

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Управління необоротними активами підприємства**

за матеріалами публічного акціонерного товариства  
«Укрпошта», м. Київ

Студентки 2 курсу, 1 м групи,  
заочної форми навчання,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Григоревської Олени  
Сергіївни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доц.

Пурденко Олена  
Анатоліївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

## ЗМІСТ

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>АНОТАЦІЯ</b> .....                                                               | 3   |
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                  | 4   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....         | 7   |
| 1.1. Економічний зміст і класифікація активів підприємства.....                     | 7   |
| 1.2. Методи фінансового планування активів підприємства .....                       | 18  |
| 1.3. Методологія оцінки ефективності планування активів підприємства.....           | 33  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «УКРПОШТА»</b> ..... | 46  |
| 2.1. Аналіз обсягу та структури активів підприємства.....                           | 46  |
| 2.2. Аналіз ефективності використання активів підприємства .....                    | 57  |
| 2.3. Оцінка ефективності планування активів підприємства .....                      | 66  |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ АКТИВІВ ПАТ «УКРПОШТА»</b> .....      | 77  |
| 3.1. Обґрунтування моделі фінансового планування активів підприємства.....          | 77  |
| 3.2. Напрямки покращення управління активами підприємства .....                     | 88  |
| 3.3. Планування обсягу активів підприємства .....                                   | 95  |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....                                                 | 106 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                             | 112 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                      |     |

## АНОТАЦІЯ

**Григоревська О.С. «Планування активів на підприємстві» (за матеріалами ПАТ «Укрпошта», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам планування активів підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні засади, методи та засоби планування активів підприємства та обґрунтувати напрямки подальшого його удосконалення на підприємстві ПАТ «Укрпошта».

**Ключові слова:** активи, ліквідність, платоспроможність, ефективність, планування активів.

## ABSTRACT

**Grigorevskaya O.S. «Planning of assets at the enterprise» (based on materials of PJSC «Ukrposhta», Kyiv). - The manuscript.**

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of enterprise asset planning. The presented work allows to study the basic principles, methods and means of planning of the assets of the enterprise and substantiate directions of further improvement on the enterprise of PJSC "Ukrposhta".

**Key words:** assets, liquidity, solvency, efficiency, asset planning.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Активи підприємства є однією з найважливіших категорій фінансового управління, теоретичні аспекти якої комплексно не досліджені ще в роботах багатьох економістів з достатньою глибиною. Будучи для діяльності підприємства категорією, аналогічною по значущості категорії капіталу, вона, проте, не має ні співставного з нею теоретичного генезису, ні навіть наближеної до неї парадигми. У той же час, як це парадоксально, інструментарій практичного планування активів у господарській діяльності підприємства розроблений на даний момент достатньо обґрунтовано. Тому дослідження даної теми роботи є надзвичайно актуальним.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Все майно, яке є в розпорядженні підприємства і яке відображено в його балансі, називається його активами. Саме тому, ефективне планування активів є одним із завдань підприємства. Його реалізація безпосередньо пов'язана з формуванням та забезпеченням ефективного використання виробничого потенціалу підприємства. В процесі реалізації цього завдання, виходячи з намічених обсягів діяльності, визначається реальна потреба в окремих видах активів і визначається загальна їх сума; оптимізується склад джерел фінансування активів з позиції ефективного комплексного їх використання, а також необхідної їх ліквідності для забезпечення постійної платоспроможності; забезпечується прискорення обороту окремих видів активів.

Питання планування активів підприємств є завжди актуальними. Сучасна господарська практика потребує прийняття як зважених так і нетрадиційних рішень, які базуються на глибокому синтезі досягнень сучасної фінансової теорії та досвіді фінансового управління.

**Рівень дослідженості теми.** Питання управління активами підприємства досліджені в роботах ряду вітчизняних та зарубіжних вчених – Лігоненко Л.О., Бланка І.О., Терещенка О.О., Савицької Т.С., Балабанова І.Т., Ковалева В.В.,

Нікбахта Е., Гроппелі А., тощо. Однак, подальшого вивчення потребують питання, пов'язані з методиками планування активів, зокрема в умовах сучасних інформаційних технологій.

**Мета роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління оборотними активами підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення.

В роботі вирішено наступні **завдання**:

- визначити економічний зміст і класифікація активів підприємства;
- обґрунтувати методи фінансового планування активів підприємства;
- охарактеризувати методологію оцінки ефективності планування активів підприємства;
- здійснити аналіз обсягу та структури активів підприємства;
- провести аналіз ефективності використання активів підприємства;
- здійснити оцінку ефективності планування активів підприємства;
- навести обґрунтування моделі фінансового планування активів підприємства;
- визначити напрямки покращення управління активами підприємства;
- здійснити планування обсягу активів підприємства.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження в роботі є процес планування активів підприємства.

**Предмет дослідження.** Методичні та методологічні засади планування активів підприємства та напрямки його удосконалення.

Роботу виконано на матеріалах підприємства ПАТ «Укрпошта», яке надає послуги поштового зв'язку та логістичні послуги по Україні. Чистий дохід підприємства у 2017 році складає 5484044 тис.грн, обсяг чистого збитку – 202817 тис.грн. Обсяг активів підприємства станом на 01.01.2018 р. складає 7826845 тис.грн, а обсяг власного капіталу – 2673631 тис.грн.

**Методи дослідження.** Дослідження виконувалася за допомогою загальнонаукових методичних прийомів (аналіз, синтез, індукція і дедукція), економіко-статистичних методів (порівняння, групування, аналіз динамічних

рядів, графічний метод), економіко-математичні методи (моделювання). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних інформаційних технологій і програм.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичною базою написання магістерської роботи стали монографії та підручники вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-правові акти.

**Практична значення.** Практична значущість обраної теми зводиться до використання конкретних методик щодо оптимізації управління активами підприємства, а також обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на удосконалення їх планування.

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** За темою випускної кваліфікаційної роботи опублікована стаття на тему: «Особливості планування активів підприємства» у збірнику наукових статей студентів, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Економіка» (спеціалізація «Економіка підприємства») заочної форми навчання «Економіка і фінанси підприємства». – Ч 1, С. 25 – К.:КНТЕУ, 2018.

**Структура роботи.** Робота складається з 3-х розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 102 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Економічний зміст і класифікація активів підприємства

В сучасних умовах ринкової економіки всі підприємства, в тому числі й торговельні, зацікавлені в ритмічному і стабільному функціонуванні. Щоб досягти високих результатів, потрібна чітко збудована, обґрунтована і ефективна економічна політика управління активами.

Саме тому, що активи є економічним ресурсом підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються у господарській діяльності з метою одержання прибутку, варто дослідити сутність та класифікацію активів.

На сьогодні в економічній літературі можна виділити різні підходи до визначення сутності активів підприємства. Спробуємо охарактеризувати деякі з них.

Активи являють собою економічні ресурси підприємства у різних видах, які використовуються в процесі здійснення господарської діяльності. Вони формуються для конкретних цілей здійснення цієї діяльності у відповідності до місії та стратегії економічного розвитку підприємства і у формі сукупних майнових цінностей характеризують основу його економічного потенціалу. Активи підприємства повинні відповідати функціональній направленості та обсягам діяльності виробничого підприємства. Тільки при такій відповідності вони представляють для підприємства певну цінність як його економічні ресурси, призначені для використання у наступному періоді.

В табл. 1.1 наведені наукові підходи до визначення поняття «активів». Відповідно до даного визначення, слід зазначити, що на перший план виходять активи підприємства не як матеріальні цінності, а їх вартісний вираз, який відображається в активі балансу та призводить до отримання певного фінансового результату.

### Наукові підходи до визначення поняття «активів»

| №     | Автор                                                                                                     | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| п/п.1 | 2                                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1     | Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [52] | Активи - це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до збільшення економічних вигод у майбутньому.                                                                                                                                        |
| 2     | А. М. Поддєрьогін [60, с. 102]                                                                            | Активи - ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства і використання яких веде до збільшення економічних вигод у майбутньому.                                                                                                                                                                        |
| 3     | І. Сікора [69, с. 74]                                                                                     | Активи підприємства - це його ресурси, які повинні принести підприємству вигод у майбутньому.                                                                                                                                                                                                                 |
| 4     | Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [35, с. 201]                                                              | До активів відносять всі види майна підприємства, що належать йому на праві власності й використовуються для здійснення статутної діяльності.                                                                                                                                                                 |
| 5     | В. М. Шелудько [79, с. 63]                                                                                | Активи підприємства - це майно в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку.                             |
| 6     | Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна [41, с. 54]                                                                 | Активи балансу містять відомості про розміщення капіталу, що є в розпорядженні підприємства, тобто про вкладення в конкретне майно і матеріальні цінності, про витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції і про залишки вільної готівки.                                                      |
| 7     | О. С. Філімоненков [73, с. 93]                                                                            | Активи - сукупність засобів праці і предметів праці, які беруть участь у створенні продукту.                                                                                                                                                                                                                  |
| 8     | І.О. Бланк [5, с. 124]                                                                                    | Активи - економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються у господарській діяльності з метою одержання прибутку.                                                                                                                                                      |
| 9     | Л. П. Василенко [12, с. 88]                                                                               | Активи підприємства являють собою контрольовані ним економічні ресурси, сформовані за рахунок інвестованого у них капіталу, характерні детерміновані вартістю, продуктивністю та здатністю генерувати дохід, постійний оборот яких у процесі використання пов'язаний з факторами часу, ризику та ліквідності. |



## Продовження табл. 1.1

| 1  | 2                            | 3                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Кірейцев Г. Г. [34, с. 91]   | Активи - економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються в господарській діяльності і належить підприємству на правах власності, чи у формі претензій (вимог) за зобов'язаннями інших осіб. |
| 11 | А. М. Римарчук [65, с. 55]   | Активи підприємства відображають інвестиційні рішення, прийняті компанією за період її діяльності.                                                                                                                                   |
| 12 | В. І. Захарченко [32, с. 87] | Активи - все те, чим володіють, наприклад земля і машини.                                                                                                                                                                            |
| 13 | Косянчук Т. Ф. [40, с. 48]   | Активи - це економічні ресурси компанії, котрі мають принести дохід у результаті очікуваних операцій.                                                                                                                                |

Схоже до визначення, яке наведене в національних стандартах бухгалтерського обліку, пропонує А. М. Поддєрьогін [60, с. 102]. Автор дотримується ресурсного підходу до визначення активів. Його думку доповнює підхід І. Сікора, який зазначає, що активи підприємства повинні належати йому (а не бути, наприклад, орендованими) і повинні бути раніше придбані (а не перебувати в стадії придбання) [69, с. 95].

Зауважимо, що зазначені науковці розглядають термін «активи» подібно до визначення в НП(С)БО 1, а саме стосовно економічних вигод активів у майбутньому. Проте науковці не вказують конкретних джерел, за рахунок яких повинні бути сформовані ті чи інші активи, а також не обґрунтовано право власності підприємства на активи [52, с. 74].

Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова, В. М. Шелудько, Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна та О. С. Філімоненков акцентують увагу на тому, що активи являють собою майно підприємства, яке сформоване за рахунок власних або залучених ресурсів, тобто потребують інвестування конкретного капіталу. На противагу їх поглядам, І.О. Бланк акцентує увагу як на матеріальному, так і фінансовому

аспектах категорії активів та наголошує на тому, що активи повинні належати підприємству на правах власності або володіння [5, с. 128].

Таким чином автор визначає найбільш суттєві ознаки активів, які характеризують їх з різних сторін.

О. С. Філімоненков [73, с. 93] дає одне з найбільш комплексних визначень поняття активи. Проте науковець не наводить обґрунтування щодо права власності підприємства на активи, а також не визначає за рахунок яких джерел повинні бути сформовані активи [73, с. 94].

Також не визначають джерела формування активів В. І. Захарченко, на думку якого активи підприємства - це є кошти, цінні папери, товарно-матеріальні цінності, основні засоби, фінансові інвестиції, боргові вимоги та будь-яка інші його власність, і кожен з активів підприємства має грошову оцінку [32, с. 44]. Автор обґрунтовує сутність активів з позиції джерел їх формування. однак, такий підхід не може бути виправданий з точки зору системного підходу, коли активи можуть розглядатися також як об'єкт фінансового управління на підприємстві.

Важливим є також врахування думок зарубіжних вчених щодо сутності поняття «активи».

На сьогодні в економічній літературі можна виділити різні підходи до визначення сутності активів підприємства. Спробуємо охарактеризувати деякі з них.

Зарубіжний науковець Н.В. Мешкова-Кравченко під активами підприємства розуміють кошти, що були авансовані у виробничі ресурси підприємства, які знаходяться в процесі господарського обігу. Вони ототожнюють поняття активів з капіталом підприємства. Таке визначення, на мою думку, є суттєвим, але не повним, оскільки не відбиває в повному змісті сутності економічних відносин, що виникають в процесі формування та використання оборотних активів [44, с. 124-128].

Коваленко Л. О. [35, с. 118-125], Ковальчук Н.О. [37, с. 82-83], Крамаренко Г. О. [41, с. 30-39] та ін. під активами розуміють ресурси, що авансуються в

виробничі засоби та оборотні кошти для забезпечення безперервності виробництва та реалізації продукції. Таке трактування, на перший погляд, істотно відрізняється від тих, що наводяться в західних виданнях з фінансового менеджменту. На мою ж думку, в них є багато спільного як за змістом, так і за методами впливу на об'єкт управління, в ролі якого в даному випадку виступають активи. Зазначені науковці лише заміщують поняття «фінансові ресурси» на «активи», що є ще вужчим за попереднє.

Часто у вітчизняній літературі поняття “активи”, “господарські засоби” та «капітал» ототожнюються. Так, науковці Бланк І.О. та Ситник Г.В. свідчать про ідентичність даних понять. Активи, за їх визначенням, - це ресурси підприємства, які йому належать і знаходяться в обороті. однак, таке визначення не відображає природу формування активів. Воно характеризує лише їх стан [5, с. 54-55].

Для розкриття сутності активів необхідно розглянути два підходи – економічний та бухгалтерський.

Згідно з економічним підходом до визначення сутності активів, активи – це сукупність економічних ресурсів підприємства, які представлені сукупністю майнових цінностей і використовуються в господарській діяльності для отримання прибутку.

Згідно з бухгалтерським підходом, активи – це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до надходження економічних вигод у майбутньому [20].

Активи підприємства за своїм складом неоднорідні і представлені двома групами (див. рис. 1.1.).

Під оборотними активами розуміють сукупність ресурсів підприємства, що знаходяться в постійному кругообороті, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та в повному обсязі переносять свою вартість на нову продукцію [13].

Оборотні активи постійно приймають участь в забезпеченні процесу виробництва та реалізації продукції, одночасно знаходяться на всіх стадіях

кругообороту коштів. Переходячи з грошової форми вартості у товарну, потім у виробничу, товарну та знову в грошову – оборотні кошти забезпечують безперервність роботи підприємства.

Цей процес зміни їх матеріально-речової вартості представляє собою цикл кругообороту обігових активів (операційний цикл).



Рис. 1.1. Склад активів підприємства [13]

Можна виділити два підходи до визначення сутності оборотних активів підприємства: економічний та бухгалтерський.

Економічний підхід - сукупність економічних ресурсів підприємства, що знаходяться в постійному кругообігу, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та в повному обсязі переносять свою вартість на нову продукцію.

Бухгалтерський підхід - грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Дамо коротку характеристику основним складовим оборотних активів:

Запаси - активи, які [15]:

- зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності,
- знаходяться в процесі виробництва для такого продажу,
- призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.

Дебіторська заборгованість - фінансові зобов'язання фізичних та юридичних осіб строком до 1 року по різних видах розрахунків:

- по векселях одержаних;
- за товари, роботи, послуги;
- по розрахунках;
- інша поточна дебіторська заборгованість.

Поточні фінансові інвестиції - інвестиції, що легко реалізуються та призначаються для утримання протягом терміну, що не перевищує один рік [15].

Грошові кошти та їх еквіваленти – це короткострокові, високоліквідні інвестиції, які вільно конвертуються у відомі суми грошових коштів і яким притаманний незначний ризик зміни вартості.

1. Залишки грошей, що на дату балансу знаходяться:

- в касі,
- на банківських рахунках,
- в дорозі,
- у формі грошових документів,
- у формі виставлених акредитивів.

2. Поточні інвестиції, початковий строк погашення яких не перевищує 3 місяці і відносно яких існує впевненість у тому, що вони не зменшать свою вартість протягом періоду їхньої чинності. Інші оборотні активи - всі активи, що не ввійшли до складу вище перерахованих [15].

До необоротних активів належать всі активи, що не є оборотними:

Необоротні активи складаються з декількох груп. Тож розглянемо детально кожен з них: Нематеріальні активи характеризують активи, що не мають матеріально-речової форми, але приймають участь в господарській діяльності і приносять прибуток.

До них відносяться:

- 1) права користування природними ресурсами;
- 2) права користування майном (земельною ділянкою, будівлею)
- 3) права на знаки для товарів (товарні знаки, торгові марки, фірмові назви);
- 4) права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау);
- 5) авторські та суміжні з ними права (право на програми для ЕОМ, бази даних);
- 6) гудвіл – різниця між ринковою та балансовою вартістю підприємства, що утворилася внаслідок можливості отримання більш високого рівня прибутку (в порівнянні з середньогалузевим його рівнем) за рахунок використання більш ефективної системи управління, домінуючої позиції на товарному ринку, застосування нових технологій і т.д.
- 7) інші нематеріальні активи [15].

основні засоби – це матеріальні активи, які утримуються підприємством для використання у виробництві або постачанні товарів, для здачі в оренду іншим особам або для адміністративних цілей і будуть використовуватись протягом більше ніж 12 місяців з дати балансу. В балансі подається первісна, залишкова вартість основних засобів та сума їх зносу.

Незавершене будівництво відображує суму інвестицій, вкладених у незавершене будівництво, що здійснюється для власних потреб підприємства, а також авансові платежі на здійснення такого будівництва. Балансова вартість незавершеного будівництва дорівнює сумі фактично здійснених витрат, пов'язаних з будівництвом об'єкту основних засобів.

Довгострокові фінансові інвестиції – це фінансові інвестиції на період більше одного року, а також всі інвестиції, які не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент. Під фінансовими інвестиціями розуміють активи, які утримуються підприємством з метою збільшення прибутку за рахунок відсотків, дивідендів, тощо, зростання вартості капіталу або отримання інших вигод для інвестора. особливістю є те, що окремо в балансі виділені фінансові інвестиції, які передбачається обліковувати за методом участі в капіталі і окремо – інші фінансові інвестиції.

Довгострокова дебіторська заборгованість представляє заборгованість фізичних або юридичних осіб, яка буде погашена після 12 місяців з дати балансу, наприклад, заборгованість орендаря за фінансовою орендою. Довгострокова заборгованість оцінюється за дисконтованою вартістю майбутніх платежів, які очікуються для погашення цієї заборгованості [15].

Інші необоротні активи – це суми необоротних активів, які не можуть бути включені до статей балансу, розділ “Необоротні активи”.

Активи підприємства неоднорідні і тому їх можна класифікувати за багатьма класифікаційними ознаками, основними з яких є:

1. Форма функціонування активів. За цією ознакою виділяють наступні їх види:

а) матеріальні активи - вони характеризують активи підприємства, які мають речову ( матеріальну ) форму.

б) нематеріальні активи - вони характеризують активи підприємства, які не мають речової форми, але які приймають участь в господарській діяльності та забезпечують отримання прибутку.

в) фінансові активи - вони характеризують різні фінансові інструменти, які належать підприємству або знаходяться в його володінні.

2. Характер участі в господарському процесі та швидкість обороту активів. За цією ознакою активи підприємства підрозділяють на наступні види:

а) оборотні ( поточні ) активи - вони характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують поточну виробничо-комерційну

(операційну ) діяльність та повністю споживаються на протязі одного виробничо-комерційного циклу.

б) необоротні активи - вони характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, які багаторазово приймають участь в процесі господарської діяльності та які переносять на продукцію використану вартість частинами.

3. Характер обслуговування окремих видів діяльності. За цією ознакою виділяють наступні види активів підприємства:

а) операційні активи - вони представляють собою сукупність майнових цінностей, які безпосередньо використовуються у виробничо-комерційній (операційній) діяльності підприємства з метою отримання прибутку.

б) інвестиційні активи - вони характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, які пов'язані зі здійсненням його інвестиційної діяльності .

4. Характер фінансових джерел формування активів. У відповідності з цією ознакою розрізняють наступні види активів підприємства :

а) валові активи - вони представляють собою всю сукупність майнових цінностей (активів) підприємства, які сформовані за рахунок як власного, так і позикового капіталу .

б) чисті активи - вони характеризують вартісну сукупність майнових цінностей (активів) підприємства, які сформовані виключно за рахунок власного його капіталу .

5. Характер володіння активами . За цією ознакою активи підприємства поділяють на наступні два види :

а) власні активи - до них відносять активи підприємства , які знаходяться у тимчасовому його володінні та відображаються у складі його балансу .

б) орендовані активи - до них відносять активи підприємства, які знаходяться у тимчасовому його володінні згідно з укладеними договорами оренди ( лізингу ) .



6. Ступінь ліквідності активів. У відповідності з цією ознакою активи підприємства прийнято поділяти на наступні види :

а) активи в абсолютно ліквідній формі - до них відносять активи, які не потребують реалізації та які представляють собою готові засоби платежу.

б) високоліквідні активи - вони характеризують групу активів підприємства, яка швидко може бути конвертована в грошову форму ( як правило, в строк до одного місяця) без відчутних втрат своєї поточної ринкової вартості з метою своєчасного забезпечення платежів по поточним фінансовим зобов'язанням .

в) середньоліквідні активи - до цього виду відносять активи, які можуть бути конвертовані в грошову форму без відчутних втрат своєї поточної ринкової вартості в строк від одного до шести місяців.

г) важколіквідні активи - до них відносять активи підприємства, які можуть бути конвертовані в грошову форму без втрат своєї поточної ринкової вартості лише по закінченню значного періоду часу (від півроку і більше).

Отже, активи формуються для конкретних цілей здійснення господарської діяльності відповідно до місії і стратегії економічного розвитку підприємства та у формі сукупних майнових цінностей характеризують основу його економічного потенціалу. Як цілеспрямована сформована сукупність економічних ресурсів у вигляді визначеного комплексу майнових цінностей підприємства активи покликані відповідати функціональній спрямованості й обсягам його господарської діяльності. Тільки в такій відповідності вони представляють для підприємства визначену цінність як його економічні ресурси, призначені для використання в майбутньому періоді.

Активи є майновими цінностями підприємства, сформованими за рахунок інвестованого в них капіталу. Вкладений у новий бізнес, що розвивається, капітал матеріалізується у формі активів підприємства. Між категоріями капіталу та активів існує тісний зв'язок: активи можуть розглядатися як об'єкт інвестування капіталу, а капітал — як економічний ресурс, призначений для інвестування в активи.

## 1.2. Методи фінансового планування активів підприємства

На сьогоднішній день ефективність діяльності підприємства є необхідною умовою виживання в конкурентному середовищі ринкової економіки. Це досягається, в першу чергу, за рахунок успішного управління підприємством як в цілому, так і його виробничим процесом зокрема. Побудова ефективного процесу неможлива без раціональної організації управління активами підприємства, у тому числі оборотними активами. Для цього необхідним є планування активів для раціонального використання наявних ресурсів та визначення необхідних відповідно до обсягів виробництва з метою покращення результатів діяльності підприємства, що підвищує актуальність даної теми [30].

Ефективне використання активів в першу чергу передбачає встановлення оптимальної величини, розробку варіантів фінансування та забезпечення ефективності їх використання. оптимальна величина активів повинна, з однієї сторони, забезпечувати безперебійне ефективне функціонування підприємства, з іншої – мінімізувати наявність недіючих поточних активів. Потреба в оборотних активах визначається шляхом їх нормування, що передбачає встановлення оптимальної величини активів, необхідних для організації і здійснення нормальної господарської діяльності підприємства. За відповідності складу, структури й наявності активів запланованому обсягу виробництва та реалізації підприємство в змозі отримувати прибуток з мінімальними витратами. У разі зниження розміру активів можливі перебої в постачанні й виробничому процесі, зменшення обсягу виробництва та прибутку, виникнення прострочених платежів і заборгованості, інші негативні явища в господарській діяльності. В результаті аналізу праць, нами виділено наступні методи планування активів, їх основні переваги та недоліки, що представлено у табл. 1.2

Як видно з табл. 1.2, найбільш точним є прямий метод, проте його доцільно використовувати при створенні нового підприємства, а при наявності достатньої інформації з минулих періодів та впевненості, що в запланованому періоді не

передбачаються суттєві зміни, більш вигідним буде використовувати аналітичний метод, що неважкий у розрахунках та менш затратний.

