема в 2020 році підприємством був згенерований прибуток розміром 171 млн. грн., в 2021 році – 201 млн. грн. У 2022 році (рік воєнних дій) підприємство отримало чистий збиток в розмірі 1191,8 млн. грн. Таке скорочення фінансового результату спричинене зниженням отриманих доходів в 2022 році порівняно із 2021 роком, що обумовлюється зменшенням кількості клієнтів.



4. Досліджено, що собівартість послуг в 2022 році порівняно із 2021 роком зростала. Це стало причиною скорочення валового прибутку аналізованого підприємства. Компанія в 2022 році отримала валовий прибуток розміром 396,56 млн. грн., що менше показника 2021 року на 1011 млн. грн., або на 72 %.

5. Встановлено, що аналіз ділової активності підприємства за 2020-2022 роки, виражений коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році, порівняно із 2021 роком скоротився, вдвічі, при цьому тривалість одного обороту 15 днів. Негативну динаміку демонструє скорочення власного капіталу в 2022 році порівняно із 2021 роком. Всі показники рентабельності в 2022 році мають від'ємне значення через збитковість діяльності компанії за цей період.

6. Запропоновано напрями удосконалення методик фінансового планування діяльності АТ «Укрпошта», а саме: використання різних сценаріїв для моделювання фінансових планів (реалістичний, песимістичний, оптимістичний); оновлення індикаторів для планування доходів та витрат із врахуванням змін в структурі послуг, в структурі витрат тощо; моделювання ситуацій у випадку закриття частини відділень із метою переходу на оптимальний обсяг надання послуг; оптимізація логістичних потоків в умовах воєнного стану (спричинене порушення в логістичних ланцюгах, звичних до використання компанії за нормальних умов роботи); моделювання звітності залежно від зростання тарифів на послуги та цін на товари; використання коефіцієнтів дисконтування на майбутні періоди.

7. Спрогнозовано фінансові результати компанії за трьома сценаріями – реалістичний, песимістичний, оптимістичний сценарії. За реалістичним прогнозом на 2024 р. заплановане отримання чистого доходу розміром 10 534 101 тис. грн. (в розрахунку на 10 000 відділень). В оптимістичному сценарію – організовано роботу 11 500 (припускаємо приріст на 500 відділень в порівнянні із 2021 р.). За умов песимістичного сценарію (скорочення доходів на 20% порівняно із 2022 роком) передбачене скорочення доходу компанії до 8 258 735 тис. грн., що менше показника 2022 р. на 2 064 684 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бруслиновська І. В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 100-111.
2. Білик М. Д., Белялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві: навчальний посібник. Київ: ПанТот, 2015. 435 с.
3. Бортнік С.М. Принципи та роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 819. С. 15-23.
4. Бучакчийська Ю. А. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 2. . 75-78.
5. Гавшина О. І., Тарасенко І. О. Діагностика фінансового стану в системі управління економічною безпекою підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 104-107.
6. Гарбар Ж. В., Кондукоцова Н. В. Зарубіжний досвід формування фінансової політики в країнах із розвинутою та трансформаційною економікою. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 523-528.
7. Гонта О., Кальченко О., Жук О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 4. С. 128-133.
8. Виговська Н. Г. Фінансове планування діяльності підприємств сфери ІТ. Н. Г. Виговська, А. Ю. Полчанов, В. В. Довгалюк, О. Ю. Полчанов. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_9).
9. Великий Ю.В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №11. С. 18-25.
10. Добровольська, О. В., Рондова, М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*, №20. 2021. С. 40-45.

11. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. Л. М. Докієнко. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 51-58.
12. Дугієнко Н. О., Дугієнко О.Е. Бізнес-планування: фінансове забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 5. С. 7-8.
13. Жук О. І., Томашевська А. В., Боришкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18 (2). С. 103-112.
14. Жукова Т. А., Грибініченко Р. А., Плікус І. Й. Фінансове прогнозування і планування як умова прийняття управлінських рішень. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2021. № 2. С. 9-15.
15. Єрмак С. О., Бугаєнко О. В. Стратегічне фінансове планування діяльності виробничих підприємств на прикладі ПАТ "Лактіс". *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 143-151.
16. Єршова Н.Ю., Степаненко О.В., Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: сучасні підходи. XIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» Одеса, 30-31 травня 2019 р. с. 133-134
17. Єпіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 45-50.
18. Іващенко А. І., Юсупова К. Ф. Фінансова стратегія підприємства: розробка та реалізація в умовах девелоперської компанії. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 45-49.
19. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

20. Кириченко В. В., Тарасенко І. О. Фінансове планування в системі управління фінансовими результатами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 8. С. 50-52.
21. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 23-27.
22. Кондаурова І. О., Максимук Н. В. Фінансове планування в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2017. Т. 18, Вип. 4(2). С. 63-66.
23. Каламбет С.В., Павлова Ю.О. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. №11. С. 22-24.
24. Латковський П. П. Фінансова політика в умовах військового стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 1. С. 223-227.
25. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. – Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
26. Медвецький І. Бюджетне планування в Україні : сучасний стан та шляхи вдосконалення. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 176-177.
27. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як складова стратегічного фінансового планування суб'єкта господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 12(2). С. 170-173.
28. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_10\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_19).
29. Фінансові результати діяльності АТ «Укрпошта». Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL:<https://www.ukrposhta.ua/ua>.

30. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>.
31. Поддєрьогін, А. М., Чорна, Н. М. Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*, №1, 2018. с. 150-160.
32. Пінчук С. С. Фінансове планування як ключовий елемент в системі управління ефективністю діяльності підприємств залізничного транспорту. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 155-162.
33. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 122 від 22 січня. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83>.
34. Пятниченко Є. А., Свистун Л. А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. *Молодий вчений*. 2018. № 5(1). С. 316-323.
35. Роганова Г. О. Аналіз фінансового стану підприємства на прикладі АТ "Укрпошта". Г. О. Роганова, А. О. Приймачок. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2022. Т. 28, № 3. С. 20-31.
36. Торчук Т. Сутність та характеристика фінансового планування. *Матеріали науково-практичної конференції здобувачів факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. 2022. С.105-108.
37. Торчук Т. Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта». *VII науково-практична студентська конференція «Фінансове забезпечення економіки»*. 2023. С.71-74.
38. Торчук Т. Зарубіжний досвід фінансового планування. *Студентські наукові читання 2023*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського

конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 30 листопада 2023 р. с. 166-169.

39. Чумак О. В. Фінансове планування в структурі економічної політики державного підприємства. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 142-148.

40. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник 2-ге вид., стер. . Київ : Знання, 2013. 375 с

41. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6(46). С. 530-534.

42. Bulkot O. Modern System of International Financial Management in Multinational Companies. *World economy and international economic relations. Economic Annals-XXI. №1-2(2)*. 2015. P. 8-11.

43. Santacruz L. Wealth management and financial advisory services in the Asia-Pacific region. 2017. 34 p.