Проте слід відзначити, що внаслідок нестабільної економіки будь-яке планування є неефективним, адже вплив зовнішніх факторів є постійним та занадто сильним, а точно спланувати будь-які активи, у тому числі оборотні, з урахуванням змін, що важко спрогнозувати, майже неможливо.

Напрямами подальших досліджень є побудова моделі планування активів в умовах економічної кризи.

Таблиця 1.2

**Порівняння методів планування активів [4, 8, 15, 21, 23, 24, 29]**

| Найменування      | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                         | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                       | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Прямий метод      | Спочатку визначається розмір авансування активів у кожний елемент, потім їхнім підсумовуванням визначається загальна сума нормативу                                                                                                                    | 1. Найбільш точно визначає потребу в оборотних активах<br>2. Враховує організаційно-технологічні, технічні, транспортні та інші особливості, досвід і стан розрахунків<br>3. Мається інформація у потребі за кожним елементом активів з урахуванням завдань виробничого плану. | 1. Потребує багато інформації для визначення потреби<br>2. Більш затратний внаслідок збору багато численної інформації                                                                                                                                                                                                                                  |
| Аналітичний метод | Базується на здійсненні розрахунків з урахуванням середніх фактичних залишків та змін обсягів виробництва. При цьому здійснюється коригування з урахуванням зайвих і непотрібних запасів, неліквідів, які, можливо, мали місце в попередньому періоді. | 1. Менш затратний, використовуються дані, що вже є в наявності, тобто минулих періодів<br>2. Відносно простий у розрахунках                                                                                                                                                    | 1. Не відображає реального проходження виробничого процесу та кругообігу активів, оскільки нормативи визначаються на основі фактичних даних минулого року<br>2. Визначені нормативи є доволі відносними<br>3. Не враховується при розрахунках нормативів сезонність виробництва<br>4. Не сприяє покращенню організації виробництва, постачання та збуту |

Продовження табл. 1.2

| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                           | 4                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнтний метод             | Здійснюється розрахунок потреби в оборотних активах з урахуванням тенденцій і співвідношень у змінах обсягу виробництва та окремих видів запасів і затрат. Співвідношення, що склалися в минулому, з використанням відповідних коефіцієнтів, екстраполюються на майбутній період. | 1. Враховуються тенденції і зміни обсягу виробництва та окремих видів запасів і затрат<br>2. Можливість планування потреби в оборотних активах на декілька періодів наперед | 1. Не враховується при розрахунках нормативів сезонність виробництва<br>2. Неточність розрахунків                                                                                                                                                |
| Метод суми строків оборотності  | Ціль методу – визначити потреби, що генеруються операційними циклом. Ці потреби вимірюються в днях і у відсотках до обсягу продажів                                                                                                                                               | 1. Надає додаткову інформацію для аналізу діяльності                                                                                                                        | 1. Важкий у застосування, тому що виходить з розрахунку численних часткових строків оборотності<br>2. Не можна підсумовувати строки оборотності в днях, тому що вони визначалися стосовно різних величин у знаменнику формул строків оборотності |
| Метод математичної формалізації | Ціль методу – обґрунтувати планову потребу в активах на основі побудови математичних моделей                                                                                                                                                                                      | 1. Дозволяє побудувати системність у процесі управління активами та проводити аналіз вплив факторів на їх зміну, будувати імітаційні моделі розвитку активів                | 1. Важкий у застосуванні, тому що вимагає застосування складного математичного апарату лінійної оптимізації<br>2. основні показники повинні мати прямі залежності                                                                                |

Узагальнюючи літературу, присвячену вирішенню питання планування активів підприємства, встановлено, що планування оборотними активами здійснюється такими методами:

1. Прямий метод має за основу розрахунок нормативів потреби в оборотних коштах і полягає в тому, що спочатку визначається розмір авансування оборотних коштів у кожний елемент, потім їхнім підсумовуванням визначається загальна сума нормативу.

Метод прямого розрахунку дає змогу найбільш точно визначити потребу в оборотних активах, оскільки враховує всі організаційно-технологічні, технічні, транспортні та інші характерні особливості, досвід і стан розрахунків. Обґрунтований розрахунок здійснюється за кожним елементом активів з урахуванням завдань виробничого плану, постачання та збуту.

Метод використовується при проектуванні нових підприємств, а також при розробці заходів, спрямованих на ліквідацію наднормативних запасів оборотних коштів [28].

2. Аналітичний (дослідно-статистичний) метод визначення потреби в оборотних активах базується на здійсненні розрахунків з урахуванням середніх фактичних залишків та змін обсягів виробництва. При цьому здійснюється коригування з урахуванням зайвих і непотрібних запасів, неліквідів, які, можливо, мали місце в попередньому періоді. Метод заснований на існуванні пропорційної залежності потреби в оборотних коштах від обсягу виробництва й реалізації продукції.

Основним недоліком цього методу є те, що він не відображає реального проходження виробничого процесу та кругообігу оборотних засобів, оскільки нормативи визначаються на основі фактичних даних минулого року. Це призводить до того, що визначені таким чином нормативи є доволі відносними. Він орієнтується на фактичну організацію виробництва, постачання та збуту й не сприяє їх покращенню. Отже, недоліки в організації та використанні оборотних засобів у минулому періоді не усуваються, а переносяться на наступний, не мобілізуються резерви прискорення оборотності та не враховуються прогресивні чинники, такі як поліпшення матеріально-технічного постачання, поліпшення технології та організації виробництва, а також умов реалізації продукції. Аналітичний метод застосовується в тому випадку, коли в

планованому періоді не передбачено істотних змін в умовах роботи підприємства в порівнянні з попереднім [17].

3. Коефіцієнтний метод дає змогу здійснити розрахунок потреби в оборотних активах з урахуванням тенденцій і співвідношень у змінах обсягу виробництва та окремих видів запасів і затрат. Частина з них знаходиться в прямій пропорційній залежності від змін в обсязі виробництва — сировина, матеріали, покупні напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція на складі, інша ж частина залежить значно меншою мірою — малоцінні і швидкозношувані предмети, запчастини для ремонтів, витрати майбутніх періодів тощо. Співвідношення, що склалися в минулому, з використанням відповідних коефіцієнтів, екстраполюються на майбутній період.

4. Метод суми строків оборотності. Використання методу «суми строків оборотності» пов'язане з поняттями операційного й фінансового циклів. Ціль методу «строків оборотності» - визначити потреби, що генеруються операційним циклом. Ці потреби вимірюються в днях і у відсотках до обсягу продажів. На практиці не завжди легко застосувати цей метод, тому що він виходить з розрахунку численних часткових строків оборотності. Крім того, не можна підсумувати строки оборотності в днях, тому що вони визначалися стосовно різних величин у знаменнику формул строків оборотності [20].

5. Метод математичної формалізації. Ціль методу – обґрунтувати планову потребу в активах на основі побудови математичних моделей. Даний метод дозволяє побудувати системність у процесі управління активами та проводити аналіз вплив факторів на їх зміну, будувати імітаційні моделі розвитку активів. однак, він має ряд недоліків: він складний у застосуванні, тому що вимагає застосування математичного апарату лінійної оптимізації; основні показники повинні мати прямі залежності.

На практиці найбільш доцільне застосування методу прямого рахунка, перевагою якого є вірогідність, що дозволяє зробити найбільш точні розрахунки

частинного і сукупного нормативів. До частинного відносяться нормативи оборотних коштів у виробничих запасах: сировини, основних і допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, палива, тари, запасних частин; у витратах майбутніх періодів; готових виробів.

Але методологія процесу практичного планування на сьогоднішній день є неефективною через те, що у планових рахунках ми маємо справу з показниками, які, по суті, є випадковими величинами, але з метою полегшення розрахунків за традиційними методиками плановики визначають їх середнє значення і в подальших розрахунках використовують у вигляді констант. Ні варіація, ні закон поділу, ні довірчі інтервали при цьому не визначаються і не враховуються в подальших розрахунках. Це збільшує розбіжність між дійсністю і результатом розрахунків [26].

Надалі пропонуємо розглянути найбільш поширені та практичні методичні підходи, які варто використовувати при плануванні активів підприємства у 3-му розділі роботи.

Плановий обсяг необоротних активів підприємства доцільно визначати методом прямого розрахунку. Стаття «Нематеріальні активи» визначається на підставі плану інноваційної діяльності та кошторисів її фінансування на поточний період. Якщо придбання нових видів нематеріальних активів (патентів, ліцензій, програмних продуктів, торговельних знаків, тощо) не очікується, то у прогнозованому балансі віддзеркалюються залишкова вартість нематеріальних активів, які вже має підприємство з врахуванням зносу. Плановий обсяг незавершених капітальних інвестицій визначають виходячи з плану інвестиційної діяльності підприємства на ринку реальних (економічних) інвестицій.

Розрахунок значення показника ( $НКВ_{пл}$ ) може бути проведений за формулою [5]:

$$НКВ_{пл} = НКВ_{поч} + Р_{пл} - ВДоФ_{пл} \quad (1.1),$$

де,  $НКВ_{поч}$  - розмір незавершених капітальних інвестицій на початок планового періоду;

$P_{ПЛ}$  - плановий розмір інвестиційних інвестицій поповнення, модернізацію та реконструкцію основних фондів підприємства;

$ВДоФ_{ПЛ}$  - введення в дію нових основних засобів, що плануються в результаті освоєння капітальних інвестицій та закінчення інвестиційних програм.

Плановий обсяг основних засобів визначається амортизаційною політикою підприємства. Кількісно обсяг цієї статті балансу ( $ОЗ_{ПЛ}$ ) може бути обчислено за формулою [5]:

$$ОЗ_{ПЛ} = ОЗ_{Поч} + ОЗВВ_{ПЛ} - ОЗВИБ_{ПЛ} \quad (1.2)$$

де,  $ОЗ_{Поч}$  - обсяг основних засобів підприємства на початок планового періоду;

$ОЗВВ_{ПЛ}$  - обсяг основних засобів, які передбачається ввести упродовж планового періоду;

$ОЗВИБ_{ПЛ}$  - обсяг основних засобів, які передбачається вивести з експлуатації упродовж планового періоду;

$A$  – обсяг річної амортизації.

Щодо планування потреби торговельного підприємства в оборотних активах, то слід зазначити, що цей процес є більш важким та важливим для майбутнього розвитку відповідного підприємства.

Для обґрунтування загальної потреби в оборотних активах застосовують різноманітні методи планування. основними методами планування оборотних активів є наступні.

Метод прямого розрахунку при визначенні оборотних активів передбачає обґрунтування потреби в кожному елементі оборотних активів із урахуванням конкретних умов постачання, технології та організації виробництва, збуту продукції тощо. Загальна потреба в оборотних активах ( $Поб.а.$ ) згідно з цим методом, обчислюється як сума запланованих обсягів кожного їх виду [5]:

$$Поб.а. = Пз + Пдз + Пгк + Пі \quad (1.3)$$

де,  $Пз$  - потреба в запасах;



Пдз - запланована сума дебіторської заборгованості;

Пгк - запланована потреба в грошових коштах;

Пі - потреба в інших оборотних активах.

Цей метод планування оборотних активів є найбільш точним та трудомістким. Його застосування доцільно розглядати за окремими елементами оборотних активів.

Норми відображають запаси матеріальних цінностей у днях. В окремих випадках норми можуть встановлюватись у відсотках, натуральних та інших вимірниках. Потреба в оборотних коштах, що інвестуються в запаси, - це грошова оцінка створених запасів. Визначення потреби оборотних активів у грошовому вираженні передбачає використання одноденних витрат матеріальних цінностей, вартість яких відноситься до собівартості продукції і норм запасу в днях.

Потреба у виробничих запасах визначається шляхом множення одноденних витрат матеріальних цінностей за цінами придбання на норму виробничих запасів у днях [5]:

$$Пвз = оВМ \times Нвз \quad (1.4)$$

де, Пвз - потреба у виробничих запасах, тис. грн;

оВМ - одноденні витрати матеріальних цінностей, тис. грн;

Нвз - норма виробничих запасів, дні.

Важливою і найбільш складною частиною роботи при плануванні виробничих запасів цим методом є встановлення оптимальної норми виробничих запасів у днях, яка залежить від частоти надходження матеріальних цінностей, часу на транспортування та на підготовку їх до виробництва. Для розрахунку норми виробничих запасів у днях визначають її окремі частини [18]:

- поточний запас, який являє собою час перебування сировини, матеріалів, комплектуючих на складах. Він встановлюється у розмірі 50% від середньозваженого інтервалу між поставками окремих видів сировини. Для

забезпечення обґрунтованості розрахунків аналізуються фактичні дані про періодичність їх поставок за попередні 1-2 роки;

- страховий (резервний) запас - оцінюється на основі дослідження існуючої практики збоїв у поставках. За відсутності інформації про певні відхилення у графіках поставок його розмір оцінюється на рівні 50% від поточного запасу;

- транспортний запас - перевищення часу перебування матеріальних цінностей у дорозі над часом, необхідним для проведення грошових розрахунків;

- підготовчий запас - час, необхідний для прийняття, розвантаження, сортування, підготовку до виробництва тощо.

Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ) дозволяє встановити оптимальну величину однієї партії поставки на основі мінімізації операційних витрат із їх формування та утримання. Згідно з цією моделлю оптимальний розмір поставки сировини визначається за формулою [5]:

$$РПП = \sqrt{\frac{2 \times оВС \times Вр}{Вз}} \quad (1.5)$$

де, РПП - оптимальний середній розмір партії поставки;

оВС - обсяг виробничого споживання матеріалів;

Вр - середня вартість розміщення одного замовлення;

Вз - вартість зберігання одиниці матеріалів.

На основі розрахунків оптимальної партії поставки за описаною моделлю обчислюється оптимальний середній розмір виробничого запасу поточного зберігання (ВЗо) [5]:

$$ВЗо = \frac{РПП}{2} \quad (1.6)$$

Встановлення оптимальної потреби у виробничих запас описаними вище методами потребує визначення моменту поповнення запасів сировини, тобто

їхнього мінімального розміру, який вимагає негайного поповнення.

Для цього застосовують формулу [5]:

$$B3_{\min} = Чо \times оВЗ \quad (1.7)$$

де,  $B3_{\min}$  - мінімальний розмір виробничих запасів;

$Чо$  - час очікування надходження виробничих запасів від постачальників;

$оВЗ$  - одноденний розмір виробничих запасів у натуральному вираженні.

Застосування цих моделей вимагає низки жорстких обмежень, що перешкоджає їхньому широкому практичному використанню.

Потреба у незавершеному виробництві визначається залежно від довжини виробничого циклу підприємства. Підприємства, для яких характерний значний період на виготовлення продукції (90 днів і більше), обґрунтовують потребу у незавершеному виробництві шляхом його нормування. При встановленні норм незавершеного виробництва враховується те, що його обсяг формується шляхом створення таких запасів:

- циклового - напівфабрикатів, деталей, вузлів, що перебувають на різних фазах циклу виробництва, а також у міжопераційному переміщенні. Цей запас забезпечує безперервність процесу виробництва;
- обігового - формується у разі відсутності синхронності в роботі обладнання, цехів, виробничих ділянок;
- страхового - призначеного для заміни бракованих деталей і напівфабрикатів, забезпечення регулярної комплектації виробів, коли з різних причин не може бути виготовлено необхідної кількості деталей.

Загальна сума таких запасів становить потребу в незавершеному виробництві. Її розраховують за такою формулою [5]:

$$Пнв = \frac{BC \times ДВЦ \times Kз}{n} + PЗнв \quad (1.8)$$

де,  $Пнв$  - потреба в незавершеному виробництві;

$ДВЦ$  - довжина виробничого циклу, дні;

$K_z$  - коефіцієнт наростання затрат;

$n$  - кількість днів у періоді;

$R_{Знв}$  - резервний запас незавершеного виробництва.

Коефіцієнт наростання затрат розраховують як співвідношення витрат на незавершене виробництво та на виробництво виробу. При рівномірному наростанні затрат його можна обчислити таким чином [5]:

$$K_{нз} = \frac{oB + 0,5PB}{oB + PB} \quad (1.9)$$

де,  $K_{нз}$  - коефіцієнт рівномірного наростання затрат;

$oB$  - одноразові (початкові) витрати сировини і матеріалів на початку виробництва;

$PB$  - решта витрат на виробництво виробу.

Для більшості галузей промисловості, які здійснюють масовий випуск продукції і мають короткий виробничий цикл, застосовують прямий метод встановлення потреби в незавершеному виробництві, який передбачає оцінку постійних залишків деталей у натуральному і грошовому вираженні. За резервний запас незавершеного виробництва беруть 50% від вартості їх обробки.

Потребу в готовій продукції визначають шляхом множення затрат на односторонній випуск продукції на норму запасів у днях [5]:

$$П_{гп} = \frac{Cб \times Н_{гп}}{n} \quad (1.10)$$

де,  $П_{гп}$  - потреба у запасах готової продукції, тис. грн;

$Cб$  - собівартість продукції, тис. грн;

$Н_{гп}$  - норма запасу готової продукції, дні;

$n$  - кількість днів у періоді.

Норму запасу окремого виду або групи готових виробів визначають шляхом додавання часу, необхідного на лабораторні та стендові випробування,

докомплектацію, пакування і маркування, обов'язкове зберігання на складі до її відвантаження тощо. Слід також урахувувати договірні умови: час на зберігання на складі продукції, яку покупці вивозять у встановлені терміни, час на транспортування до перевізника, передавання продукції перевізникові тощо.

Потребу в запасних частинах для ремонту обладнання (Пзч) визначають із обсягу та термінів ремонтів, а в окремих випадках - аварійного ремонту і норм запасу деталей, комплектів на одну ремонтну одиницю за видами обладнання. Шляхом встановлення загальної вартості деталей і комплектів визначається загальна потреба в їхніх запасах за таким алгоритмом, [5]:

$$Пзч = \frac{од \times М \times Д \times Ц \times Кп}{ТСд} \quad (1.11)$$

де, од - кількість деталей для одного механізму;

М - кількість механізмів;

Д - кількість днів складського запасу;

Ц - ціна однієї деталі;

Кп - коефіцієнт пониження запасу деталей залежно від кількості всіх механізмів відповідного типу;

ТСд - термін служби деталей, дні.

Потребу в запасах тари на підприємствах (Пт), які її виготовляють і вартість якої входить у ціну готової продукції, розраховують за формулою [5]:

$$Пт = \frac{ВТр \times ЧС}{360} \quad (1.12)$$

де, ВТр - витрати тари за рік, тис. грн;

ЧС - час перебування тари на складі, дні.

Потребу в запасах малоцінних та швидкозношувальних предметів (МШП: господарського інвентарю та спецодягу) визначають із вартості таких предметів та чисельності персоналу чи окремих підрозділів, що вимагають їх комплектації. обчислюють за алгоритмом [5]:

$$Пмшп = (ПІ - ЗІ) \times Пр \quad (1.13)$$

де  $Пмшп$  - потреба у МШП, тис. грн;

$ПІ$  - вартість комплекту господарського інвентарю на одного працівника (на один цех, відділ), тис. грн;

$ЗІ$  - сума зносу інвентарю за рік;

$Пр$  - чисельність працюючих (цехів, відділів), яких забезпечують інвентарем.

Потребу в оборотних коштах, що спрямовуються на фінансування витрат майбутніх періодів ( $Пвм$ ), обчислюють за обсягом таких витрат на початок планового періоду, їхнім кошторисом у плановому періоді та частини, що відноситься до собівартості продукції [5]:

$$Пвм = Вп - Вк - Вс \quad (1.14)$$

де,  $Вп$  - кошти, авансовані у витрати майбутніх періодів на початок періоду, тис. грн;

$Вк$  - витрати майбутніх періодів, передбачені кошторисом у плановому періоді, тис. грн;

$Вс$  - частина витрат майбутніх періодів, що у плановому періоді відноситься до собівартості продукції, тис. грн.

Потребу в коштах, що відволікаються в дебіторську заборгованість ( $Пдз$ ), визначають із обсягів діяльності підприємства та середнього періоду надання відстрочення платежу при продажу продукції в кредит. За середній період відстрочення приймають середній період обороту дебіторської заборгованості, який у разі необхідності коригується на заплановані зміни у термінах надання комерційного кредиту покупцям. Таким чином, потреба у коштах, що інвестується в дебіторську заборгованість, розраховують як [5]:

$$Пдз = \frac{ВРпл \times Подз}{n} \quad (1.15)$$

де  $ВРпл$  - запланована сума виручки від реалізації продукції,

тис. грн;

Подз - середній період обороту дебіторської заборгованості, дні;

n - кількість днів у періоді.

Потребу в запасах грошових коштів (Пгк) визначають із запланованого платіжного обороту підприємства та середнього періоду обороту запасів грошових коштів [5]:

$$\text{Пгк} = \frac{\text{Пл.о} \times \text{Погк}}{n} \quad (1.16)$$

де Пл.о - запланована сума платіжного обороту, тис. грн;

Погк - середній період обороту запасів грошових коштів, дні;

Потребу в запасах грошових коштів також обґрунтовують за їхніми складовими відповідно до функціонального призначення.

Потребу в операційному запасі грошових коштів (Погк) визначають із запланованого обсягу платіжного обороту по операційній діяльності та середнього періоду обороту запасу грошових коштів [5]:

$$\text{Погк} = \frac{\text{Пл.о.} \times \text{Погк}}{n} \quad (1.17)$$

де Пл.о. - запланована сума платіжного обороту з операційної діяльності, тис. грн;

Погк - середній період обороту запасів грошових коштів, дні;

Потребу в страховому запасі грошових коштів (Псгк) обґрунтовують на основі запланованого обсягу операційного запасу та рівня синхронності і рівномірності грошового обороту підприємства [5]:

$$\text{Псгк} = \text{По.г.к} - \text{Кгк} \quad (1.18)$$

де По.г.к - потреба в операційному запасі грошових коштів, тис. грн;

Кгк - коефіцієнт кореляції надходження та витрачання грошових коштів (грошових потоків).

Потребу в інвестиційному запасі грошових коштів визначають як суму запланованих фінансових інвестицій у плановому періоді.

Потребу в компенсаційному запасі грошових коштів визначають із умов кредитування чи розрахунково-касового обслуговування, що встановлюються банком.

Загальну потребу в запасах грошових коштів визначають як суму окремих його функціональних видів.

Аналітичний метод планування загальної потреби в активах полягає у коригуванні сукупної потреби в активах на темпи зростання обсягів виробництва продукції та зміну рівня їхня оборотності. Для цього застосовується формула [5]:

$$Pa = \frac{(Az \times Zv) \times (1 - Zo)}{100} \quad (1.19)$$

де  $P_{об.а}$  - планова потреба в оборотних активах, тис. грн;

$Az$  - сума активів у звітному періоді, тис. грн;

$Zv, Zo$  - відсоток зростання у плановому періоді обсягу виробництва та оборотності активів, відповідно.

Метод коефіцієнтів передбачає розрахунок співвідношення між темпами зростання виробництва і реалізації продукції та окремих елементів активів, на основі яких здійснюється коригування фактичних їх обсягів [5]:

$$Pa = Anz + \frac{\Delta BP \times KEa}{100} \quad (1.20)$$

де  $Pa$  – планова сума активів;

$\Delta BP$  – очікуваний приріст виручки від реалізації;

$Anz$  – сума активів звітного періоду, що не залежать від обсягів діяльності підприємства;

$KEa$  – коефіцієнт еластичності активів від реалізації в досліджуваному періоді, % [5]:



$$KE_a = \frac{(I_a - 1) \times 100}{I_{вр}} \quad (1.21)$$

Де  $I_a$ ,  $I_{вр}$  – індекс зміни, відповідно, активів та виручки від реалізації у досліджуваному періоді, виражений десятковим дробом.

Таким чином, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день планування активів, з одного боку, є актуальним внаслідок чіткого розуміння у подальшому наявних коштів та необхідних до залучення, з іншого боку – недоречним, внаслідок важкості прогнозування обсягів діяльності та руху грошових коштів, тому що прорахувати, буде платити дебітор одразу чи ні та взагалі чи буде погашати свою заборгованість – це зробити в умовах економічної кризи майже неможливо. Отже, планування активів є більш доречним для підприємств, що використовують бюджети в управлінському обліку.

### **1.3 Методологія оцінки ефективності планування активів підприємства**

Методологія оцінки ефективності планування активів підприємства базується на визначенні показників, які характеризують результативність формування та використання активів. Тобто, ефективне планування активів передбачає визначення оптимальної структури їх формування і використання в плановому періоді. Міра результативності планування активів може бути визначення шляхом порівняння планових та фактичних показників, що виражають ефективність управління активами. Ефект від планування активів досягається за рахунок вчасного визначення відхилень між прогнозованими показниками розвитку активів та бажаними.

Тому, для оцінки ефективності планування активів варто використовувати методолгію, яка наведена на рис. 1.2.

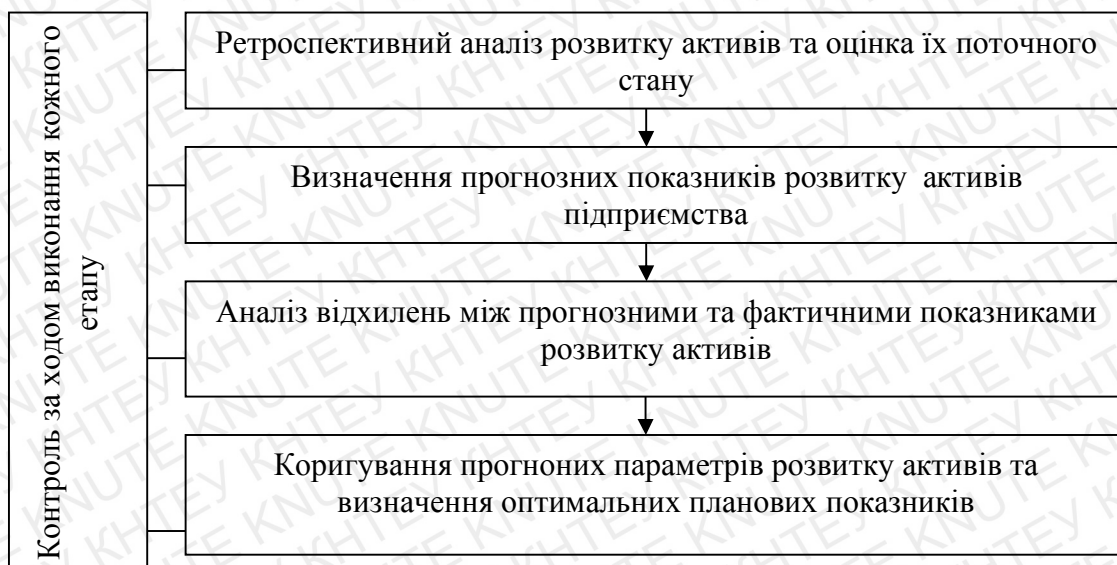


Рис. 1.2. основні етапи процесу оцінювання ефективності планування активів підприємства

\*сформовано автором

Аналіз показників розвитку активів підприємства доцільно пропонувати у розрізі оцінювання показників стану формування і використання основних засобів та оборотних активів.

Оцінка показників стану основних засобів передбачає формування відповідної методологічної та інформативної бази дослідження.

Оцінка основних засобів підприємства проводиться насамперед для обґрунтування їх потреби у прирості на майбутній період.

При цьому залучити в достатньому обсязі інформацію про ціну ресурсів та облікові оцінки виробничих засобів, так як в практиці фінансового менеджменту рух основних засобів завжди аналізується лише у вартісних показниках. З цією метою визначаються наступні показники:

#### 1. Показники обсягу та структури основних засобів.

До показників обсягу основних засобів належать абсолютні величини їх первісної вартості, зносу, залишкової вартості. обсяг основних засобів завжди розподіляється з їх певними видами. Цей розподіл також дозволяє визначити

відсоткову структуру окремих частин (складових) основних засобів у загальній їх вартості.

2. Коефіцієнт участі операційних основних засобів в загальній сумі активів підприємства [14]:

$K_y$  – коефіцієнт участі основних засобів в зазначеній сумі активів підприємства.

$$K_y = \frac{OЗ}{A}, \quad (1.22)$$

Де,  $OЗ$  – середня вартість основних засобів у періоді.

$A$  – середня вартість активів у періоді.

Визначений коефіцієнт розраховується в динаміці. Якщо при порівнянні зазначення цього коефіцієнта збільшується, то це позитивно характеризує роботу підприємства, якщо навпаки – негативно.

3. Коефіцієнт зносу основних засобів [14]:

$$K_z = \frac{Зк}{OЗ}, \quad (1.23)$$

Де,  $K_z$  – коефіцієнт зносу основних засобів на кінець аналізованого періоду.

$Зк$  – сума нарахованого зносу.

$OЗ$  – середня вартість основних засобів в періоді.

Даний коефіцієнт характеризує рівень фізичного зносу основних засобів. Цей показник розраховується в динаміці. Збільшення коефіцієнту зносу звітного періоду у порівнянні з минулим періодом свідчить про поступове зниження рівня придатності основних засобів. Але це твердження не завжди може бути справедливим, оскільки вартісний знос може значно відрізнятись від реального фізичного зносу об'єкта основних засобів.

4. Коефіцієнт придатності основних засобів [14]:

$$K_n = \frac{OЗз}{OЗn}, \quad (1.24)$$

Де,  $K_n$  – коефіцієнт придатності основних засобів.

$OЗз$  – залишкова вартість основних засобів на початок періоду.

ОЗп – первісна вартість основних засобів на кінець періоду.

Зростання цього показника в динаміці позитивно свідчить про збільшення первісної вартості основних засобів відносно суми нарахованого зносу. Аналогічно до попереднього показника, рівень вартісного та реального фізичного зносу можуть відрізнятися, тому даний коефіцієнт несе лише інформацію про рівень фінансової амортизації основних засобів.

5. Коефіцієнт рентабельності основних засобів [14]:

$$Kp = \frac{Пч}{\overline{ОЗ}}, \quad (1.25)$$

Де, Кр – коефіцієнт рентабельності основних засобів;

Пч – чистий прибуток підприємства.

$\overline{ОЗ}$  – середня вартість основних засобів у періоді.

6. Фондовіддача [14]:

$$\Phiв = \frac{Д}{\overline{ОЗ}}, \quad (1.26)$$

Де, Фв – фондовіддача;

Д – обсяг виручки підприємства за відповідний період;

$\overline{ОЗ}$  – середня вартість основних засобів підприємства у періоді.

Показник фондовіддачі характеризує обсяг виручки, що може бути сформований 1 грн. основних фондів.

7. Фондомісткість [14]:

$$\Phiм = \frac{1}{\Phiв}, \quad (1.27)$$

Де, Фм – фондомісткість;

Показник фондомісткості є оберненим до показника фондовіддачі і показує, скільки грн основних засобів припадає на 1 грн виручки від реалізації.

8. Фондоозброєність [14]:

$$\Phiз = \frac{\overline{ОЗ}}{Чп}, \quad (1.28)$$

Де, Фз – фондоозброєність;

$\overline{ОЗ}$  - середня вартість основних фондів підприємства за період;

Чп – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Для оцінки процесу руху основних засобів використовують коефіцієнти оновлення і вибуття, проводять аналіз вікового і якісного складу устаткування.

Коефіцієнт оновлення ( $K_{он}$ ) розраховується як відношення вартості введених в дію протягом року активної частини основних засобів до сумарної первісної їх вартості на кінець року:

$$K_{он} = \frac{ВВ}{ПВк}, \quad (1.29)$$

Де,  $K_{он}$  – коефіцієнт оновлення;

ВВ - вартості введеної в дію протягом року активної частини основних засобів;

ПВк – первісної вартість основних фондів на кінець року.

Коефіцієнт вибуття ( $K_{виб}$ ) визначають шляхом ділення вартості основних засобів, які вибувають протягом року, до сумарної їх первісної вартості на початок року:

$$K_{виб} = \frac{ВБ}{ПВп}, \quad (1.30)$$

Де,  $K_{виб}$  – коефіцієнт вибуття;

ВБ - вартість основних засобів, що вибули;

ПВп – первісної вартість основних фондів на початок року.

Порівняння величини коефіцієнтів оновлення і вибуття основних засобів дає змогу відслідковувати тенденцію в нагромадженні активної частини основних засобів і темпи заміни морально застарілих засобів.

Ефективність використання оборотних активів характеризує, передусім, їхня оборотність. Під оборотністю засобів розуміють тривалість проходження засобами окремих стадій виробництва й обігу. Час, упродовж якого оборотні активи перебувають в обороті, тобто послідовно переходять з однієї стадії в іншу, складає період обороту оборотних активів [23, с. 52].

Оборотність оборотних активів обчислюють тривалістю одного обороту в днях (оборотність оборотних активів у днях) або кількістю обертів за звітний період (коефіцієнт оберненості). Тривалість одного обороту в днях - відношення

суми середнього залишку оборотних активів до суми одноденної виручки за період, що аналізують [38, с. 25].

Для аналізу оборотних активів необхідно не тільки розглянути співвідношення тривалості операційного і фінансового циклів, але і зробити оцінку структури цих циклів, тобто порівняти між собою періоди обороту окремих складових (запасів сировини й матеріалів, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, дебіторської й кредиторської заборгованості) [38, с. 27].

Швидкість обороту оборотних активів підприємства є однією з якісних характеристик фінансової політики підприємства. Чим більша швидкість обороту, тим ефективніше працює підприємство. Тому абсолютне чи відносне зростання оборотних засобів може свідчити не тільки про розширення виробництва або дію факторів інфляції, але й про уповільнення їх обороту, що викликає збільшення їх маси.

Серед низки показників ефективності діяльності господарюючого суб'єкта в умовах ринку важливе місце посідають показники ефективності використання капіталу, які відбивають швидкість (прискорення або уповільнення) руху капіталу та його віддачу. Поряд із віддачею капіталу його оборотність є одним із важливих показників, що характеризує інтенсивність використання засобів підприємства.

Раціональне й економічне витрачання окремих елементів оборотних фондів підприємств має велике економічне значення. Це зумовлено постійним збільшенням абсолютного споживання сировини та матеріалів. Економія матеріальних ресурсів дає змогу з такої самої кількості сировини і матеріалів виготовити більше продукції без додаткових затрат суспільної праці, підвищувати ефективність виробництва загалом на кожному підприємстві.

Важливим заходом підвищення ефективності використання оборотних засобів є висока якість і низька собівартість предметів праці, що застосовують у виробництві. Це зменшує кількість їх споживання в процесі виробництва і здешевлює продукцію [43, с. 51].

Основними критеріями ефективності управління оборотними активами підприємства є наступні:

- збереження платоспроможності та ліквідності;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Розглянемо методики оцінки наведених вище груп показників [42, с. 103].

#### 1. Показники ліквідності

Загальний коефіцієнт покриття (Кзп) – використовується для загальної оцінки ліквідності підприємства, його можливостей покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх оборотних активів протягом року, а також для оцінки кредитованості підприємства. Умовою ефективного управління є підвищення значення показника; оптимальне значення відповідає межі 2,0-3,0.

Даний показник розраховується за формулою [42, с. 103]:

$$K_{зп} = \frac{оА}{ПЗ} \quad (1.31)$$

Де, Кзп – коефіцієнт загального покриття, оА – обсяг оборотних активів, ПЗ – поточні зобов'язання.

Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп) (або коефіцієнт поточної ліквідності) – характеризує здатність підприємства розрахуватись по поточними зобов'язанням за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів (тобто без врахування товарних запасів).

Умовою ефективного управління є стабільне значення показника, оскільки підприємство повинно мати достатні товарні запаси, які захищають обігові кошти від інфляції; оптимальне значення відповідає межі 0,7-0,8.

Розрахунок даного показника проводиться за формулою [42, с. 104]:

$$K_{пп} = \frac{оА - З}{ПЗ} \quad (1.32)$$

Де, Кпп – коефіцієнт проміжного покриття, оА – обсяг оборотних активів, З – запаси підприємства, ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабсл) – характеризує можливість розрахуватись за короткостроковими зобов'язаннями в найближчий час та

використовується для оцінки ефективності використання вільних грошових коштів.

Умовою ефективного використання є дотримання в оптимальній межі 0,2-1,0, при незмінному значенні – підвищення; перевищення оптимальної межі свідчить про неефективне використання вільних коштів.

Розрахунок цього показника проводиться за формулою [42, с. 104]:

$$\text{Кал} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФІ}}{\text{ПЗ}} \quad (1.33)$$

Де, Кал – абсолютної ліквідності, ГК – грошові кошти та їх еквіваленти, ПФІ – поточні фінансові інвестиції, ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт маневреності (Км) – характеризує структуру оборотних активів підприємства, його розподіл на основні та обігові кошти, а також рівень використання власних коштів для фінансування поточної діяльності; використовується для оцінки можливостей швидко реагувати на зміни в кон'юнктурі ринку.

Умовою ефективного використання є дотримання відносно стабільного значення показника (в межах 0,4-0,7), оскільки чим він вищий, тим швидше підприємство зможе відреагувати на зміни кон'юнктури ринку, тим вища гнучкість використання власних коштів.

$$\text{Км} = \frac{\text{ВоА}}{\text{ВК}} \quad (1.34)$$

$$\text{ВоА} = \text{оА} - \text{ПЗ} \quad (1.35)$$

Де, Км – коефіцієнт маневреності власних оборотних активів, ВоА – власні оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання, ВК – власний капітал.

Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу або коефіцієнт самофінансування (Кс) – використовується для оцінки структури оборотних активів за джерелами формування – за рахунок власного капіталу чи заборгованості.

Умовою ефективного використання є підвищення значення показника (не нижче за 0,3-0,4); оскільки це обумовлює зниження вартості оборотних активів і характеризує більшу фінансову незалежність підприємства від



зовнішніх джерел фінансування.

Даний коефіцієнт розраховується за формулою [42, с. 105]:

$$K_c = \frac{BoA}{oA} \quad (1.36)$$

Де,  $K_c$  – коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу,  $BoA$  – власні оборотні активи,  $oA$  – оборотні активи.

Умовою ефективного управління є дотримання відносно стабільного значення показника, оскільки збільшення свідчить про погіршення структури оборотних активів з точки зору ліквідності, а зниження – погіршує захищеність оборотних активів.

Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси ( $K_{вз}$ ) – використовується для оцінки рівня «зв'язаності» оборотних активів в їх найменш ліквідній частині; з іншого боку – для оцінки захищеності оборотних активів від інфляційного знецінення.

Умовою ефективного управління є дотримання відносно стабільного значення показника, оскільки збільшення свідчить про погіршення структури оборотних активів з точки зору ліквідності, а зниження – погіршення захищеності оборотних активів.

Даний показник розраховується за формулою [42, с. 105]:

$$K_{вз} = \frac{З}{oA} \quad (1.37)$$

Де,  $K_{вз}$  – коефіцієнт ліквідації оборотних активів у запаси,  $З$  – запаси,  $oA$  – оборотні активи.

Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість ( $K_{взд}$ ) – характеризує частину оборотних активів (дебіторську заборгованість), яка є інфляційно захищеною в загальному їх обсязі.

Умовою ефективного управління є підвищення значення коефіцієнта.

$$K_{взд} = \frac{ДЗ}{oA} \quad (1.38)$$

Де,  $K_{взд}$  – коефіцієнт ліквідації оборотних активів у запаси,  $ДЗ$  –

дебіторська заборгованість, оА – оборотні активи.

## 2. Показники ділової активності

Економічне значення оборотності полягає у її впливі на кінцеві результати роботи підприємства, собівартість, прибуток, рентабельність. Ефективність використання оборотних засобів вимірюють показниками оборотності:

1) Коефіцієнт оборотності ( $K_{об}$ ) — це число оборотів, що їх роблять обігові кошти за період, який аналізується. Цей коефіцієнт характеризує розмір обсягу виручки від реалізації в розрахунку на одну гривню обігових коштів.

$$(K_{об}) = \frac{P}{K_о} \quad (1.39)$$

Де, P- виручка від реалізації;  $K_о$ - коефіцієнт оборотності

2) Коефіцієнт завантаження коштів в обороті ( $K_з$ ). Він показує суму обігових коштів, що авансуються на 1 грн. виручки від реалізації і визначається за формулою:

$$K_з = \frac{C_о}{P} \quad (1.40)$$

Де,  $C_о$  — середній залишок обігових коштів, грн.; P — виручка від реалізації продукції, грн.

3) Тривалість одного обороту в днях ( $P_о$ ) визначається за формулою:

$$P_о = \frac{D}{о_д} \quad (1.41)$$

Де,  $P_о$  - тривалість одного обороту в днях; D - число днів періоду, що аналізується.

## 3. Показники рентабельності

Рентабельність оборотних активів ( $P_{оа}$ ) – відносний показник, що визначає ступінь використання оборотних активів. Під рентабельністю підприємства розуміють його здатність до нарощування вкладеного капіталу.

Умовою ефективного управління є збільшення цього показника.

Розрахункова формула [42, с. 106]:

$$Рoa = \frac{\Phi Pдо}{oA} \quad (1.42)$$

Де,  $Рoa$  – коефіцієнт рентабельності оборотних активів;  $\Phi Pдо$  – фінансовий результат до оподаткування;  $\overline{oA}$  – середньорічний обсяг оборотних активів.

Коефіцієнт рентабельності - відносний показник, який показує скільки припадає прибутку на 1 грн. оборотних активів.

Також, при аналізі рентабельності управління оборотними активами використовують методику визначення прибутку / збитку від вивільнення / заморожування коштів в оборотні активи. Розглянемо її детальніше.

Абсолютне вивільнення оборотних активів ( $oAa$ ) - це пряме скорочення потреби в оборотних активах проти попереднього періоду за одночасного збільшення обсягу виробництва (реалізації).

$$oAa = oKф - oKп \quad (1.43)$$

де  $oAa$ - вивільнення оборотних активів (абсолютне);

$oKф$ - величина оборотних активів (фактичний показник) ;

$oKп$ - величина оборотних активів (плановий показник);

Відносне вивільнення оборотних активів ( $oAv$ ) виникає тоді, коли внаслідок поліпшення їх використання підприємство з тією самою сумою оборотних активів або з незначним їх зростанням у плановому році збільшує обсяг виробництва.

$$oAv = \frac{oKп * Bp(ф)}{Bp(п) - oK(ф)} \quad (1.44)$$

де  $oKп$ - величина оборотних активів (плановий показник)

$oKф$ - величина оборотних активів (фактичний показник);

$Bp(п)$  — плановий обсяг реалізованої продукції;

$Bp(ф)$  — фактичний обсяг реалізованої продукції;

Суму вивільнених (додатково залучених) у результаті зміни оборотності оборотних активів ( $\Delta oK_{вив}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$(\Delta oK_{вив}) = \frac{Qp}{360} (Тоб. баз. - Тоб. зв) - Пр баз \quad (1.45)$$

де  $Q_p$  — обсяг реалізації у звітному році, грн;

Тоб.баз., Тоб.зв. — середня тривалість одного обороту оборотних активів відповідно у базовому і звітному роках, днів [44, с. 82].

Суму приросту прибутку внаслідок зміни оборотності ( $\Delta$  Пр) можна розрахувати за формулою:

$$\Delta \text{Пр} = \text{Пр. баз} * \frac{Q_{pz} * Zc.p. \text{ баз}}{Q_{pb} * Zc.p. \text{ зв}} - \text{Пр. баз} \quad (1.46)$$

де Пр.баз.— прибуток від реалізації продукції у базовому році.;

Zc.p.баз., Zc.p.зв. — відповідно середньорічні залишки нормованих оборотних активів у базовому і звітному роках;

Q.p.z, Q.p.b. — обсяг реалізації у звітному (базовому) році;

Зміну рентабельності внаслідок вивільнення оборотних активів ( $\Delta P$ ) можна розрахувати за формулою:

$$\Delta P = \frac{\text{Пр. бал. зв} * 100}{\text{Во. ф} + Zc.p. \text{ зв} - \Delta Zc. \text{ в.}} - P_{зв} \quad (1.47)$$

Де  $\Delta P$  — зміна рівня загальної рентабельності за рахунок зміни середніх залишків нормованих оборотних засобів;

Пр.бал.зв. — балансовий прибуток у звітному році;

Во.ф. — середньорічна вартість основних виробничих фондів у звітному році;

Pзв — загальна рентабельність виробництва у звітному році, %;

Zc.p.зв. — середньорічний залишок нормованих оборотних засобів у звітному році;

Отже, методика оцінки ефективності планування активів являє собою підхід, відповідно до якого порівнюються планові показники розвитку активів з їх фактичними показниками. оцінку прогнозних та фактичних показників розвитку активів доцільно проводити у розрізі основних засобів та оборотних активів. Для визначення та розрахунку основних критеріїв, які відображають досягнення оптимальності планування активів, здійснюється визначення оптимальних планових параметрів розвитку активів. Для оцінювання ефективності планування необоротних активів використовуються наступні

показники: обсягу та структури основних засобів, участі операційних основних засобів в загальній сумі активів підприємства, зносу основних засобів, придатності основних засобів, рентабельності основних засобів, фондоддачі, фондомісткості, фондоозброєності. До основних груп показників, які використовуються для оцінювання ефективності планування оборотних активів на підприємстві, належать наступні групи показників: показники платоспроможності та ліквідності, показники ділової активності, показники рентабельності. Показники платоспроможності та ліквідності дають можливість виявити, наскільки раціонально сформована структура фінансування оборотних активів. Цей блок аналізу ефективності управління оборотними активами дозволяє виявити відповідність структури фінансування оборотних активів обраній політиці управління ними. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його оборотних активів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності. Це дозволяє виявити основні фактори та резерви підвищення ефективності управління оборотними активами за рахунок прискорення їх оборотності. Показники рентабельності характеризують відносну міру здатності підприємства формувати фінансові результати за рахунок інвестування коштів у оборотні активи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### ПАТ «УКРПОШТА»

#### 2.1 Аналіз обсягу та структури активів підприємства

Публічне акціонерне товариство «Укрпошта» (ПАТ «Укрпошта») входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України, є національним оператором поштового зв'язку України згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року.

Укрпошта функціонує як самостійна господарська одиниця з 1994 року, коли було утворено Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта», яке в липні 1998 року реорганізовано в УДППЗ «Укрпошта» згідно з Програмою реструктуризації Укрпошти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.01.98 за № 1. , з 1 березня 2017 р ПАТ «Укрпошта».

Укрпошта сьогодні - це:

- Більш 11,5 тис. Об'єктів поштового зв'язку: поштамт, поштові відділення, пересувні, сезонні і острівні відділення поштового зв'язку по всій Україні;
- Більше 73 тис. Працівників, серед яких листоноші - майже 36 тис., Оператори -13,7 тис. І сортувальники - 2,6 тис. ;
- У 2015 році Укрпошта доставила 200,9 млн ед. письмової кореспонденції, 15,4 млн посилок, 2,6 млн відправлень з оголошеною цінністю, 11,1 млн перекладів і понад 74 млн пенсій та грошової допомоги;
- Безпосередня доставка пошти здійснюється до 15 млн абонентських поштових скриньок;
- За 2015 рік розповсюджено по підписці і в роздріб 9 тис. Найменувань періодичних видань, або близько 507,4 млн екземплярів на рік;

- Перевезено близько 31 тис. тон періодики протягом 2015 року, загальний пробіг автотранспорту при цьому становить понад 72 млн км.

Інформаційною базою для аналізу обсягів та структури активів в даному питанні використано дані Форми 1 (Звіт про фінансовий стан), Форми 2 (Звіт про сукупний дохід), інформацію про обороти по рахунку 28 (оборотно-сальдова відомість рахунку «28»), тощо та інші дані бухгалтерського та управлінського обліку обраного підприємства.

Динаміку загального обсягу активів ПАТ «Укрпошта» ілюструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка загального обсягу активів ПАТ «Укрпошта» протягом  
2015-2017 рр., млн.грн**

| Показник             | Станом на      |                |                |                | Абсолютний приріст           |                               |                               | Темп приросту, %              |                               |                               |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                      | 01.01.<br>2015 | 01.01.<br>2016 | 01.01.<br>2017 | 01.01.<br>2018 | 01.01.<br>15-<br>01.01<br>16 | 01.01.<br>16-<br>01.01.<br>17 | 01.01.<br>17-<br>01.01.<br>18 | 01.01.<br>15-<br>01.01.<br>16 | 01.01.<br>16-<br>01.01.<br>17 | 01.01.<br>17-<br>01.01.<br>18 |
| Активи<br>разом      | 5002,4         | 4286,7         | 5898,6         | 7826,8         | -715,7                       | 1611,9                        | 1928,2                        | -14,3                         | 37,6                          | 32,7                          |
| в т.ч.               |                |                |                |                |                              |                               |                               |                               |                               |                               |
| Необоротні<br>активи | 2390,0         | 2425,5         | 3361,4         | 3544,0         | 35,5                         | 936,0                         | 182,6                         | 1,5                           | 38,6                          | 5,4                           |
| Оборотні<br>активи   | 2612,4         | 1861,3         | 2537,2         | 4282,8         | -751,1                       | 675,9                         | 1745,6                        | -28,8                         | 36,3                          | 68,8                          |

Протягом 2015 року спостерігалось зменшення обсягу оборотних активів на 751,1 млн.грн (-28,8%). Зростання обсягу необоротних активів відбувалося на рівні 35,5 млн.грн (1,5%). Як бачимо, в структурі активів балансу підприємства приріст необоротних активів у 2015 році перевищує приріст оборотних активів. Така ситуація зумовлена скороченням обсягів діяльності підприємства внаслідок фінансової кризи та окупацією відділень підприємства на території Криму, Донецької та Луганської областей.

Станом на 01.01.2016 обсяг активів підприємства збільшився на 1611,9 млн.грн (37,6%), обсяг необоротних активів зріс на 936,0 млн.грн (38,6%), обсяг оборотних активів збільшився на 675,9 млн.грн або на 36,6%. В даному періоді ми спостерігаємо перевагу зростання обсягу необоротних активів над обсягами оборотних. Такі коливання призвели до зміни у структурі активів балансу підприємства в 2016 році (рис. 2.1).

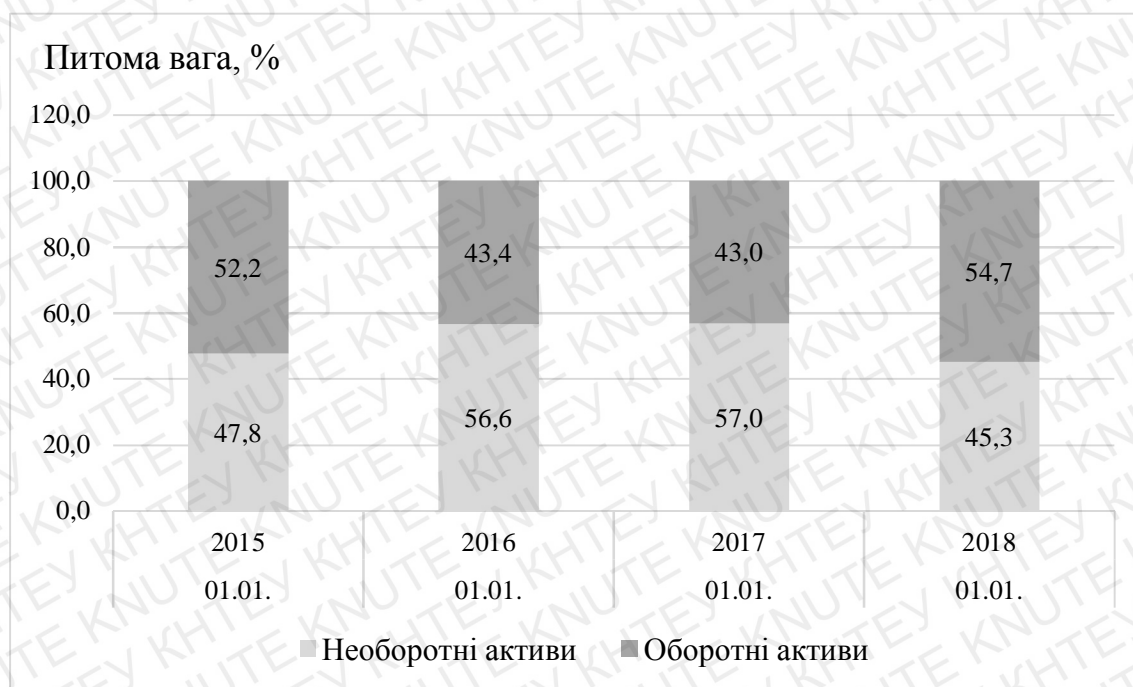


Рис. 2.1. Структура активів ПАТ «Укрпошта» протягом 2015-2017 рр., %

У 2017 році обсяг оборотних активів збільшився на 1745,6 млн.грн (68,8%), що перевищило зростання обсягу необоротних активів – 182,6 млн.грн (5,4%). Значне зростання обсягу оборотних активів у 2017 році зумовлено збільшенням потреби підприємства у закупівлі товарно-матеріальних цінностей наприкінці 2017 року, а також зростанням обсягів дебіторської заборгованості під кінець року.

В структурі активів досліджуваного підприємства переважає частка оборотних активів (табл. 2.2), однак, впродовж 2015-2016 років спостерігалася тенденція до її зменшення.

Проаналізуємо склад та структуру необоротних активів підприємства (табл. 2.2)



Таблиця 2.2

## Склад необоротних активів ПАТ «Укрпошта» протягом 2015-2017 рр.,

млн.грн

| Показники                         | Станом на      |                |                |                | Абсолютний приріст              |                               |                               | Темп приросту, %              |                                 |                                 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                   | 01.01.<br>2015 | 01.01.<br>2016 | 01.01.<br>2017 | 01.01.<br>2018 | 01.01.<br>.15-<br>01.01.<br>.16 | 01.01.<br>16-<br>01.01.<br>17 | 01.01.<br>17-<br>01.01.<br>18 | 01.01.<br>15-<br>01.01.<br>16 | 01.01.<br>.16-<br>01.01.<br>.17 | 01.01.<br>.17-<br>01.01.<br>.18 |
| Обсяг необоротних активів         | 2390,0         | 2425,5         | 3361,4         | 3544,0         | 35,5                            | 936,0                         | 182,6                         | 1,5                           | 38,6                            | 5,4                             |
| в т.ч.                            |                |                |                |                |                                 |                               |                               |                               |                                 |                                 |
| Нематеріальні активи:             | 49,4           | 97,4           | 27,7           | 45,2           | 48,1                            | -69,8                         | 17,6                          | 97,4                          | -71,6                           | 63,6                            |
| -первісна вартість                | 89,9           | 142,0          | 112,5          | 132,1          | 52,1                            | -29,5                         | 19,6                          | 57,9                          | -20,8                           | 17,4                            |
| -накопичена амортизація           | -40,6          | -44,6          | -84,9          | -86,9          | -4,0                            | -40,3                         | -2,0                          | 9,9                           | 90,4                            | 2,4                             |
| Незавершені капітальні інвестиції | 144,2          | 123,2          | 154,5          | 307,7          | -21,0                           | 31,3                          | 153,2                         | -14,6                         | 25,4                            | 99,2                            |
| Основні засоби:                   | 1818,8         | 1822,7         | 3160,8         | 3163,7         | 3,9                             | 1338,1                        | 2,9                           | 0,2                           | 73,4                            | 0,1                             |
| -первісна вартість                | 5279,5         | 5368,8         | 4210,6         | 4425,3         | 89,3                            | -                             | 214,7                         | 1,7                           | -21,6                           | 5,1                             |
| -знос                             | 3460,7         | 3546,1         | 1049,8         | 1261,6         | -85,4                           | 2496,3                        | -211,8                        | 2,5                           | -70,4                           | 20,2                            |
| Інвестиційна нерухомість:         | 6,9            | 10,7           | 11,7           | 14,5           | 3,7                             | 1,0                           | 2,8                           | 54,1                          | 9,5                             | 24,2                            |
| Інші необоротні активи            | 370,7          | 371,5          | 6,8            | 12,9           | 0,8                             | -364,6                        | 6,1                           | 0,2                           | -98,2                           | 88,8                            |

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2015 році обсяг необоротних активів збільшився на 35,5 млн.грн або на 1,5%. Основними чинниками зростання необоротних активів у цьому періоді було зростання залишкової вартості основних засобів на 3,9 млн.грн або на 0,2%, а також зашишюковї вартості нематеріальних активів на 48,1 млн.грн (+97,4%). У 2016 році обсяг необоротних активів збільшився на 936 млн.грн або на 38,6%. Основними чинниками зростання необоротних активів у цьому періоді було зростання залишкової вартості основних засобів на 1338,1 млн.грн або на 73,4%. У 2017 році обсяг необоротних активів збільшився на 182,6 млн.грн або на 5,4%. Основними чинниками зростання незавершених капітальних інвестицій у цьому періоді на 153,2 млн.грн або на 99,2%.

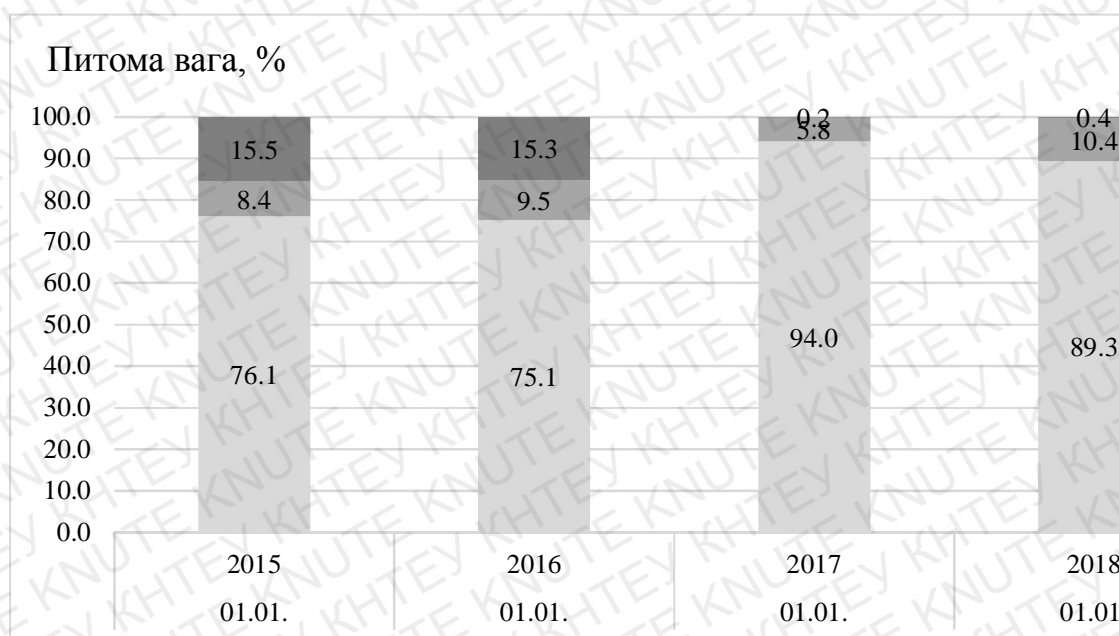


Рис. 2.2. Структура необоротних активів ПАТ «Укрпошта» протягом 2015-2017 рр., %

Як свідчать дані рис. 2.2, переважну частку в структурі необоротних активів займають основні засоби протягом усього досліджуваного періоду. Основні засоби підприємства постійно зростали за рахунок збільшення обсягів інвестування у розвиток підприємства. На основні засоби припадало 75-94% від загального обсягу активів. А тепер перейдемо до аналізу обсягів та структури оборотних активів. Для цього проаналізуємо показники їх динаміки та складу (табл. 2.3 – 2.4).

Таблиця 2.3

## Склад оборотних активів ПАТ «Укрпошта» протягом 2015-2017 рр.,

млн.грн

| Показник                                                         | Станом на      |                |                |                | Абсолютний приріст            |                               |                           | Темп приросту, %          |                           |                           |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                                                  | 01.01.<br>2015 | 01.01.<br>2016 | 01.01.<br>2017 | 01.01.<br>2018 | 01.01.<br>15-<br>01.01.<br>16 | 01.01.<br>16-<br>01.01.<br>17 | 01.01.<br>17-01.01.<br>18 | 01.01.<br>15-01.01.<br>16 | 01.01.<br>16-01.01.<br>17 | 01.01.<br>17-01.01.<br>18 |
| Обсяг оборотних активів                                          | 2612,4         | 1861,3         | 2537,2         | 4282,8         | -751,1                        | 675,9                         | 1745,6                    | -28,8                     | 36,3                      | 68,8                      |
| в т.ч.                                                           |                |                |                |                |                               |                               |                           |                           |                           |                           |
| Запаси                                                           | 136,0          | 130,6          | 138,1          | 235,7          | -5,3                          | 7,5                           | 97,6                      | -3,9                      | 5,7                       | 70,7                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 197,6          | 227,2          | 725,2          | 880,7          | 29,7                          | 498,0                         | 155,5                     | 15,0                      | 219,2                     | 21,4                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      | 65,7           | 178,7          | 103,6          | 164,8          | 113,0                         | -75,1                         | 61,2                      | 172,0                     | -42,0                     | 59,1                      |
| - за виданими авансами                                           | 12,8           | 18,7           | 18,7           | 24,9           | 6,0                           | 0,0                           | 6,2                       | 46,7                      | 0,0                       | 33,1                      |
| - з бюджетом                                                     | 9,7            | 9,4            | 15,4           | 15,8           | -0,3                          | 6,0                           | 0,4                       | -3,0                      | 63,2                      | 2,5                       |
| - з нарахованих доходів                                          | 0,6            | 4,0            | 4,5            | 3,7            | 3,4                           | 0,5                           | -0,7                      | 584,9                     | 11,8                      | -16,3                     |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 42,6           | 146,6          | 65,0           | 120,4          | 103,9                         | -81,5                         | 55,3                      | 243,7                     | -55,6                     | 85,1                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 2021,1         | 1129,1         | 1559,4         | 2982,6         | -891,9                        | 430,3                         | 1423,2                    | -44,1                     | 38,1                      | 91,3                      |
| Інші оборотні активи                                             | 192,1          | 195,6          | 10,9           | 18,9           | 3,5                           | -184,7                        | 8,1                       | 1,8                       | -94,4                     | 74,2                      |

Спочатку проаналізуємо дебіторську заборгованість. Вона впродовж досліджуваного періоду постійно збільшувалась досить значними темпами.

Так, за 2015 рік обсяги дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги зросли на 29,7 млн.грн або на 15,0%. У 2016 році зростання обсягу товарної дебіторської заборгованості склало 498,0 млн.грн або 219,2%. У 2017 році обсяг дебіторської заборгованості збільшився на 155,5 млн.грн або на 21,4%. Обсяги дебіторської заборгованості за розрахунками у 2015 зросли на 113,0 млн.грн (172,0%), за 2016-й рік – скоротилися на 75,1 млн.грн (-42,0%), за 2017-й рік – зросли 61,2 млн.грн (59,1%).

Зростання обсягів дебіторської заборгованості підприємства за аналізований період зумовлено переважно зростанням заборгованості покупців та іншої поточної дебіторської заборгованості.

До складу іншої поточної дебіторської заборгованості входять аванси видані постачальникам послуг та додаткових сервісів (монтажні роботи, технічне обслуговування ПАТ, комунальні платежі), податкові кредити по договорах з постачальниками.

У 2015 році інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 103,9 млн.грн або на 243,7 %. У 2016 році відбулось скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості на 81,5 млн.грн, що зумовлювалося закриттям актів виконаних робіт за платежами за послуг (надані поза межами операційної діяльності підприємства) наприкінці року. У 2017 році обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості збільшився на 55,3 млн.грн або на 85,1%, що зумовлено погашенням значної частини заборгованості перед організаціями, які здійснювали будівельно-монтажні роботи та роботи по реконструкції приміщення логістичних складів підприємства.

Обсяги запасів на складі підприємства станом на 01.01.15 року склали 136 млн.грн, до кінця 2015 року вони зменшились до 5,3 млн.грн. Станом на 01.01.17 обсяг запасів зріс на 7,5 млн.грн, станом на 01.01.18 – на 97,6 млн.грн.

Зростання обсягу запасів досліджуваного підприємства було зумовлене зростанням обсягів діяльності, а також індексацією товарно-матеріальних цінностей (переоцінкою).

Проаналізуємо структуру окремих статей оборотних активів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка структури оборотних активів ПАТ «Укрпошта» протягом 2015-2017 рр.**

| Показник                                                         | Станом на  |            |            |            | Абсолютний приріст, % |                   |                   |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                  | 01.01.2015 | 01.01.2016 | 01.01.2017 | 01.01.2018 | 01.01.09-01.01.10     | 01.01.10-01.01.11 | 01.01.11-01.01.12 |
| Обсяг оборотних активів                                          | 100,0      | 100,0      | 100,0      | 100,0      | 0,0                   | 0,0               | 0,0               |
| в т.ч.                                                           |            |            |            |            |                       |                   |                   |
| Запаси                                                           | 5,2        | 7,0        | 5,4        | 5,5        | 1,8                   | -1,6              | 0,1               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 7,6        | 12,2       | 28,6       | 20,6       | 4,6                   | 16,4              | -8,0              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |            |            |            |            |                       |                   |                   |
| за виданими авансами                                             | 2,5        | 9,6        | 4,1        | 3,8        | 7,1                   | -5,5              | -0,2              |
| з бюджетом                                                       | 0,4        | 0,5        | 0,6        | 0,4        | 0,1                   | 0,1               | -0,2              |
| з нарахованих доходів                                            | 0,0        | 0,2        | 0,2        | 0,1        | 0,2                   | 0,0               | -0,1              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1,6        | 7,9        | 2,6        | 2,8        | 6,2                   | -5,3              | 0,2               |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 77,4       | 60,7       | 61,5       | 69,6       | -16,7                 | 0,8               | 8,2               |
| Інші оборотні активи                                             | 7,4        | 10,5       | 0,4        | 0,4        | 3,2                   | -10,1             | 0,0               |

Як свідчать дані фінансової звітності підприємства, найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займають гроші та їх еквіваленти. Станом на кінець 2017 року на дану статтю оборотних активів припадало 69,6%. Також вагому частку займає дебіторська заборгованість. В свою чергу в складі дебіторської заборгованості найбільша питома вага належить статтям – дебіторська заборгованість покупців та інша поточна дебіторська заборгованість.

Станом на 01.01.15 дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства в структурі оборотних активів складала 7,6%, запаси – 5,2%, гроші та їх еквіваленти – 77,4%, інші оборотні активи – 7,4%.

Станом на 01.01.16 питома вага товарної дебіторської заборгованості зросла на 4,6% і склала 12,2%, питома вага запасів зросла на 1,8% і становила 7,0%, питома вага грошей та їх еквівалентів скоротилася на 16,7%.

Станом на 01.01.18 питома вага товарної дебіторської заборгованості зросла до 20,6%. Основною причиною зростання питомої ваги товарної дебіторської заборгованості було збільшення рівня ділової активності підприємства, впровадження нових сервісів доставки пошти та вантажів. Відбулося зростання також іншої поточної дебіторської заборгованості в зв'язку із підписанням договорів з будівельними організаціями по реконструкції ПАТ. В той же час у 2017 році питома вага дебіторської заборгованості за розрахунками скоротилася на 0,2% і склала 3,8 % в загальній структурі оборотних активів. Питома вага запасів зросла на 0,1% і становила 5,5%, питома вага грошей та їх еквівалентів склала 69,6% (зростання на 8,2%).

Необхідно відмітити значне зростання залишку грошей та їх еквівалентів на рахунках банку на кінець 2017 року – це зумовлено розрахунками клієнтів (юридичних осіб) за надані послуги перед початком нового року.

Також в даному питанні проаналізуємо співвідношення темпів росту активів з темпами росту деяких основних показників – чистого доходу та обсягу операційних витрат підприємства (рис. 2.3-рис. 2.4).

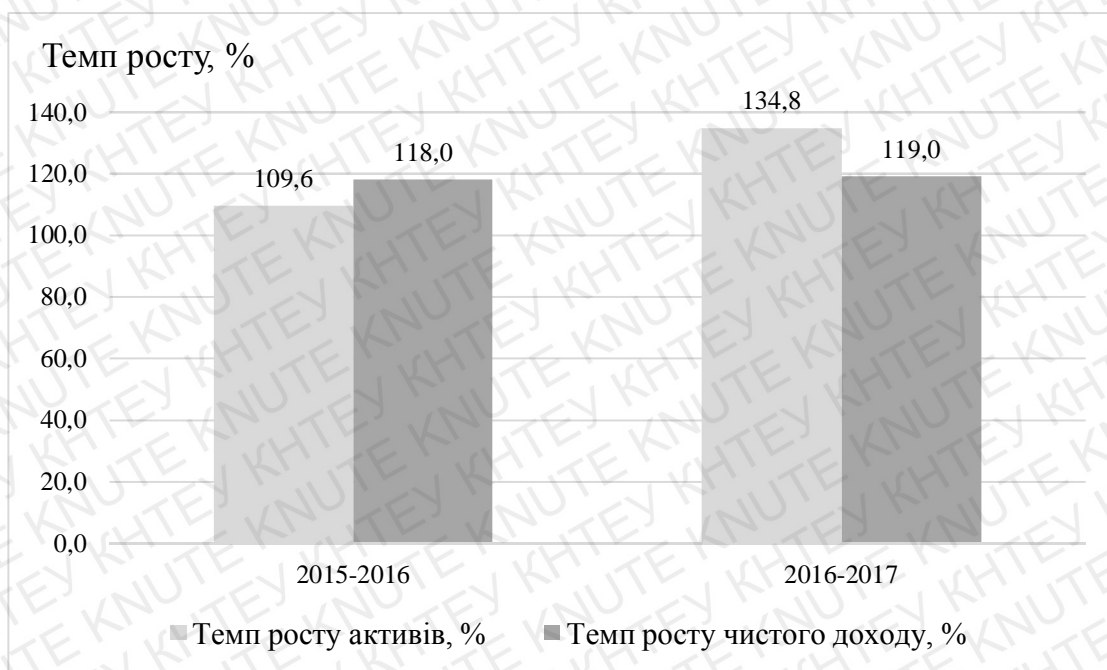


Рис. 2.3. Порівняльна динаміка темпів росту активів та чистих доходів підприємства за 2015-2017 рр., %

З даних рис. 2.3 ми можемо спостерігати, що впродовж 2015-2016 рр. темп росту обсягу чистого доходу зріс на 18,0% , а темп його росту складав 118,0%, в той же час темп росту активів склав 109,6.

Тобто спостерігаємо випереджаюче зростання обсягу чистого доходу над активами, що є позитивним фактором розвитку активів та результативності їх використання.

Протягом 2016-2017 рр. темпи росту чистого та активів становили відповідно 134,8% та 119,0%. Перевищення темпів росту активів над темпами росту обсягів чистого доходу свідчить про тенденцію до розміщення фінансових ресурсів в оборотних та необоротних активах.

Порівняємо також темпи росту оборотних та необоротних активів підприємства (рис. 2.4).

В цілому наведені дані свідчать про наявність тенденції значного перевищення темпів росту оборотних активів порівняно з необоротними. Це є нормальним, оскільки підприємство має торговельну специфіку і інвестує

переважну частку своїх коштів саме в оборотні активи, які є основною розвитку його діяльності.



Рис. 2.4. Порівняльна динаміка темпів росту оборотних активів та необоротних активів за 2015-2017 рр., %

У 2015-2016 рр. темп приросту необоротних активів становив 20,2%, а темп приросту оборотних – -1,7%, а у 2016-2017 рр. – відповідно 19,3% та 55,1%. На основі наведених даних можна стверджувати, що перевищення темпів приросту оборотних активів над необоротними в середньому складає 35%.

Таким чином, на основі проведено аналізу, можна сказати, що обсяги активів підприємства мають постійну тенденцію до зростання. В структурі активів досліджуваного підприємства переважає частка оборотних активів, однак, впродовж 2015-2017 років спостерігається тенденція до її зменшення. Переважну частку в структурі необоротних активів замають основні засоби протягом усього досліджуваного періоду.

Основні засоби підприємства постійно зростали за рахунок збільшення обсягів інвестування у розвиток підприємства. Оборотні активи зростають досить швидко переважно за рахунок зростання товарної та іншої поточної дебіторської заборгованості.



Проаналізовані дані фінансової звітності свідчать про наявність тенденції значного перевищення темпів росту оборотних активів порівняно з необоротними. Це є нормальним, оскільки підприємство має торговельну специфіку і інвестує переважну частку своїх коштів саме в оборотні активи, які є основою розвитку його діяльності. Необоротні активи збільшуються в основному за рахунок інвестування коштів підприємства у основні засоби, які займають у структурі необоротних активів майже 100%. Структура оборотних активів, враховуючи юридичну природу договорів з покупцями та постачальниками, відповідає потребам розвитку підприємства.

Протягом 2016-2017 рр. темпи росту чистого доходу та активів становили відповідно 134,8% та 119,0%. Як свідчать дані фінансової звітності підприємства, найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займають гроші та їх еквіваленти. Станом на кінець 2017 року на дану статтю оборотних активів припадало 69,6%. Також вагому частку займає дебіторська заборгованість. В свою чергу в складі дебіторської заборгованості найбільша питома вага належить статтям – дебіторська заборгованість покупців та інша поточна дебіторська заборгованість.

Перевищення темпів росту активів над темпами росту обсягів чистого доходу свідчить про тенденцію до розміщення фінансових ресурсів в оборотних та необоротних активах.

## **2.2. Аналіз ефективності використання активів підприємства**

Проведення аналізу ефективності використання активів підприємства передбачає визначення показників ділової активності, віддачі окремих складових активів, рентабельності використання ресурсної бази підприємства.

Оборотність активів підприємства є важливою характеристикою ефективного їх використання. Від рівня оборотності активів залежить результативність роботи капіталу, який вкладено у формування оборотних

активів. Чим швидше буде здійснюватися оборот оборотних активів, тим швидше буде генеруватися фінансовий результат.

В практиці фінансового управління прийнято аналізувати оборотність лише оборотних активів. Тому проаналізуємо в динаміці показники періодів обороту оборотних активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Динаміка періодів обороту ПАТ «Укрпошта» у 2015-2017 рр.

| Період обороту, дн                                               | Період |       |       | Абсолютний приріст, дн |           | Темп приросту, % |           |
|------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                                                  | 2015   | 2016  | 2017  | 2015-2016              | 2016-2017 | 2015-2016        | 2016-2017 |
| Обсяг оборотних активів                                          | 206,3  | 171,9 | 223,9 | -34,5                  | 52,0      | -16,7            | 30,2      |
| в т.ч.                                                           |        |       |       |                        |           |                  |           |
| Запаси                                                           | 12,3   | 10,5  | 12,3  | -1,8                   | 1,8       | -14,6            | 16,9      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 19,6   | 37,2  | 52,7  | 17,6                   | 15,5      | 89,9             | 41,6      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |        |       |       |                        |           |                  |           |
| за виданими авансами                                             | 1,5    | 1,5   | 1,4   | 0,01                   | -0,03     | 0,8              | -2,1      |
| з бюджетом                                                       | 0,9    | 1,0   | 1,0   | 0,1                    | 0,1       | 9,8              | 5,5       |
| з нарахованих доходів                                            | 0,2    | 0,3   | 0,3   | 0,1                    | -0,1      | 56,6             | -18,5     |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 8,7    | 8,3   | 6,1   | -0,5                   | -2,2      | -5,3             | -26,4     |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 145,3  | 105,1 | 149,1 | -40,2                  | 44,0      | -27,7            | 41,9      |
| Інші оборотні активи                                             | 17,9   | 8,1   | 1,0   | -9,8                   | -7,1      | -54,9            | -87,9     |

Як свідчать дані табл. 2.5, період обороту оборотних активів впродовж 2015-2016 років скоротився переважно за рахунок зниження тривалості обороту грошей та їх еквівалентів на 40,2 дні. У той же час можна було спостерігати зростання періоду обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 17,6 дня. У 2016-2017 рр. відбулося зростання періоду обороту оборотних активів на 52,0 дня, який склав 223,9 дня. Зростання періоду

обороту оборотних активів пояснювалося збільшенням у цьому періоді залишків грошей та їх еквівалентів, а також зростання обсягу товарної дебіторської заборгованості.

Зростання періоду обороту оборотних активів теоретично може розглядатися як негативний фактор по відношенню до ефективності політики управління оборотними активами. Це зумовлено заморожуванням в запасах і дебіторській заборгованості коштів, які могли б бути використані.

Також можемо проаналізувати коефіцієнтів оборотності по окремим видам оборотних активів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників швидкості обороту оборотних активів ПАТ  
«Укрпошта» у 2015-2017 рр.**

| Швидкість обороту, разів                                         | Період  |         |         | Абсолютний приріст, дн |           | Темп приросту, % |           |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                                                  | 2015    | 2016    | 2017    | 2015-2016              | 2016-2017 | 2015-2016        | 2016-2017 |
| Обсяг оборотних активів                                          | 1,74    | 2,09    | 1,61    | 0,4                    | -0,5      | 20,1             | -23,2     |
| в т.ч.                                                           |         |         |         |                        |           |                  |           |
| Запаси                                                           | 29,28   | 34,29   | 29,34   | 5,0                    | -4,9      | 17,1             | -14,4     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 18,37   | 9,67    | 6,83    | -8,7                   | -2,8      | -47,4            | -29,4     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      | 31,93   | 32,64   | 40,87   | 0,7                    | 8,2       | 2,2              | 25,2      |
| за виданими авансами                                             | 248,11  | 246,24  | 251,51  | -1,87                  | 5,27      | -0,8             | 2,1       |
| з бюджетом                                                       | 407,25  | 370,93  | 351,62  | -36,3                  | -19,3     | -8,9             | -5,2      |
| з нарахованих доходів                                            | 1708,61 | 1091,22 | 1339,37 | -617,4                 | 248,1     | -36,1            | 22,7      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 41,25   | 43,54   | 59,16   | 2,3                    | 15,6      | 5,6              | 35,9      |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 2,48    | 3,43    | 2,41    | 0,9                    | -1,0      | 38,3             | -29,5     |
| Інші оборотні активи                                             | 20,13   | 44,62   | 367,76  | 24,5                   | 323,1     | 121,6            | 724,2     |

Як свідчать дані табл. 2.6, показники швидкості обороту є оберненими до показників періоду обороту. Найвищу швидкість обороту мають дебіторська заборгованість за авансами, виданими постачальникам, дебіторська заборгованість перед бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість. Швидкість обороту дебіторської заборгованості з нарахованих доходів ми не беремо до уваги. Загальна швидкість обороту активів за 2016-2017 роки мала тенденцію до зниження.

Важливим етапом аналізу ефективності використання активів є визначення тривалості операційного та фінансового циклів (рис. 2.5).

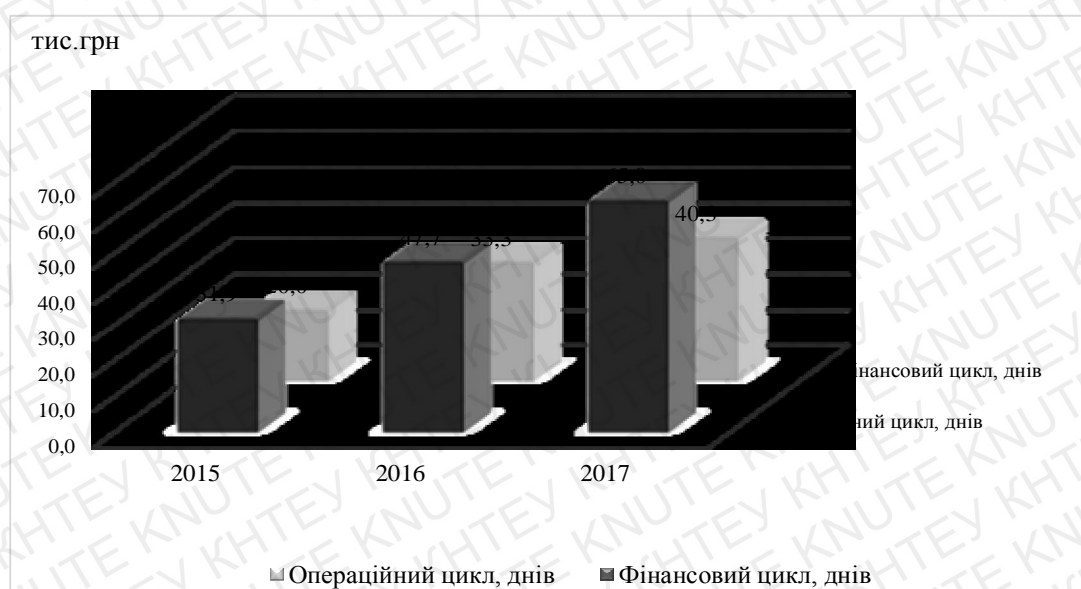


Рис. 2.5. Тривалість операційного та фінансового циклів, дн.

На рис. 2.5 ми можемо побачити, що фінансовий цикл (за дебіторською заборгованістю) є меншим за операційний. Така ситуація є позитивною, адже вказує на те, що період обороту дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів значно більше за період кредиторської заборгованості.

Далі здійснимо оцінку факторів оборотності на результати діяльності ПАТ «Укрпошта».

Оцінку факторів впливу оборотності під час управління оборотними активами підприємства на результати діяльності доцільно проводити виходячи з наступних гіпотез:

- Всі фактори ефективності політики управління оборотними активами поділяються на внутрішні (внутрішні фінансові параметри діяльності) та зовнішні (зовнішні фінансові параметри – закупівельні ціни, ставка відсотка по кредитам, рівень конкуренції, тощо);

- Оцінку впливу внутрішніх факторів краще проводити, використовуючи методи елімінування (ланцюгових підстановок на основі взаємовиключення впливу факторів), а зовнішніх – на основі методів індексного або ж регресійного аналізу.

З метою виявлення логічних взаємозв'язків між факторами оборотності оборотних активів та рентабельності реалізації проаналізуємо дві наступні моделі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка впливу обсягу оборотних активів та їх оборотності на чистий дохід ПАТ «Укрпошта» у 2015-2017 рр.**

| Показники                                       | Алгоритм розрахунку                           | Період  |         |         | Абсолютний приріст, дн |           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|-----------|
|                                                 |                                               | 2015    | 2016    | 2017    | 2015-2016              | 2016-2017 |
| Чистий дохід, млн.грн                           | ЧД                                            | 3 902,5 | 4 606,6 | 5 484,0 | 704,1                  | 877,5     |
| Середньорічний обсяг оборотних активів, млн.грн | ОА                                            | 2 236,8 | 2 199,2 | 3 410,0 | -37,6                  | 1 210,8   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів        | $K_0 = \text{ЧД} / \text{ОА}$                 | 1,74    | 2,09    | 1,61    | 0,35                   | -0,49     |
| Зміна чистого доходу за рахунок зміни:          |                                               |         |         |         |                        |           |
| - обсягу оборотних активів                      | $\text{ОА}_1 * K_{00} - \text{ОА}_0 * K_{00}$ | -       | -       | -       | -65,6                  | 2536,1    |
| - оборотності оборотних активів                 | $\text{ОА}_1 * K_{01} - \text{ОА}_1 * K_{00}$ | -       | -       | -       | 769,7                  | -1658,7   |

Як свідчать дані табл. 2.7, у 2016 році за рахунок скорочення середньорічного обсягу оборотних активів на 37,6 млн.грн. відбулося зниження чистого доходу від реалізації на 65,6 млн.грн, яке було нівельовано впливом зростання оборотності - як наслідок, чистий дохід збільшився на 769,7 млн.грн.

У 2017 році за рахунок зростання середньорічного обсягу оборотних активів на 1210,8 млн.грн. відбулося зростання чистого доходу від реалізації на 2536,1 млн.грн. Однак, за рахунок скорочення рівня оборотності оборотних активів відбулося зниження чистого доходу на 1658,7 млн.грн.

Деталізуємо вплив обсягу оборотних активів та позники їх оборотності на чистий дохід підприємства. Оборотні активи є ресурсом, який приймає участь у господарському обороті підприємства. Формування оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості, визначає можливості підприємства щодо розширення обсягу його діяльності. Адже зростання чистого доходу завжди провокує пропорційне зростання обсягу дебіторської заборгованості на ПАТ «Укрпошта». Зростання рівня оборотності оборотних активів позитивно впливає на чистий дохід, оскільки дозволяє акумулювати більші обсяги грошових надходжень від покупців (клієнтів) підприємства в розрахунку на 1 грн оборотних активів, що використовуються в операційному циклі ПАТ «Укрпошта».

Далі проаналізуємо ефект від використання оборотних активів підприємства за рахунок зміни їх швидкості обороту (табл. 2.8).

Як свідчать дані табл. 2.8, рентабельність оборотних активів у 2015-2016 рр. мала тенденцію до зростання на 5,4% і склала 7,2%. Основними причинами зростання рентабельності використання оборотних активів є більш швидкі темпи зростання фінансового результату порівняно з обсягами оборотних активів. Аналогічну тенденцію мав показник віддачі оборотних активів. У 2015-2016 рр. значення даного показника зросло на 0,4 пункти і склало 2,09 пункти.

Таблиця 2.8

**Ефект від зміни швидкості обороту оборотних активів ПАТ «Укрпошта» у  
2015-2017 рр.**

| Показники                                                                             | Період |        |         | Абсолютний приріст, дн |           | Темп приросту, % |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                                                                       | 2015   | 2016   | 2017    | 2015-2016              | 2016-2017 | 2015-2016        | 2016-2017 |
| Рентабельність оборотних активів, %                                                   | 1,8    | 7,2    | -5,9    | 5,4                    | -13,1     | 293,9            | -182,7    |
| Віддача оборотних активів, грн ЧД на 1 грн ОА                                         | 1,74   | 2,09   | 1,61    | 0,4                    | -0,5      | 20,1             | -23,2     |
| Вивільнення / заморожування коштів в оборотних активах внаслідок зміни їх оборотності | -      | 1612,3 | -2667,5 | -                      | -4279,8   | -                | -265,4    |
| Економія / втрата коштів від вивільнення / замороження їх в оборотних активах         | -      | 115,9  | 158,7   | -                      | 42,7      | -                | 36,9      |

У 2016-2017 рр. відбулося зниження показника рентабельності оборотних активів на 13,1%. За рахунок зростання періоду обороту оборотних активів в 2016-2017 роках підприємство умовно заморозило 2667,5 млн.грн у оборотних активах, внаслідок чого воно недоотримало 158,7 млн.грн чистого прибутку.

На основі проведеного аналізу оборотності та рентабельності оборотних активів можна зробити певні висновки стосовно типу політики управління оборотними активами.

Як свідчать дані фінансової звітності, підприємство у 2016-2017 роках почало збільшувати обсяги заморожування коштів в оборотні активи, зокрема в

товарну дебіторську заборгованість та залишки грошових коштів і їх еквівалентів. Це свідчить про плавний перехід типу політики управління оборотними активами досліджуваного підприємства від агресивного до поміркованого. Збільшення обсягу заморожування коштів в оборотних активах зумовлене зміною умов роботи з постачальниками та збільшенням рівня кредитування покупців (товарні кредити).

Надалі варто також оцінити ефективність використання необоротних активів підприємства. Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Динаміка показників ефективності використання основних засобів

#### ПАТ «Укрпошта» за 2015-2017 рр.

| Показники                                                  | Формула розрахунку        | Роки  |       |        | Абсолютний приріст, дн |           | Темп приросту, % |           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|-------|--------|------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                                            |                           | 2015  | 2016  | 2017   | 2015-2016              | 2016-2017 | 2015-2016        | 2016-2017 |
| Фондовіддача (за доходами)                                 | $\Phi Вд = Д / ОЗ$        | 2,14  | 1,85  | 1,73   | -0,29                  | -0,11     | -13,7            | -6,2      |
| Фондовіддача (за власним капіталом)                        | $\Phi Ввк = ВК / ОЗ$      | 1,22  | 1,03  | 0,88   | -0,19                  | -0,15     | -15,6            | -14,6     |
| Фондомісткість виручки                                     | $\Phi Мд = 1 - \Phi Вд$   | 0,47  | 0,54  | 0,58   | 0,07                   | 0,04      | 15,9             | 6,6       |
| Фондомісткість власного капіталу                           | $\Phi Мвк = 1 - \Phi Ввк$ | 0,82  | 0,97  | 1,14   | 0,15                   | 0,17      | 18,4             | 17,2      |
| Фондоозброєність                                           | $\Phi О = ОЗ / СОЧ$       | 0,02  | 0,03  | 0,04   | 0,01                   | 0,01      | 47,2             | 30,6      |
| Чиста рентабельність / збитковість основних засобів        | $Рчп\_оф = ЧП / ОЗ$       | 2,24  | 6,35  | -6,41  | 4,10                   | -12,76    | 183,0            | -201,1    |
| Валова рентабельність / збитковість витрат по утриманню ОЗ | $Роп\_вф = ВП / Вутр$     | 5,02  | 6,02  | 7,02   | 1,00                   | 1,00      | 19,9             | 16,6      |
| Чиста рентабельність / збитковість витрат по утриманню ОЗ  | $Рчп\_вф = ЧП / Вутр$     | 12,69 | 32,23 | -69,29 | 19,54                  | -101,53   | 153,9            | -315,0    |



Як свідчить динаміка показників фондівддачі та фондоозброєності, в цілому рівень продуктивності використання основних засобів має тенденцію до зниження. У 2016 році фондівддача зменшилась на 0,29 пункти або на 13,7% за рахунок зростання залишкової вартості основних засобів та паралельного зростання обсягів виручки. У 2017 році спостерігалось зменшення фондівддачі на 0,11 пункти або на 6,2%.

Характеризуючи рівень фондоозброєності на підприємства, можна зробити висновок, що він нееластичний до обсягів діяльності, що зумовлено тенденцією до скорочення середньооблікової чисельності працюючих при відносно незмінній довгостроковій тенденції у вартості основних засобів.

Показник фондівддачі за власним капіталом також мав тенденцію до зниження – на 0,19 пункти у 2016 році та на 0,15 пункти у 2017 році. Показники фондомісткості були оберненими до показників фондівддачі.

У 2015-2016 рр. можна було спостерігати зростання показника валової рентабельності на 4,20%, в зв'язку з чим він склав 19,74%. Показник чистої рентабельності у цьому періоді зріс на 4,10% та склав 6,35%.

У 2017 році відбулося зниження усіх показників рентабельності використання основних засобів, що було зумовлене отриманням підприємством фінансового збитку.

Упродовж 2015-2017 роках спостерігалось постійне зростання показника валової та чистої рентабельності витрат по утриманню основних засобів, що зумовлено постійним зростанням рівня валового прибутку, що припадає на 1 грн витрат, пов'язаних з утриманням основних засобів.

Таким чином, було проведено оцінювання рівня ефективності використання оборотних активів підприємства ПАТ «Укрпошта». Це свідчить про те, що збільшився рівень результативності використання матеріально-технічної та ресурсної бази підприємства. Зростання періоду обороту оборотних активів теоретично може розглядатися як негативний фактор по відношенню до ефективності політики управління оборотними активами. Це зумовлено

заморожуванням в запасах і дебіторській заборгованості коштів, які могли б бути використані. Фінансовий цикл є меншим за операційний.

Така ситуація є позитивною, адже вказує на те, що період обороту дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів значно більше за період кредиторської заборгованості. Рентабельність оборотних активів у 2015-2016 рр. мала тенденцію до зростання на 5,4% і склала 7,2%.

Основними причинами зростання рентабельності використання оборотних активів є більш швидкі темпи зростання фінансового результату порівняно з обсягами оборотних активів. Аналогічну тенденцію мав показник віддачі оборотних активів. У 2015-2016 рр. значення даного показника зросло на 0,4 пункти і склало 2,09 пункти. У 2016-2017 рр. відбулося зниження показника рентабельності оборотних активів на 13,1%.

За рахунок зростання періоду обороту оборотних активів в 2016-2017 роках підприємство умовно заморозило 2667,5 млн.грн у оборотних активах, внаслідок чого воно недоотримало 158,7 млн.грн чистого прибутку. У 2016 році фондівіддача зменшилась на 0,29 пункти або на 13,7% за рахунок зростання залишкової вартості основних засобів та паралельного зростання обсягів виручки. У 2017 році спостерігалось зменшення фондівіддачі на 0,11 пункти або на 6,2%.

Упродовж 2015-2017 роках спостерігалось постійне зростання показника валової та чистої рентабельності витрат по утриманню основних засобів, що зумовлено постійним зростанням рівня валового прибутку, що припадає на 1 грн витрат, пов'язаних з утриманням основних засобів.

### **2.3. Оцінка ефективності планування активів підприємства**

Оцінка ефективності планування активів підприємства передбачає наступні етапи: оцінка матрицевих балансів фінансування активів, що визначає рівень збалансованості їх структури та є результатом ефективності планування активів;

оцінка ефективності планування оборотних активів (показники ліквідності оборотних активів; платоспроможності та фінансового стану; рентабельності формування та використання оборотних активів).

Побудуємо матрицеві балансові моделі фінансування активів для кожного з трьох років по ПАТ «Укрпошта» та матрицеву балансову модель фінансування по (табл. 2.10-2.12).

У 2015 році необоротні активи були профінансовані в обсязі 2247,2 млн.грн за рахунок власного капіталу та на 223,9 млн.грн за рахунок довгострокового позикового капіталу. Весь обсяг фінансування оборотних активів здійснювався за рахунок позикового капіталу підприємства, в тому числі оборотні активи були профінансовані на 1815,6 млн. грн повністю за рахунок короткострокового позикового капіталу.

Таблиця 2.10

### Матрицевий баланс фінансування ПАТ «Укрпошта» у 2015 році.

| Матрицевий баланс |                            | Джерела фінансування           |                   |                  |        |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|--------|
|                   |                            | Власний капітал + забезпечення | Позиковий капітал |                  | РАЗОМ  |
|                   |                            |                                | Довгостроковий    | Короткостроковий |        |
| Активи            | Нематеріальні активи       | 97,4                           | -                 | -                | 97,4   |
|                   | Капітальні інвестиції      | 123,2                          | -                 | -                | 123,2  |
|                   | Основні засоби             | 1822,7                         | -                 | -                | 1822,7 |
|                   | Інші необоротні активи     | 203,9                          | 178,3             | -                | 382,1  |
|                   | Запаси                     | -                              | 45,7              | 85,0             | 130,6  |
|                   | Дебіторська заборгованість | -                              | -                 | 414,3            | 414,3  |
|                   | Грошові кошти              | -                              | -                 | 1129,1           | 1129,1 |
|                   | Інші оборотні активи       | -                              | -                 | 187,3            | 187,3  |
| РАЗОМ             |                            | 2247,2                         | 223,9             | 1815,6           | 4286,7 |

Таким чином, можна сказати, що рівень ефективності планування структури активів у 2015 році є низьким, оскільки політика фінансування підприємства передбачає формування значного боргового навантаження.

Аналогічно розглянемо структуру фінансування активів у 2016 році, що наведено у табл. 2.11.

У 2016 році основні засоби були профінансовані в обсязі 2694,3 млн.грн. за рахунок власного капіталу підприємства. Нематеріальні активи та капітальні інвестиції також були повністю профінансовані за рахунок власного капіталу у обсязі 27,7 млн.грн та 154,5 млн.грн відповідно. Основні засоби також частково були профінансовані за рахунок довгострокових позик на суму 260,8 млн.грн та 205,7 млн.грн за рахунок короткострокового позикового капіталу.

Таблиця 2.11

### Матрицевий баланс фінансування ПАТ «Укрпошта» у 2016 році.

| Матрицевий баланс |                            | Джерела фінансування           |                   |                  |        |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|--------|
|                   |                            | Власний капітал + забезпечення | Позиковий капітал |                  | РАЗОМ  |
|                   |                            |                                | Довгостроковий    | Короткостроковий |        |
| Активи            | Нематеріальні активи       | 27,7                           | -                 | -                | 27,7   |
|                   | Капітальні інвестиції      | 154,5                          | -                 | -                | 154,5  |
|                   | Основні засоби             | 2694,3                         | 260,8             | 205,7            | 3160,8 |
|                   | Інші необоротні активи     | -                              | -                 | 18,5             | 18,5   |
|                   | Запаси                     | -                              | -                 | 138,1            | 138,1  |
|                   | Дебіторська заборгованість | -                              | -                 | 828,8            | 828,8  |
|                   | Грошові кошти              | -                              | -                 | 1559,4           | 1559,4 |
|                   | Інші оборотні активи       | -                              | -                 | 10,9             | 10,9   |

|       |        |        |       |        |
|-------|--------|--------|-------|--------|
| РАЗОМ | 2247,2 | 2876,4 | 260,8 | 2761,4 |
|-------|--------|--------|-------|--------|

Оборотні активи підприємства були профінансовані повністю за рахунок короткострокових позик.

Структуру фінансування активів у 2017 році, що наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Матрицевий баланс фінансування ПАТ «Укрпошта» у 2017 році.**

| Матрицевий баланс |                            | Джерела фінансування           |                   |                  | РАЗОМ  |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|--------|
|                   |                            | Власний капітал + забезпечення | Позиковий капітал |                  |        |
|                   |                            |                                | Довгостроковий    | Короткостроковий |        |
| Активи            | Нематеріальні активи       | 45,2                           | -                 | -                | 45,2   |
|                   | Капітальні інвестиції      | 307,7                          | -                 | -                | 307,7  |
|                   | Основні засоби             | 2320,7                         | 237,1             | 605,9            | 3163,7 |
|                   | Інші необоротні активи     | -                              | -                 | 27,4             | 27,4   |
|                   | Запаси                     | -                              | -                 | 235,7            | 235,7  |
|                   | Дебіторська заборгованість | -                              | -                 | 1045,5           | 1045,5 |
|                   | Грошові кошти              | -                              | -                 | 1559,4           | 1559,4 |
|                   | Інші оборотні активи       | -                              | -                 | 1442,2           | 1442,2 |
| РАЗОМ             |                            | 2673,6                         | 237,1             | 4916,2           | 7826,8 |

У 2017 році основні засоби були профінансовані в обсязі 2673,6 млн.грн. за рахунок власного капіталу підприємства. Нематеріальні активи та капітальні інвестиції також були повністю профінансовані за рахунок власного капіталу у обсязі 45,2 млн.грн та 307,7 млн.грн відповідно. Основні засоби також частково були профінансовані за рахунок довгострокових позик на суму 237,1 млн.грн та 605,9 млн.грн за рахунок короткострокового позикового капіталу. Оборотні

активи підприємства були профінансовані повністю за рахунок короткострокових позик, зокрема за рахунок короткострокового позикового капіталу профінансовано запаси, дебіторську заборгованість, грошові активи та інші необоротні активи.

На основі аналізу матрицевих балансів фінансування можемо зробити висновки про те, що в цілому з кожним роком частка залучення позикових фінансових ресурсів для фінансування активів підприємства постійно зростала. Це зумовлювало тенденцію до зростання рівня боргового навантаження та свідчить про зниження ефективності планування активів.

Проаналізуємо показники ліквідності ПАТ «Укрпошта» за допомогою методу експрес-діагностики. Розглянемо коефіцієнти забезпеченості ліквідними активами, швидколіквідними активами та готовими засобами платежу на ПАТ «УКРПОШТА» за 2015 – 2017 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Показники ліквідності ПАТ «Укрпошта» за 2015 – 2017 роки

| Показники                                         | Станом на      |                |                |                | Абсолютний приріст,   |                       |                       | Темп приросту, %          |                           |                           |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                                   | 01.01.<br>2015 | 01.01.<br>2016 | 01.01.<br>2017 | 01.01.<br>2018 | 01.01.15-<br>01.01.16 | 01.01.16-<br>01.01.17 | 01.01.17-<br>01.01.18 | 01.01.15<br>-<br>01.01.16 | 01.01.16<br>-<br>01.01.17 | 01.01.17<br>-<br>01.01.18 |
|                                                   | 2              | 3              | 4              | 5              | 6                     | 7                     | 8                     | 9                         | 10                        | 11                        |
| Коефіцієнт забезпеченості :                       |                |                |                |                |                       |                       |                       |                           |                           |                           |
| -ліквідними активами                              | 0,947          | 0,911          | 0,981          | 0,977          | -0,036                | 0,070                 | -0,004                | -3,837                    | 7,670                     | -0,415                    |
| -швидколіквідними активами                        | 0,444          | 0,316          | 0,387          | 0,494          | -0,127                | 0,071                 | 0,106                 | -28,660                   | 22,412                    | 27,441                    |
| -готовими засобами платежу                        | 0,404          | 0,263          | 0,264          | 0,381          | -0,141                | 0,001                 | 0,117                 | -34,805                   | 0,368                     | 44,147                    |
| Коефіцієнт відволікання оборотних активів :       |                |                |                |                |                       |                       |                       |                           |                           |                           |
| -у запаси                                         | 0,052          | 0,070          | 0,054          | 0,055          | 0,018                 | -0,016                | 0,001                 | 34,834                    | -22,446                   | 1,130                     |
| -у дебіторську заборгованість                     | 0,076          | 0,122          | 0,286          | 0,206          | 0,046                 | 0,164                 | -0,080                | 61,420                    | 134,141                   | -28,058                   |
| Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті | 0,051          | 0,072          | 0,050          | 0,048          | 0,021                 | -0,022                | -0,002                | 40,867                    | -30,491                   | -4,113                    |

|                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| поточних зобов'язань |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Подовження табл. 2.13

| 1                                                                                           | 2      | 3     | 4      | 5      | 6     | 7      | 8      | 9        | 10       | 11      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|----------|----------|---------|
| Обсяг власних оборотних активів                                                             | -49,9  | 45,7  | -224,2 | -633,3 | 95,6  | -269,9 | -409,1 | -191,5   | -590,8   | -182,5  |
| Коефіцієнт маневрування                                                                     | -0,023 | 0,020 | -0,078 | -0,237 | 0,043 | -0,098 | -0,159 | -189,014 | -483,467 | 203,934 |
| Коефіцієнт співвідношення власних оборотних активів у загальному обсязі оборотного капіталу | -0,019 | 0,025 | -0,088 | -0,148 | 0,044 | -0,113 | -0,060 | -228,415 | -460,080 | 67,360  |

Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами протягом всіх чотирьох років перебуває на досить високому рівні, так як оборотні активи складають 94 % від загального обсягу активів. Слід також зазначити, що цей показник поступово зростає – за три роки він підвищився на 0,03 пункти.

Також варто звернути увагу на показник забезпеченості готовими засобами платежу - він становить 38,1% від загального обсягу активів, а рівень забезпеченості підприємства швидколіквідними активами склав 0,494 пункти у 2017 році. Як свідчать проведені розрахунки, в цілому впродовж 2015-2017 років можна помітити тенденцію до зростання суми власних оборотних активів (рис. 2.6).

Це є негативним моментом у забезпеченні фінансової структури оборотних активів та розподілу їх джерел фінансування. Які фактори? Зниження обсягу власних оборотних активів у 2017 році порівняно з початком 2015 року зумовлено зниженням обсягів оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями. На початку 2015 року підприємство мало значні обсяги

кредиторської заборгованості за роботи та товарно-матеріальні цінності. Це зумовило від'ємне значення власних оборотних активів на балансі.



Рис. 2.6. Динаміка власних оборотних активів ПАТ «Укрпошта» за 2015-2017 рр., млн.грн

Упродовж 2017-го року за рахунок збитковості діяльності підприємство мало зниження обсягу власного оборотного капіталу на 409,1 млн.грн або на 182,5%. З кожним роком, що досліджувався, все менше оборотних активів відволікались у запаси, і все більше – у дебіторську заборгованість.

Саме такий висновок можна зробити, проаналізувавши значення коефіцієнта відволікання оборотних активів у запаси та дебіторську заборгованість, адже за три роки коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси знизився на 0,04, а коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість зменшився на 0,03.

Частка власних оборотних активів у покритті запасів знижувалась протягом всього досліджуваного періоду, і загалом зменшилась у 2017 році на 4,113%. Це загалом негативним фактором оскільки запаси у 2016-2017 роках повністю фінансувалися за рахунок короткострокового позикового капіталу. Коефіцієнт



маневрування протягом всього досліджуваного періоду коливався на рівні від -0,02 до -0,08.

Отже, підбиваючи підсумки аналізу показників ліквідності, можна сказати, що в цілому ефективність планування структури активів є низькою. Формування структури балансу підприємства здійснене без дотримання відповідних принципів потреб операційної діяльності. Збитковість діяльності у 2017 році спричинила трансформування фінансової структури оборотних активів в напрямку зниження їх ліквідності.

З метою дослідження коефіцієнтів платоспроможності в даному питанні нам необхідно проаналізувати тенденції зміни таких показників як загальний коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності, оскільки саме ці показники дають нам змогу зрозуміти, яку частину поточних зобов'язань досліджуване підприємство може погасити за рахунок різних видів оборотних активів (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка показників платоспроможності ПАТ «Укрпошта» за 2015 – 2017 роки**

| Показники                            | Станом на  |            |            |            | Абсолютний приріст, |                   |                   | Темп приросту, %  |                   |                   |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                      | 01.01.2015 | 01.01.2016 | 01.01.2017 | 01.01.2018 | 01.01.15-01.01.16   | 01.01.16-01.01.17 | 01.01.17-01.01.18 | 01.01.15-01.01.16 | 01.01.16-01.01.17 | 01.01.17-01.01.18 |
|                                      |            |            |            |            |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Коефіцієнт швидкого покриття         | 0,759      | 0,622      | 0,565      | 0,607      | -0,137              | -0,057            | 0,042             | -18,078           | -9,195            | 7,435             |
| Коефіцієнт проміжного покриття       | 0,930      | 0,953      | 0,869      | 0,823      | 0,023               | -0,084            | -0,046            | 2,476             | -8,855            | -5,247            |
| Коефіцієнт загального покриття       | 0,981      | 1,025      | 0,919      | 0,871      | 0,044               | -0,106            | -0,048            | 4,475             | -10,3             | -5,5              |
| Чистий грошовий потік                | -          | 21,196     | -30,950    | -153,217   | -                   | -52,147           | -122,266          | -                 | -246,0            | 395,0             |
| Рівень операційної платоспроможності | -          | 0,492      | -0,680     | -2,585     | -                   | -1,172            | -1,904            | -                 | -238,2            | 279,9             |

Загальний коефіцієнт покриття знижувався протягом двох останніх років з 1,025 до 0,871. Загалом його оптимальне значення для підприємства знаходиться на рівні 1 - 2, тобто можна зробити висновок про те, що в деяких періодах спостерігається навіть дуже низьке значення цього показника, що свідчить про слабку здатність для даного підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкого покриття змінювались аналогічно до зміни загального коефіцієнта покриття, а саме: за три роки відбулось збільшення цих показників. Загалом, оптимальні значення для цих показників знаходяться на рівні 0,7 для проміжного коефіцієнта покриття та 0,2-0,3 для коефіцієнта абсолютної ліквідності. Тобто можна зробити висновок, що значення цих коефіцієнтів протягом 2016-2017 знаходились на низькому рівні, а станом на 01.01.18 наблизились до критично низького значення.

На основі наведених значень показників поточної фінансової стійкості можна вказати наступне:

Таблиця 2.15

### Показники поточної фінансової стійкості ПАТ «Укрпошта» у 2015-2017 рр.

| Показник                                                                                                 | Станом на |         |         |         | Абсолютний приріст |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|--------------------|-----------|-----------|
|                                                                                                          | 01.01.    | 01.01.  | 01.01.  | 01.01.  | 01.01.15-          | 01.01.16- | 01.01.17- |
|                                                                                                          | 2015      | 2016    | 2017    | 2018    | 01.01.16           | 01.01.17  | 01.01.18  |
| ВОК (власні оборотні кошти) КР <sub>ТМЦ</sub> (кредити під товарно-матеріальні цінності)                 | -49,9     | 45,7    | -224,2  | -633,3  | 95,6               | -269,9    | -409,1    |
| К <sub>зз</sub> (коефіцієнт покриття запасів та витрат власними оборотними коштами та кредитами під ТМЦ) | -0,37     | 0,10    | 0,21    | 0,12    | 0,47               | 0,11      | -0,09     |
| ВОККР <sub>ТМЦ</sub> Д <sub>ТВ</sub> (дебіторська заборгованість товарного характеру)                    | 197,6     | 14545,8 | 11609,4 | 28697,2 | 14348,2            | -2936,4   | 17087,8   |
|                                                                                                          | 1,45      | 111,36  | 84,07   | 121,73  | 109,90             | -27,29    | 37,67     |

|                       |       |       |       |       |      |     |      |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|------|-----|------|
| Кзз (але з урах. Дтв) |       |       |       |       |      |     |      |
| Запаси ТМЦ            | 136,0 | 130,6 | 138,1 | 235,7 | -5,3 | 7,5 | 97,6 |

Впродовж 2015-2017 рр. рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства знизився за рахунок впливу наступних чинників:

- запаси та витрати зменшились на 5,3 млн.грн;
- власний оборотний капітал та кредити під товарно-матеріальні цінності збільшилися.

Отже, негативні зміни у фінансовому стані підприємства ПАТ «Укрпошта» у 2015-2017 рр. обумовлені насамперед зростанням у цьому періоді обсягів позикового фінансування та паралельного скорочення власних оборотних активів.

Таким чином, можна сказати, що фактори зниження оборотності та прибутковості діяльності негативно позначилися на ефективності управління оборотними активами. Проте, в даному випадку, справедливим і більш коректним буде зворотнє твердження – погіршення ефективності управління оборотними активами впливає на зниження їх оборотності, а відповідно, і рентабельності реалізації.

Отже, на основі аналізу матрицевих балансів фінансування можемо зробити висновки про те, що в цілому з кожним роком частка залучення позикових фінансових ресурсів для фінансування активів підприємства постійно зростала. Це зумовлювало тенденцію до зростання рівня боргового навантаження та свідчить про зниження ефективності планування активів. Варто відмітити, що впродовж всього досліджуваного періоду на підприємстві проводилась агресивна політика управління активами, що характеризується як позитивна, оскільки за досліджуваний період відбувалося зростання платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Це підтверджується зростанням рівня ліквідності оборотних активів, операційної та загальної платоспроможності підприємства. Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами протягом всіх чотирьох років перебуває на досить високому рівні, так як оборотні активи складають 94 % від загального обсягу активів. Слід також зазначити, що цей

показник поступово зростає – за три роки він підвищився на 0,03 пункти. Також варто звернути увагу на показник забезпеченості готовими засобами платежу - він становить 38,1% від загального обсягу активів, а рівень забезпеченості підприємства швидколіквідними активами склав 0,494 пункти у 2017 році. Негативним моментом в управлінні активами є тенденція до зростання періоду обороту, зниження рентабельності оборотних активів. Підбиваючи підсумки аналізу показників ліквідності, можна сказати, що в цілому ефективність планування структури активів є низькою. Формування структури балансу підприємства здійснене без дотримання відповідних принципів потреб операційної діяльності. Збитковість діяльності у 2017 році спричинила трансформування фінансової структури оборотних активів в напрямку зниження їх ліквідності.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ АКТИВІВ ПАТ «УКРПОШТА»

### 3.1. Обґрунтування моделі фінансового планування активів підприємства

У даному питанні варто обґрунтувати нові напрямки удосконалення моделі фінансового планування на досліджуваному підприємстві ПАТ «Укрпошта». З цією метою пропонуємо переглянути механізм моделювання системи фінансового управління активами, зокрема їх планування. Це можливо зробити, на наш погляд, якщо переглянути існуючу структуру формування центрів фінансової відповідальності та реорганізувати потоки фінансової інформації між підрозділами підприємства.

Формування центрів фінансової відповідальності є центральним елементом побудови системи планування активів. Виходячи з поточної ситуації, центри фінансової відповідальності в процесі планування активів на підприємстві ПАТ «Укрпошта» сформовані за лінійним принципом. Локальні бюджети окремих підрозділів надходять до фінансового відділу підприємства, після чого дані бюджету затверджуються керівництвом, і лише після того - показники бюджету вносяться до інформаційної системи. Цей процес триває 10-15 днів, що значно знижує оперативність та об'єктивність фінансових планів. Також фінансові плани не є гнучкими, оскільки наявний механізм фінансового планування передбачає доволі складні процедури коригування бюджету підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, необхідно створити механізм, який дозволить подолати зазначені проблеми. Організаційна площина удосконалення планування активів в ході процедур складання фінансових планів за центрами фінансової відповідальності має включати певні інструменти фінансового контролінгу, який виступає головним елементом гнучкої моделі фінансового управління.

Для впровадження нової моделі планування активів на підприємстві спочатку варто визначити основні етапи реструктуризації центрів фінансової відповідальності. Етапи формування системи центрів фінансової відповідальності на ПАТ «Укрпошта» визначаються специфікою наявної на підприємстві обліково-аналітичної системи.

Враховуючи той факт, що на сьогодні на підприємстві система обліку реалізована в різних модулях системи «ІТ-підприємство», то отримання зведеної інформації від різних ЦФО для бюджетування не є гнучким процесом. Тому для усунення наведеної ситуації варто обґрунтувати алгоритм впровадження удосконаленої моделі обміну фінансовою інформацією між окремими підрозділами компанії (рис. 3.1).

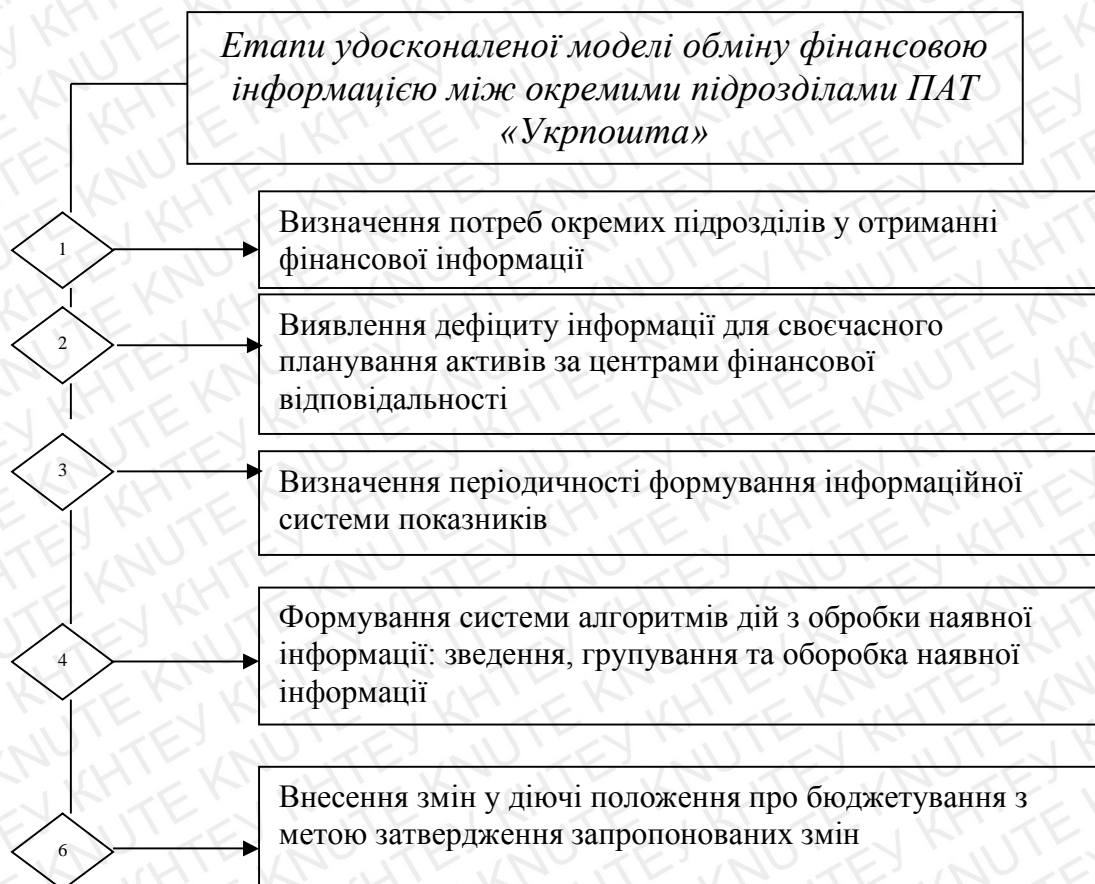


Рис. 3.1. Етапи удосконаленої моделі обміну фінансовою інформацією між окремими підрозділами ПАТ «Укрпошта»

\*розроблено автором

Формування оновленої моделі фінансового планування активів за центрами фінансової відповідальності передбачає обґрунтування інформаційної потреби для визначення конкретних показників. На основі цього варто визначити підрозділи, в яких виникає дефіцит необхідної інформації для своєчасного планування потреби в активах в межах окремих їх завдань та бізнес-процесів. Це можна забезпечити шляхом розробки відповідної системи зведених контрольованих показників формування та використання активів. Основні етапи розробки такої системи наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні етапи розробки системи моніторингу зведених контрольованих показників формування та використання активів на підприємстві ПАТ «Укрпошта»

\*розроблено автором

Для формування оптимізованої системи інформаційного обміну між окремими центрами фінансової відповідальності (ЦФО) для забезпечення оперативності планування активів на підприємстві варто розробити схему інформаційних потоків (рис. 3.3).

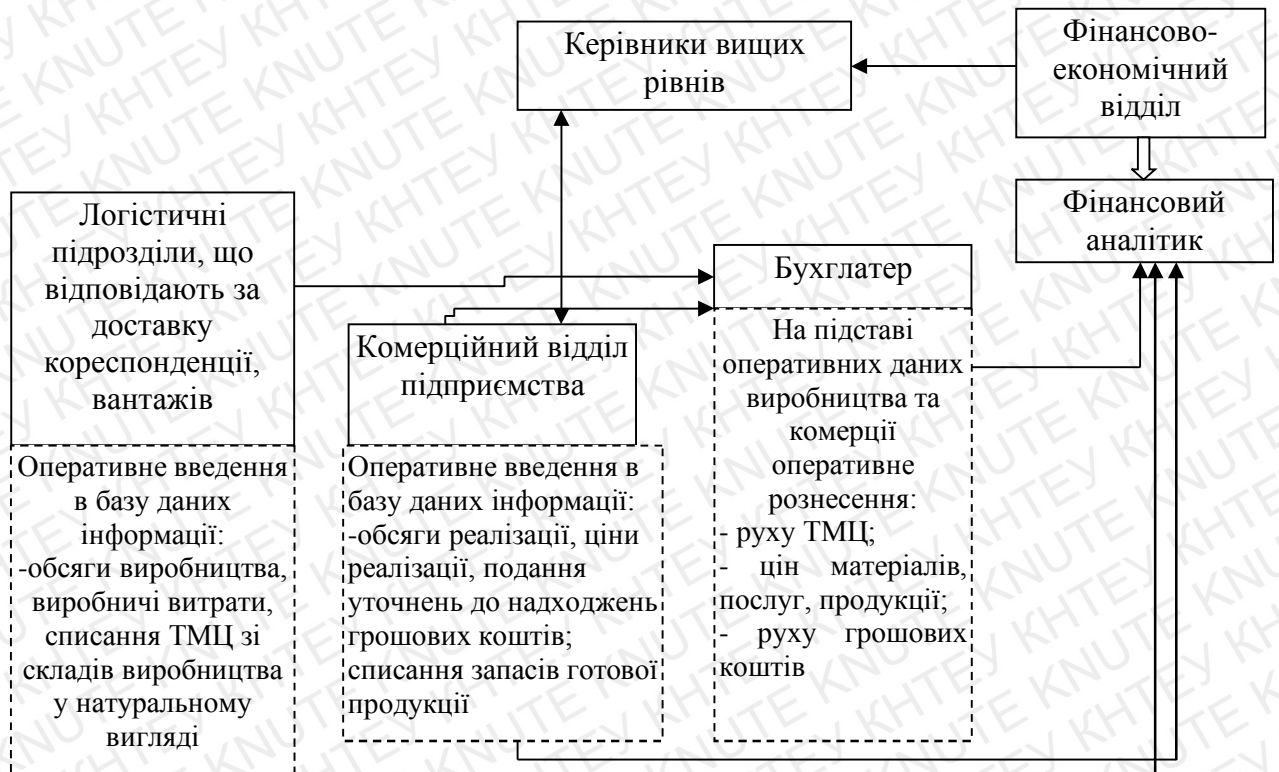


Рис. 3.3. Узагальнена схема взаємодії центрів фінансової відповідальності (ЦФО) в процесі формування системи контролінгу на підприємстві ПАТ «Укрпошта»

\*розроблено автором

Розробка моделі управління рухом основних засобів на підприємстві ПАТ «Укрпошта» передбачає формування системи інформаційних потоків про основні тенденції у зміні обсягів та структури основних засобів.

Інформаційні потоки в ході планування активів на підприємстві ПАТ «Укрпошта» можна розглядати як певним чином упорядковані повідомлення, що регулярно або епізодично, відповідно до запитів споживачів інформації, за чітко визначеним маршрутом циркулюють між службами та підрозділами



підприємства, вищим менеджментом, зовнішнім середовищем, забезпечуючи таким чином фізичне переміщення інформації задля формування відповідних інформаційних ресурсів для вирішення завдань, які стоять перед, менеджерами підрозділів та вищим менеджментом досліджуваного підприємства.

Для забезпечення гнучкого руху інформаційних потоків в ході планування активів необхідно передбачити чітку систему управління цими потоками. З цією метою сформуємо основні принципи моделювання системи управління рухом інформаційних потоків під час планування активів (мал. 3.4)



Рис. 3.4. Принципи моделювання системи управління рухом інформаційних потоків під час планування активів на підприємстві ПАТ «Укрпошта»

\*розроблено автором

Контроль за дотриманням графіка документообороту на підприємстві здійснюється головним бухгалтером. Вимоги головного бухгалтера щодо порядку подання до бухгалтерії або на обчислювальний пристрій необхідних документів та відомостей є обов'язковими для всіх підрозділів і служб підприємства.

Формування механізму розвитку моделі управління рухом основних засобів на рівні ПАТ «Укрпошта» передбачає вирішення ряду питань:

- співставність даних різних форм управлінського обліку активів для окремих відділів, що мають різну спеціалізацію;
- часова співставність управлінського обліку активів за центрами відповідальності;
- проблема контролю за виконанням планів формування та використання активів;
- проблеми податкового планування та оптимізації у процесі здійснення придбання активів та їх реалізації (зокрема, питання у площині оптимізації бази оподаткування за рахунок вибору типу амортизаційної політики підприємства);
- проблеми формування консолідованих документарних форм для відображення планів формування активів та їх виконання на рівня підприємства та за окремими підрозділами;
- проблеми автоматизації формування управлінської звітності у сегменті руху основних засобів.

Зазначені завдання вимагають формування для ПАТ «Укрпошта» відмітних підходів до визначення основних параметрів системи планування активів. Пропонуємо для підприємства у плановому періоді запровадити нову модель управління рухом основних засобів, яка буде враховувати основні потреби у їх розвитку, а також вирішувати завдання формування системи управління рухом основних засобів, які було перелічено вище (рис. 3.5).

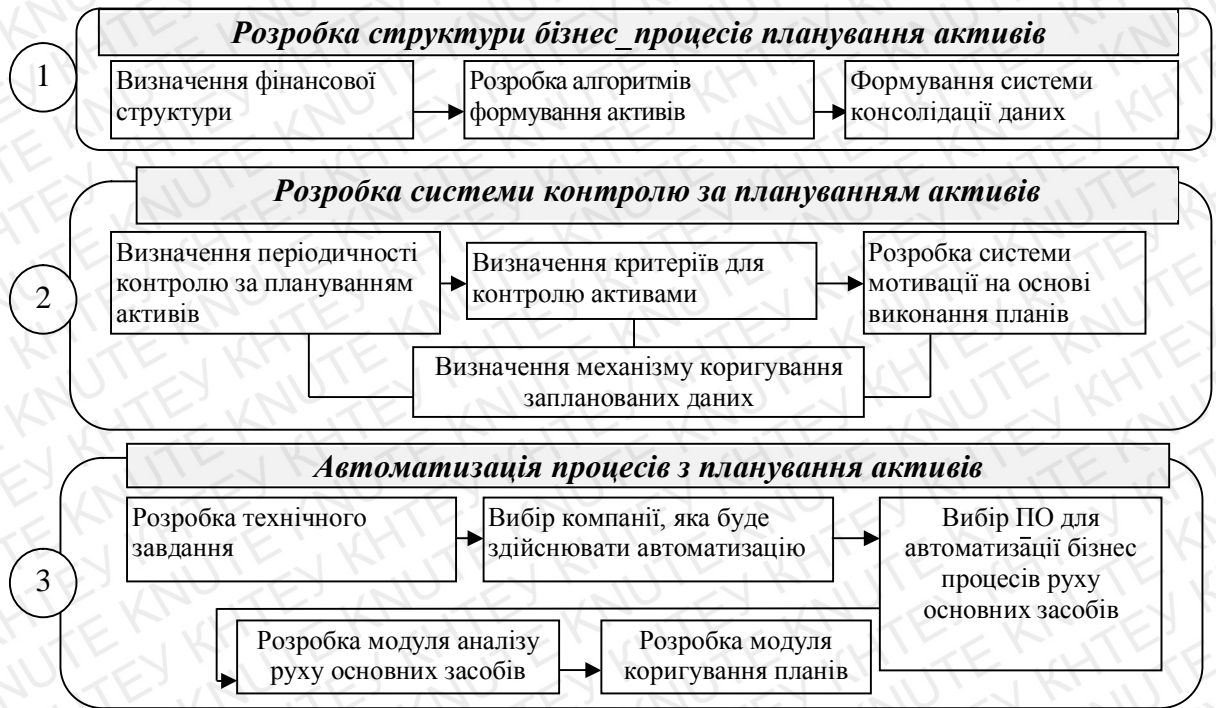


Рис. 3.5. Алгоритм формування оновленої системи планування активів на засадах оптимізації інформаційних потоків на підприємстві ПАТ «Укрпошта»

\*розроблено автором

В якості ERP системи для планування активів на підприємстві варто і надалі використовувати програму «ІТ-підприємство». Однак, для зростання рівня автоматизації планування пропонуємо впровадити управлінський модуль з бюджетування показників господарської діяльності, в тому числі активів. Це дозволить здійснювати організацію контролю за рухом активів на рівні кожного відділу та консолідацію на рівні підприємства. Також, управлінський модуль для планування активів дозволить формувати перехресні операційні плани щодо надходження, оновлення та вибуття складових активів по підприємству в цілому та по його підрозділах.

З метою удосконалення інформаційного забезпечення планування активів пропонуємо впровадити на підприємстві програмний продукт Oracle-Analytics, який дозволяє на основі наявних на підприємстві бази даних формувати пакет статистичного аналізу за налаштованими сценаріями. Перевагою даного продукту для процесу планування активів є те, що він дає можливість:

- інтегруватися з системою «ІТ-підприємство» та отримувати з неї необхідні дані для побудови планів;
- налаштування сценарії автоматичного формування бюджетів для розвитку формування активів у розрізі окремих центрів фінансової відповідальності;
- формування моделі даних, яка може постійно оновлюватися в автоматичному режимі;
- для зручності перегляду та аналізу бюджетів вивести окремі графічні елементи в режимі конструктора.

Перевагою наведеного програмного продукту є його простота адміністрування – він не потребує окремих серверів, а дані, які він використовує, кешуються через веб-апі у хмарі. Також вартість інформаційної формується за моделлю SAAS, тобто на умовах її оренди.

З метою удосконалення системи інформаційного забезпечення для планування активів запропоновано наступний план-графік заходів його впровадження (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

### Графік реалізації заходів з впровадження програмного продукту Oracle-Analitics для планування активів

| №   | Опис завдання проекту з впровадження програмного забезпечення                                 | Строки виконання завдань |        |        |         | Тривалість, днів |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|---------|------------------|
|     |                                                                                               | Січ.19                   | Лют.19 | Бер.19 | Квіт.19 |                  |
| 1   | 2                                                                                             | 3                        | 4      | 5      | 6       | 7                |
| 1   | <i>Розробка опису функціональних вимог до впровадження модульної системи Oracle-Analitics</i> | 10                       | 7      | 5      | 5       | 27               |
| 1.1 | Створення проектної групи та збір вимог для впровадження, складання документації проекту      | 3                        | -      | -      | -       | 3                |
| 1.2 | Оцінювання функціональних потреб для впровадження модуля за відділами підприємства            | 5                        | -      | -      | -       | 5                |

Продовження табл. 3.1

| 1   | 2                                                                                              | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1.3 | Інсталювання Oracle OS DB                                                                      | 2         | -         | -         | -         | 2         |
| 1.4 | Розгортання Oracle-Analytics                                                                   | -         | 3         | -         | -         | 3         |
| 1.5 | Налаштування первинної конфігурації Oracle-Analytics                                           | -         | 2         | -         | -         | 2         |
| 1.6 | Тестування Oracle-Analytics з набором тестових даних (можна використати зведену таблицю Excel) | -         | 2         | 5         | 5         | 12        |
| 2   | <i>Розробка інтеграції з "ІТ-підприємство"</i>                                                 | 1         | 4         | 8         | 0         | 13        |
| 2.1 | Бізнес-аналіз можливостей інтеграції з "ІТ-підприємство"                                       | 1         | -         | -         | -         | 1         |
| 2.2 | Формування технічного завдання прогармістам "ІТ-підприємство"                                  | -         | 2         | -         | -         | 2         |
| 2.3 | Написання скриптів (процедур) передачі даних з "ІТ-підприємство" до Oracle OS DB               | -         | 2         | -         | -         | 2         |
| 2.4 | Формування конфігурації проміжної таблиці для збереження даних                                 | -         | -         | 3         | -         | 3         |
| 2.5 | Написання веб-сервісів для передачі даних від Server 2013 до Oracle-Analytics                  | -         | -         | 5         | -         | 5         |
| 3   | <i>Налаштування моделі даних, масштабування системи та запуск Oracle-Analytics</i>             | 2         | 7         | 6         | 10        | 25        |
| 3.1 | Відлаштування сценаріїв формування звітності у Oracle-Analytics                                | 2         | 5         | -         | -         | 7         |
| 3.2 | Налаштування модуля веб-аналітики                                                              | -         | 2         | 6         | -         | 8         |
| 3.3 | Налаштування правил та умов, які викорситовуватиме система для аналізу товарного асортименту   | -         | -         | -         | 5         | 5         |
| 3.4 | Первинне тестування та запуск Oracle-Analytics                                                 | -         | -         | -         | 5         | 5         |
|     | <b>Разом, днів</b>                                                                             | <b>13</b> | <b>18</b> | <b>19</b> | <b>15</b> | <b>65</b> |

Загальна тривалість проекту з впровадження інформаційної системи для планування активів на ПАТ «Укрпошта» становить 4 місяці (з січня по квітень 2019 року). У проекті буде задіяно персонал 3-х компаній: ПАТ «Укрпошта», представництво Microsoft в Україні (продавець та інтегратор програмного забезпечення Oracle-Analitics), ПАТ «IT-Solutions» - компанія, що обслуговує «IT-підприємство» на підприємстві ПАТ «Укрпошта». Кошторис впровадження нової інформаційної системи наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Кошторис на впровадження програмного продукту Oracle-Analitics для аналізу та управління товарним асортиментом**

| №   | Статті витрат на впровадження проекту з впровадження програмного забезпечення                  | Графік |        |        |         | Бюджет витрат, тис.грн |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|------------------------|
|     |                                                                                                | Січ.19 | Лют.19 | Бер.19 | Квіт.19 |                        |
| 1   | 2                                                                                              | 3      | 4      | 5      | 6       | 7                      |
| 1   | <i>Розробка опису функціональних вимог до впровадження модульної системи Oracle-Analitics</i>  | 90     | 63     | 45     | 45      | 242                    |
| 1.1 | Створення проектної групи та збір вимог для впровадження, складання документації проекту       | 26,9   | -      | -      | -       | 27                     |
| 1.2 | Оцінювання функціональних потреб для впровадження модуля за відділами підприємства             | 44,8   | -      | -      | -       | 45                     |
| 1.3 | Інсталювання Oracle OS DB                                                                      | 17,9   | -      | -      | -       | 18                     |
| 1.4 | Розгортання Oracle-Analitics                                                                   | -      | 26,9   | -      | -       | 27                     |
| 1.5 | Налаштування первинної конфігурації Oracle-Analitics                                           | -      | 17,9   | -      | -       | 18                     |
| 1.6 | Тестування Oracle-Analitics з набором тестових даних (можна використати зведену таблицю Excel) | -      | 17,9   | 44,8   | 44,8    | 108                    |
| 2   | <i>Розробка інтеграції з "IT-підприємство"</i>                                                 | 9      | 36     | 72     | -       | 116                    |
| 2.1 | Бізнес-аналіз можливостей інтеграції                                                           | 9,0    | -      | -      | -       | 9                      |

Продовження табл. 3.2

| 1   | 2                                                                                            | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2.2 | Формування технічного завдання прогармістам "ІТ-підприємство"                                | -          | 17,9       | -          | -          | 18         |
| 2.3 | Написання скриптів (процедур) передачі даних з "ІТ-підприємство" до Oracle OS DB             | -          | 17,9       | -          | -          | 18         |
| 2.4 | Формування конфігурації проміжної таблиці для збереження даних                               | -          | -          | 26,9       | -          | 27         |
| 2.5 | Написання веб-сервісів для передачі даних від Server 2013 до Oracle-Analitics                | -          | -          | 44,8       | -          | 45         |
| 3   | <i>Налаштування моделі даних, масштабування системи та запуск Oracle-Analitics</i>           | 18         | 63         | 54         | 90         | 224        |
| 3.1 | Відлаштування сценаріїв формування звітності у Oracle-Analitics                              | 17,9       | 44,8       | -          | -          | 63         |
| 3.2 | Налаштування модуля веб-аналітики                                                            | -          | 17,9       | 53,8       | -          | 72         |
| 3.3 | Налаштування правил та умов, які використовуватиме система для аналізу товарного асортименту | -          | -          | -          | 44,8       | 45         |
| 3.4 | Первинне тестування та запуск Oracle-Analitics                                               | -          | -          | -          | 44,8       | 45         |
|     | <b>Бюджет, тис.грн</b>                                                                       | <b>116</b> | <b>161</b> | <b>170</b> | <b>134</b> | <b>582</b> |

Отже, в даному параграфі нами було розглянуто основні етапи формування удосконалення моделі фінансового планування активів підприємства ПАТ «Укрпошта». Запропоновано використовувати певний алгоритм при формування даної системи, а також здійснено вибір оптимального для даного підприємства програмного продукту для автоматизації функціонування центрів фінансової відповідальності. Розроблено узагальнену схему формування та руху інформаційних потоків в процесі фінансового планування активів підприємства ПАТ «Укрпошта». Загальна тривалість проекту з впровадження інформаційної системи для планування активів на ПАТ

«Укрпошта» становить 4 місяці (з січня по квітень 2019 року). Бюджет витрат по проекту становить 582 тис.грн.

### **3.2. Напрямки покращення управління активами підприємства**

Основні напрямки підвищення ефективності управління активами підприємства в плановому періоді впливають з виявлених недоліків системи управління ними.

На сьогодні підприємство не достатньо ефективно може використовувати наявні основні засоби, особливо приміщення, які призначені для складування вантажів, за рахунок їх неповної завантаженості. Основною причиною такої ситуації є недосконалість логістичних процесів. Цю проблему можна вирішити шляхом впровадження сучасної інформаційної логістичної системи.

У ході аналізу ринку логістичних систем було обрано три системи, які в найбільшій мірі мають подібні характеристики та можуть бути застосовані ПАТ «Укрпошта» для покращення організації логістичних процесів. Порівняння інформаційних логістичних систем наведено у табл. 3.3.

На основі результатів порівняння різних систем можна зробити висновки про те, що в цілому найбільш широкий функціонал для оптимізації логістичних процесів має система SAP. Це повнофункціональна система управління великими холдингами та корпораціями. Мінімальна версія цієї системи, яка може бути орієнтована на удосконалення процедур закупівлі товарів, коштує 3200 тис. грн та додатково 1800 тис.грн становить вартість її налаштування для ПАТ «Укрпошта».

Система «Logistics 5.2» являє функціональний модуль, який передбачає управління логістичними маршрутами. Однак, його функціонал є відносно вузьким порівняно з SAP.



Таблиця 3.3

## Порівняльна характеристика інформаційних логістичних систем

| Основні показники системи     | Logistics 5.2                                                                                                 | SAP                                                                                                                                                                | Ахарта                                                                                                        |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вартість системи, тис.грн     | 480                                                                                                           | 3200                                                                                                                                                               | 580                                                                                                           |
| Вартість налаштування системи | 285                                                                                                           | 1800                                                                                                                                                               | 210                                                                                                           |
| Функціонал системи            | - транспортні потоки,<br>- формування маршрутних карт;<br>- калькулювання вартості перевезень;<br>- звітність | - закупівлі транспортні потоки,<br>- формування маршрутних карт;<br>- калькулювання вартості перевезень;<br>- звітність;<br>- контроль ресурсів;<br>- бюджетування | - транспортні потоки,<br>- формування маршрутних карт;<br>- калькулювання вартості перевезень;<br>- звітність |

\*за даними дослідження показників роботи різних інформаційних систем

Система Ахарта, сформована на базі платформи Microsoft Dynamics, має широкі можливості для свого впровадження на досліджуваному підприємстві та оптимізації основних бізнес-процесів, пов'язаних з транспортною логістикою, документооборотом, комунікаціями з постачальниками, веденням обліку запасів, тощо. Впровадження нової інформаційної системи передбачає виконання ряду завдань, які відображено у табл. 3.4.

Як видно з даних табл. 3.4, для впровадження нової інформаційної системи «Ахарта» на підприємстві потрібно буде в цілому 133 дні, у тому числі: формування концепції впровадження – 15 днів, розробка технічного завдання – 32 дні; впровадження інформаційної системи – 32 дні. Досліджуване підприємство має значний обсяг оборотних активів за рахунок значної суми грошових активів та дебіторської заборгованості. Тому, для забезпечення більш ефективного формування та використання оборотних активів доцільно

розглянути напрямки оптимізації управління грошовими активами та дебіторською заборгованістю.

Таблиця 3.4

**Бюджет впровадження заходів впровадження інформаційної логістичної системи Ахарта для підприємства ПАТ «Укрпошта» у 2019 році**

| №        | Основні завдання                                           | Період впровадження, днів |            |               |              |              | Тривалість робіт, днів |
|----------|------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|---------------|--------------|--------------|------------------------|
|          |                                                            | Січень 2019               | Лютий 2019 | Березень 2019 | Квітень 2019 | Травень 2019 |                        |
| <b>1</b> | <b>Формування концепції впровадження нової системи</b>     | <b>15</b>                 | <b>0</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>15</b>              |
| 1.1      | Проведення бізнес-аналізу                                  | 10                        |            |               |              |              | 10                     |
| 1.2      | Формування проекту впровадження системи                    | 5                         |            |               |              |              | 5                      |
| <b>2</b> | <b>Формування технічного завдання проекту впровадження</b> | <b>3</b>                  | <b>19</b>  | <b>40</b>     | <b>20</b>    | <b>4</b>     | <b>86</b>              |
| 2.1      | Створення проектної групи                                  | 3                         |            |               |              |              | 3                      |
| 2.2      | Формування фінансової структури                            |                           | 2          |               |              |              | 2                      |
| 2.3      | Збір вимог до функціональних характеристик                 |                           | 7          | 10            |              |              | 17                     |
| 2.4      | Розробка технічної документації                            | 0                         | 10         | 30            | 20           | 4            | 64                     |
| <b>3</b> | <b>Впровадження інформаційної системи</b>                  | <b>0</b>                  | <b>5</b>   | <b>15</b>     | <b>10</b>    | <b>2</b>     | <b>32</b>              |
| 3.1      | Інсталювання та розгортання модулів                        |                           | 5          | 5             |              |              | 10                     |
| 3.2      | Налаштування системи                                       |                           |            | 10            | 10           |              | 20                     |
| 3.3      | Навчання персоналу та запуск системи в роботу              |                           |            |               |              | 2            | 2                      |
|          | <b>РАЗОМ, дні</b>                                          | <b>18</b>                 | <b>24</b>  | <b>55</b>     | <b>30</b>    | <b>6</b>     | <b>133</b>             |

Також покращення управління активами є можливим за рахунок перегляду політики управління оборотними активами, зокрема удосконаленням управління дебіторською заборгованістю підприємства. Фінансові аналітики пропонують наступні заходи, що спрямовані на вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю [10]: виключення з числа партнерів підприємств з низьким кредитним рейтингом; періодичний перегляд крайньої суми кредиту; розробка плану заходів по роботі з конкретними контрагентами з вказівкою строків, відповідальних, оцінки витрат та отриманого ефекту; створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю.

Обґрунтуємо оптимізацію обсягу дебіторської заборгованості (рис. 3.6).

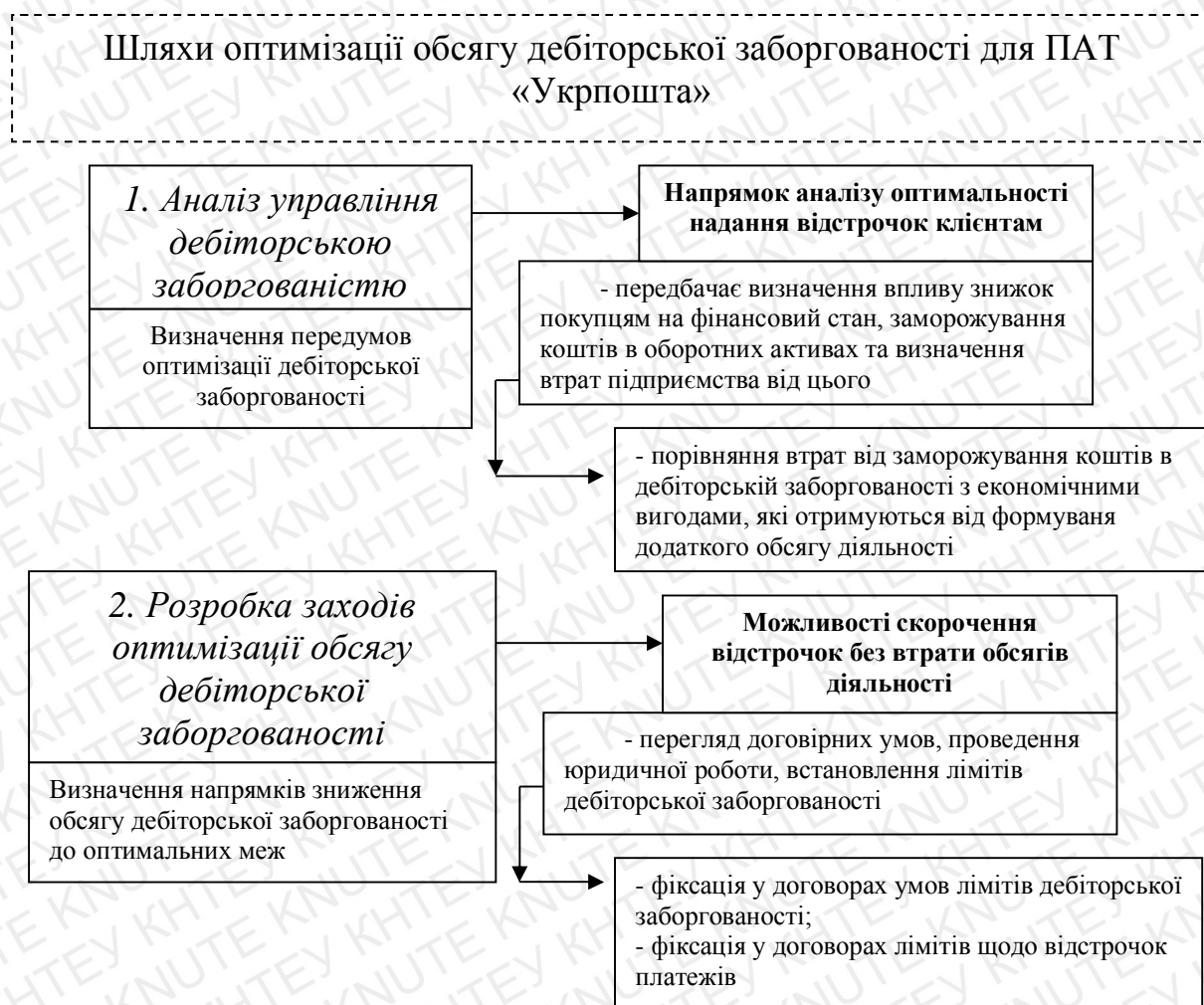


Рис. 3.6. Напрямки підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на ПАТ «Укрпошта»

Основні напрямки раціоналізації управління активами на підприємстві ПАТ «Укрпошта» полягають у зростанні рівня ефективності управління дебіторською заборгованістю за рахунок використання відповідно можливих інструментів впливу, які відображено на рис. 3.6. Відповідно до викладеного вище, для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ПАТ «Укрпошта» на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки: фіксація у договорах умов лімітів дебіторської заборгованості; фіксація у договорах лімітів щодо відстрочок платежів.

Важливість вирішення питання зростання рівня фінансової дисципліни в процесі управління операціями з обслуговування дебіторської заборгованості на сьогодні є одним з найважливіших. З метою впровадження наведених заходів пропонуємо розгорнутий організаційний план їх реалізації (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

**Графік впровадження заходів з покращення управління дебіторською заборгованістю на основі посилення фінансової дисципліни на ПАТ «Укрпошта»**

| №        | Основні завдання                                                                                                          | Період впровадження, днів |            |               |              |              | Тривалість робіт, днів |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|---------------|--------------|--------------|------------------------|
|          |                                                                                                                           | Січень 2019               | Лютий 2019 | Березень 2019 | Квітень 2019 | Травень 2019 |                        |
| 1        | 2                                                                                                                         | 3                         | 4          | 5             | 6            | 7            | 8                      |
| <b>1</b> | <b>Формування механізму профілактики дебіторської заборгованості</b>                                                      | <b>8</b>                  | <b>6</b>   | <b>3</b>      | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>17</b>              |
| 1.1      | Розробка нового положення «Про укладання договорів»                                                                       | 5                         | -          | -             | -            | -            | 5                      |
| 1.2      | Розробка системи мотивацій за виконання умов договорів                                                                    | 2                         | -          | -             | -            | -            | 2                      |
| <b>2</b> | <b>Формування та закріплення в практиці роботи з покупцями більш дієвих методів інкасації дебіторської заборгованості</b> | <b>1</b>                  | <b>6</b>   | <b>3</b>      | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>10</b>              |
| 2.1      | Створення проектної групи                                                                                                 | 1                         | -          | -             | -            | -            | 1                      |
| 2.2      | Формування фінансової структури підприємства                                                                              | -                         | 5          | -             | -            | -            | 5                      |

Продовження табл. 3.5

| 1   | 2                                                                                                   | 3        | 4         | 5         | 6        | 7        | 8         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| 2.3 | Збір вимог до функціональних характеристик                                                          | -        | 1         | 3         | -        | -        | 4         |
| 2.4 | Розробка технічної документації                                                                     | -        | 10        | 30        | 20       | 4        | 64        |
| 3   | <b>Організаційні заходи по вдосконаленню контролю за дебіторською заборгованістю</b>                | -        | 10        | 7         | 5        | -        | 22        |
| 3.1 | Розробка нового аналітичного пакету для відслідковування дебіторської заборгованості                | -        | 10        | 5         | -        | -        | 15        |
| 3.2 | Внесення змін до програми ІТ-підприємство з метою автоматизації аналізу дебіторської заборгованості | -        | -         | 2         | 5        | -        | 7         |
|     | <b>РАЗОМ</b>                                                                                        | <b>9</b> | <b>22</b> | <b>13</b> | <b>5</b> | <b>-</b> | <b>49</b> |

З даних табл. 3.5 можемо зробити висновки про те, що для реалізації заходів з підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю необхідно буде витрати 49 людино-днів. Період впровадження заходів складає 5 місяців (з січня по травень 2019 р.).

Автоматизація управління активами можлива шляхом внесення змін до модуля системи «ІТ-підприємство», які будуть передбачати включення ряду додаткових компонентів, що підвищать гнучкість та мобільність процесів аналізу у планування активів. З цією метою пропонується впровадити додатковий модуль управління оборотними активами в «ІТ-підприємство», який дасть змогу налагодити принципи управління замовленням товарів на склад на основі побудови CRM-системи взаємодії з покупцями, забезпечити швидкість оновлення інформації щодо залишків дебіторської заборгованості (в режимі онлайн). CRM-система дозволить значно оптимізувати процеси організації доставки за рахунок вчасного виявлення потреби у формування товарних запасів (рис. 3.7).

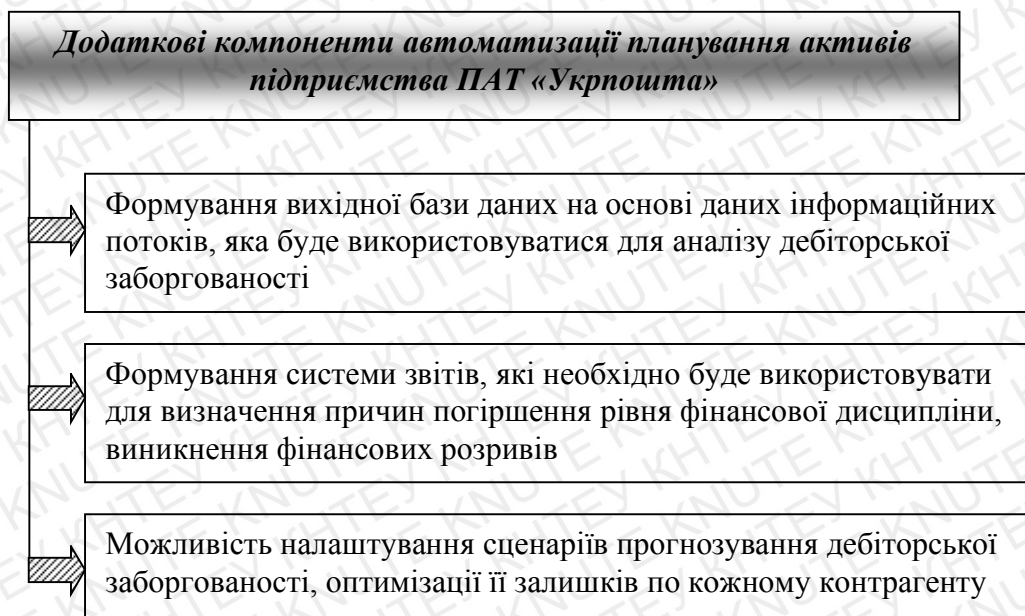


Рис. 3.7. Характеристика додаткових компонентів автоматизації планування активів ПАТ «Укрпошта»

Очікується, що впровадження додаткового модулю CRM-системи дасть змогу скоротити поточну потребу у фінансуванні запасів до 30%.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано основні заходи оптимізації управління активами у плановому періоді. На сьогодні підприємство не достатньо ефективно може використовувати наявні основні засоби, особливо приміщення, які призначені для складування вантажів, за рахунок їх неповної завантаженості. Основною причиною такої ситуації є недосконалість логістичних процесів. Цю проблему можна вирішити шляхом впровадження сучасної інформаційної логістичної системи Ахарта. Для впровадження нової інформаційної системи «Ахарта» на підприємстві потрібно буде в цілому 133 дні, у тому числі: формування концепції впровадження – 15 днів, розробка технічного завдання – 32 дні; впровадження інформаційної системи – 32 дні. Для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ПАТ «Укрпошта» на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки: зростання рівня фінансової дисципліни зі сторони

контрагентів в процесі виконання договорів; автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на самому підприємстві. Для реалізації заходів з підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю необхідно буде витрати 49 людино-днів. Період впровадження заходів складає 5 місяців (з січня по травень 2019 р.). Автоматизація управління активами можлива шляхом внесення змін до модуля системи «ІТ-підприємство», які будуть передбачати включення таких додаткових компонентів: формування вихідної бази даних на основі даних інформаційних потоків, яка буде використовуватися для аналізу дебіторської заборгованості; формування системи звітів, які необхідно буде використовувати для визначення причин погіршення рівня фінансової дисципліни, виникнення фінансових розривів; можливість налаштування сценаріїв прогнозування дебіторської заборгованості, оптимізації її залишків по кожному контрагенту.

### **3.3. Планування обсягу активів підприємства**

Планування обсягу і активів підприємства пропонуємо здійснити виходячи з наступних етапів:

- прогнозування необоротних активів;
- прогнозування доходів, витрат та фінансових результатів;
- прогнозування обсягу складових оборотних активів;
- формування зведеного балансу прогнозного обсягу активів.

Для прогнозування обсягу необоротних активів скористаємося наступними припущеннями:

- приріст первісної вартості основних засобів відбудеться в межах вартості впровадження інформаційних систем, які було обґрунтовано у питаннях 3.1-3.2;
- обсяг амортизації визначається на основі прямолінійного методу (тобто, за обсяг амортизації планового періоду приймаємо обсяг амортизації звітного періоду).

Також варто відмітити, що планування здійснюється з урахуванням пропозицій, які було обгрунтовано у питаннях 3.1-3.2.

Прогноз залишків необоротних активів на 2019 рік наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозування залишків необоротних активів ПАТ «Укрпошта» на 2019 рік, млн.грн**

| Статті необоротних активів               | Факт,<br>млн.грн | Зміна у<br>2018 році,<br>млн.грн | Прогноз,<br>млн.грн | Зміна у<br>2019<br>році,<br>млн.грн | Прогноз,<br>млн.грн |
|------------------------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                                          | 01.01.2018       |                                  | 01.01.2019          |                                     | 01.01.2020          |
| Нематеріальні активи:                    | 45,2             |                                  | 43,2                |                                     | 41,2                |
| первісна вартість                        | 132,1            | без змін                         | 132,1               | без змін                            | 132,1               |
| накопичена амортизація                   | -86,9            | -2,0                             | -88,9               | -2,0                                | -90,9               |
| Незавершені капітальні інвестиції        | 307,7            | без змін                         | 307,7               | без змін                            | 307,7               |
| Основні засоби:                          | 3163,7           |                                  | 2951,9              |                                     | 2740,1              |
| первісна вартість                        | 4425,3           | без змін                         | 4425,3              | 1,4                                 | 4425,3              |
| Знос                                     | -1261,6          | -211,8                           | -1473,4             | -211,8                              | -1685,2             |
| Інвестиційна нерухомість:                | 01.01.2018       |                                  | 01.01.2019          |                                     | 01.01.2020          |
| інші фінансові інвестиції                | 12,4             | без змін                         | 12,4                | без змін                            | 12,4                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0,5              | без змін                         | 0,5                 | без змін                            | 0,5                 |
| <b>Усього необоротні активи</b>          | 3544,0           |                                  | 3330,2              |                                     | 3116,4              |

Для визначення планового доходів ПАТ «Укрпошта» скористаємося двома найбільш поширеними методами планування:

- економіко-статистичним;



- факторно-аналітичним.

Прогнозувати обсяги виручки будемо виходячи з умов, що система управління на підприємстві залишатиметься без змін. Результати прогнозування виручки від реалізації наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогноз доходів підприємства ПАТ «Укрпошта» на 2018 – 2019 рік,  
млн.грн**

| Показники                                                                                       | Формули та умовні позначення | Факт   |        |        | Прогноз |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|
|                                                                                                 |                              | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | 2019  |
| 1                                                                                               | 2                            | 3      | 4      | 5      | 6       | 7     |
| Чистий дохід, млн.грн                                                                           | Д, з Форми 2                 | 3 902  | 4 607  | 5 484  | -       | -     |
| Чисельність персоналу, осіб                                                                     | Ч                            | 81 165 | 75 484 | 73 373 | 73585   | 73964 |
| Середньорічний темп зростання виручки                                                           | Трв                          | -      | -      | 1,185  | -       | -     |
| Ланцюговий темп зростання                                                                       | Трл                          | -      | -      | 1,190  | -       | -     |
| Коефіцієнт зростання виручки внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління активами | Кд                           | -      | -      | -      | -       | 1,050 |
| Прогноз доходу відповідно до економіко-статистичного методу                                     | -                            | -      | -      | -      | -       | -     |
| Виручка планова на основі середнього темпу зростання, млн.грн                                   | $Д_{пл1} = Д * Трв * Кд$     | -      | -      | -      | 6501    | 8092  |

Продовження табл. 3.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
|---|---|---|---|---|---|---|

|                                                                |                                                 |   |   |       |      |      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---|---|-------|------|------|
| Виручка планова на основі ланцюгового темпу зростання, млн.грн | $Дпл2 = Д * Трл * Кд$                           | - | - | -     | 6529 | 8161 |
| Прогноз доходу відповідно до факторно-аналітичного методу      | -                                               | - | - | -     | -    | -    |
| Середньорічний темп зростання чисельності персоналу            | Трч                                             | - | - | 0,95  | -    | -    |
| Коефіцієнт еластичності                                        | $Ке = Трв / Трч$                                | - | - | 1,247 | -    | -    |
| Чистий дохід прогнозний, млн.грн                               | $Длт = Д * (1 + Чпл * Ке / 100) * Кд$           | - | - | -     | 5987 | 6866 |
| Середньозважений прогноз доходу, млн.грн                       | $Дпл = Дпл1 * 20\% + Дпл2 * 30\% + Дпл3 * 50\%$ | - | - | -     | 6252 | 7500 |

Таким чином, прогнозний обсяг можливих доходів підприємства складає 6252 тис.грн. у 2018 році та 7500 тис.грн у 2019 році.

На основі отриманих прогнозних значень доходів спрогнозуємо фінансові результати досліджуваного підприємства. Для знаходження планових обсягів собівартості, адміністративних витрат та інших операційних витрат використано показники середнього рівня наведених статей Форми 2 у виручці від реалізації. Для знаходження рівня собівартості, приміром, визначали співвідношення середнього обсягу собівартості за останні 3 роки до середнього обсягу виручки за цей же період. аналогічною була логіка відносно інших доходів та витрат. Результати розрахунку прогнозного звіту про фінансові результати наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

### Прогнозування доходів та витрат на 2018-2019 рр.

| Показники                                                                         | Факт       |            |             | Пояснення до розрахунку                           | Прогноз      |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|---------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                                                   | 2015       | 2016       | 2017        |                                                   | 2018         | 2019         |
| 1                                                                                 | 2          | 3          | 4           | 5                                                 | 6            | 7            |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                    | 3902       | 4607       | 5484        | Визначено за даними табл. 3.8                     | 6252         | 7500         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 3620       | 4115       | 5244        | Розаховано за середнім рівнем показника в доходах | 5799         | 6956         |
| <b>Валовий: прибуток (+) / збиток (-)</b>                                         | <b>283</b> | <b>492</b> | <b>240</b>  | -                                                 | <b>453,4</b> | <b>543,8</b> |
| Інші операційні доходи                                                            | 448        | 122        | 180         | Розаховано за середнім темпом зростання           | 265          | 389          |
| Адміністративні витрати                                                           | 139        | 204        | 364         | Розаховано за середнім рівнем показника в доходах | 316          | 379          |
| Витрати на збут                                                                   | 133        | 141        | 227         |                                                   | 224          | 269          |
| Продовження табл. 3.9                                                             | 2          | 3          | 4           | 5                                                 | 6            | 7            |
| Інші операційні витрати                                                           | 415        | 91         | 93          | Розаховано за середнім темпом зростання           | 95           | 97           |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+) / збиток (-)</b> | <b>44</b>  | <b>179</b> | <b>-264</b> | -                                                 | <b>83,6</b>  | <b>188,6</b> |
| Інші фінансові доходи                                                             | 0,2        | 26         | 37          | зміни не прогнозувалися                           | 37           | 37           |
| Інші доходи                                                                       | 29         | 5          | 8           |                                                   | 8            | 8            |
| Фінансові витрати                                                                 | 19         | 59         | 35          |                                                   | 35           | 35           |
| Інші витрати                                                                      | 1          | 37         | 0,1         |                                                   | 0,1          | 0,1          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+) / збиток (-)</b>           | <b>53</b>  | <b>115</b> | <b>-254</b> | -                                                 | <b>94</b>    | <b>199</b>   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                             | 12         | -43        | -51         | Розаховано як 18% від бази оподаткування          | 17           | 36           |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток (+) / збиток (-)</b>                     | <b>41</b>  | <b>158</b> | <b>-203</b> | -                                                 | <b>77</b>    | <b>163</b>   |

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2018 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 6252 млн.грн, обсяг собівартості на рівні 5799 млн.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 77

млн.грн. У 2019 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 7500 млн.грн, обсяг собівартості на рівні 6956 млн.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 163 млн.грн.

Надалі перейдемо до прогнозування складових оборотних активів підприємства. З цією метою скористаємося показниками фактичного періоду їх обороту.

Визначення прогнозних значень нормативу товарних запасів та дебіторської заборгованості покупців наведено у табл. 3.10.

У процесі прогностування було екстрпольовано фактичні періоду обороту товарних запасів та дебіторської заборгованості покупців на плановий період (помножено на прогнозний чистий дохід).

Таблиця 3.10

**Прогноз нормативу запасів та дебіторської заборгованості товарного характеру ПАТ «Укрпошта» на 2018-2019 рр.**

| Показники                                                                    | Формули та умовні позначення | Факт  |       |       | Прогноз |       |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|---------|-------|
|                                                                              |                              | 2015  | 2016  | 2017  | 2018    | 2019  |
| 1                                                                            | 2                            | 3     | 4     | 5     | 6       | 7     |
| Чистий дохід, млн.грн                                                        | ЧД                           | 3 902 | 4 607 | 5 484 | 6 252   | 7 500 |
| Середньрічний обсяг запасів, млн.грн                                         | ТЗ                           | 133   | 134   | 187   | 213     | 256   |
| Середньрічний обсяг дебіторської заборгованості товарного характеру, млн.грн | ДЗ                           | 212   | 476   | 803   | 915     | 1 098 |
| Фактичний період обороту З, днів                                             | Потз                         | 12    | 10    | 12    | -       | -     |
| Фактичний період обороту ДЗ, днів                                            | Подз                         | 20    | 37    | 53    | -       | -     |

Надалі розрахуємо прогнозні значення нормативу запасу грошових коштів. Грошові кошти можна розглянути як ресурс та результат діяльності підприємства.

Обсяг їх формування (можливість генерування) в процесі господарської діяльності підприємства, підтверджують визнання ринком товарів та послуг, що пропонуються підприємством. Кількісно отримані гроші дорівнюють сумі грошей, авансованих в господарську діяльність плюс приріст грошей, отриманий в результаті реалізації товарів (робіт, послуг) за ціною, що перевищує витрати. Планування та нормування залишків грошових активів проводиться з метою визначення їх необхідного та доцільного обсягу, виходячи зі стратегічних цілей управління.

Планування потреби у формування запасів грошових коштів передбачає визначення мінімального залишку грошей, який дозволить підприємству вчасно і в повному обсязі здійснювати всі необхідні платежі і підтримувати оптимальний рівень абсолютної платоспроможності.

Плановий обсяг платіжного обороту може розраховуватись різними методами. Одним з яких є метод прямих розрахунків, що приводяться в ході розробки плану руху грошових коштів підприємства та визначають потребу в грошових коштах для фінансування поточної діяльності підприємства.

У ході розрахунків врахуємо той факт, що коефіцієнт платіжного обороту підприємства складає 97% (за даними фінансового директора).

Результати визначення поточного запасу грошових коштів наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Прогноз нормативу грошових активів ПАТ «Укрпошта» на 2018-2019  
рр., млн.грн**

| Показники             | Формули та умовні позначення | Факт  |       |       | Прогноз |      |
|-----------------------|------------------------------|-------|-------|-------|---------|------|
|                       |                              | 2015  | 2016  | 2017  | 2018    | 2019 |
| 1                     | 2                            | 3     | 4     | 5     | 6       | 7    |
| Чистий дохід, млн.грн | ЧД                           | 3 902 | 4 607 | 5 484 | 6252    | 7500 |

Продовження табл. 3.11

| 1                                         | 2   | 3     | 4     | 5     | 6 | 7 |
|-------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|---|---|
| Середній залишок грошових коштів, млн.грн | ГКс | 1 575 | 1 344 | 2 271 |   |   |

|                                              |                                                                    |       |   |   |       |       |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------|---|---|-------|-------|
| Коефіцієнт платіжного обороту, середній      | Кпо                                                                | 0,97  |   |   | -     | -     |
| Середній період обороту грошових коштів, дні | Погк                                                               | 133,5 |   |   | -     | -     |
| Плановий поточний запас грошових коштів      | $\text{ГКпз} = \frac{\text{ЧДпл} * \text{Погк} * \text{Кпо}}{360}$ | -     | - | - | 2 250 | 2 698 |

Таким чином, на 2018 рік плановий поточний запас грошових коштів становить 2250 млн.грн., а на 2019 рік – 2698 млн.грн.

Надалі визначимо потребу у страховому запасі грошових коштів. З цією метою скористаємося показниками коефіцієнтів варіації надходження та витрачання грошових коштів. Дані стосовно фактичних обсягів надходження та витрачання грошових коштів було отримано в бухгалтерії підприємства.

Результати наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Прогноз нормативу страхового запасу грошових коштів ПАТ  
«Укрпошта» на 2018-2019 роки, млн.грн**

| Показники                                       | Формули та умовні позначення                          | Факт  |       |       | Прогноз |      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------|------|
|                                                 |                                                       | 2015  | 2016  | 2017  | 2018    | 2019 |
| 1                                               | 2                                                     | 3     | 4     | 5     | 6       | 7    |
| Надходження грошових коштів, млн.грн            | H                                                     | 3 785 | 4 468 | 5 320 | -       | -    |
| Витрачання грошових коштів, млн.грн             | B                                                     | 4 677 | 4 038 | 3 896 | -       | -    |
| Коефіцієнт варіації надходження грошових коштів | V <sub>H</sub>                                        | 9,81  |       |       | -       | -    |
| Коефіцієнт варіації витрачання грошових коштів  | V <sub>B</sub>                                        | 5,71  |       |       | -       | -    |
| Страховий поточний запас грошових коштів        | $\text{ГКсз} = \frac{\text{ГКпз} * (V_H + V_B)}{100}$ | -     | -     | -     | 349     | 419  |

Таким чином, загальний норматив потреби підприємства у формування запасу грошових коштів на 2018 рік складає:

$$\text{ГК} = 2250 + 349 = 2599 \text{ млн.грн.}$$

Загальний норматив потреби підприємства у формування запасу грошових коштів на 2019 рік складає:

$$ГК = 2698 + 419 = 3117 \text{ млн.грн.}$$

Що стосується нормативу інших статей оборотних активів (дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, інша поточна дебіторська заборгованість та інші оборотні активи), то ми їх планові значення приймаємо умовно на рівні фактичних.

Це пояснюється тим, що прогнозування цих статей не піддається звичайним методикам і не може бути здійснене.

Планову потребу підприємства у формування оборотних активів на 2018-2019 роки наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

### Прогноз обсягу активів ПАТ «Укрпошта» на 2018-2019 рр.

| Показник                          | Факт на кінець року | Прогноз на кінець року | Приріст 2017-2018 |      | Прогноз на кінець року | Приріст 2018-2019 |      |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|------|------------------------|-------------------|------|
|                                   | 2017                | 2018                   | млн. грн          | %    | 2019                   | млн. грн          | %    |
| 1                                 | 2                   | 3                      | 4                 | 5    | 6                      | 7                 | 8    |
| <b>I. Необоротні активи</b>       | -                   | -                      | -                 | -    | -                      | -                 | -    |
| Нематеріальні активи:             | 45,2                | 43,2                   | -2,0              | -4,5 | 41,2                   | -2,0              | -4,7 |
| первісна вартість                 | 132,1               | 132,1                  |                   |      | 132,1                  |                   |      |
| накопичена амортизація            | -86,9               | -88,9                  | -2,0              | 2,3  | -90,9                  | -2,0              | 2,3  |
| Незавершені капітальні інвестиції | 307,7               | 307,7                  | -                 | -    | 307,7                  | -                 | -    |
| Основні засоби:                   | 3163,7              | 2951,9                 | -211,8            | -6,7 | 2740,1                 | -211,8            | -7,2 |
| первісна вартість                 | 4425,3              | 4425,3                 | 0,0               | 0,0  | 4425,3                 | 0,0               | 0,0  |
| Знос                              | -1261,6             | -1473,4                | -211,8            | 16,8 | -1685,2                | -211,8            | 14,4 |
| Інвестиційна нерухомість:         | 14,5                | 14,5                   | -                 | -    | 14,5                   | -                 | -    |
| інші фінансові інвестиції         | 12,4                | 12,4                   | -                 | -    | 12,4                   | -                 | -    |

Продовження табл. 3.13

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
|---|---|---|---|---|---|---|---|

|                                                |               |               |               |             |               |               |             |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|-------------|
| Довгострокова дебіторська заборгованість       | 0,5           | 0,5           | -             | -           | 0,5           | -             | -           |
| <b>Усього за розділом I</b>                    | <b>3544,0</b> | <b>3330,2</b> | <b>-213,8</b> | <b>-6,0</b> | <b>3116,4</b> | <b>-213,8</b> | <b>-6,4</b> |
| <b>I. Оборотні активи</b>                      | -             | -             | -             | -           | -             | -             | -           |
| Запаси                                         | 235,7         | 213,1         | -22,6         | -9,6        | 255,6         | 42,5          | 20,0        |
| Дебіторська заборгованість товарного характеру | 880,7         | 915,5         | 34,8          | 3,9         | 1098,1        | 182,6         | 20,0        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:    | -             | -             | -             | -           | -             | -             | -           |
| за виданими авансами                           | 24,9          | 24,9          | -             | -           | 24,9          | -             | -           |
| з бюджетом                                     | 15,8          | 15,8          | -             | -           | 15,8          | -             | -           |
| з нарахованих доходів                          | 3,7           | 3,7           | -             | -           | 3,7           | -             | -           |
| Інша поточна дебіторська заборгованість        | 120,4         | 120,4         | -             | -           | 120,4         | -             | -           |
| Гроші та їх еквіваленти                        | 2982,6        | 2598,8        | -383,9        | -12,9       | 3117,3        | 518,5         | 20,0        |
| Інші оборотні активи                           | 18,9          | 18,9          | -             | -           | 18,9          | -             | -           |
| <b>Усього за розділом II</b>                   | <b>4282,8</b> | <b>3911,1</b> | <b>-371,7</b> | <b>-8,7</b> | <b>4654,7</b> | <b>743,6</b>  | <b>19,0</b> |
| <b>Активи разом</b>                            | <b>7826,8</b> | <b>7241,3</b> | <b>-585,5</b> | <b>-7,5</b> | <b>7771,1</b> | <b>529,8</b>  | <b>7,3</b>  |

Таким чином, у кінці 2018 року прогнозується обсяг активів у розмірі 7241,3 млн.грн, що на 585,5 млн.грн (-7,5%) нижче за показник станом на кінець 2017 року. Зокрема, обсяг необоротних активів складе 3330,2 млн.грн (зниження порівняно з 2017-м роком на 213,8 млн.грн або на 6,0%), а обсяг оборотних активів становитиме 3911,1 млн.грн (зниження порівняно з 2017-м роком на 371,7 млн.грн або на 8,7%).

Наприкінці 2019 року прогнозується обсяг активів у розмірі 7771,1 млн.грн, що на 529,8 млн.грн (+7,3%) вище за показник станом на кінець 2018 року.

Зокрема, обсяг необоротних активів складе 3116,4 млн.грн (зниження порівняно з 2018-м роком на 213,8 млн.грн або на 6,4%), а обсяг оборотних



активів становитиме 4654,7 млн.грн (зростання порівняно з 2018-м роком на 743,6 млн.грн або на 19,0%).

Отже, у даному питанні було здійснено прогнозування обсягу активів підприємства ПАТ «Укрпошта» з урахування пропозицій щодо удосконалення управління ними. У 2018 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 6252 млн.грн, обсяг собівартості на рівні 5799 млн.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 77 млн.грн. У 2019 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 7500 млн.грн, обсяг собівартості на рівні 6956 млн.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 163 млн.грн. У кінці 2018 року прогнозується обсяг активів у розмірі 7241,3 млн.грн, що на 585,5 млн.грн (-7,5%) нижче за показник станом на кінець 2017 року. Зокрема, обсяг необоротних активів складе 3330,2 млн.грн (зниження порівняно з 2017-м роком на 213,8 млн.грн або на 6,0%), а обсяг оборотних активів становитиме 3911,1 млн.грн (зниження порівняно з 2017-м роком на 371,7 млн.грн або на 8,7%). Наприкінці 2019 року прогнозується обсяг активів у розмірі 7771,1 млн.грн, що на 529,8 млн.грн (+7,3%) вище за показник станом на кінець 2018 року. Зокрема, обсяг необоротних активів складе 3116,4 млн.грн (зниження порівняно з 2018-м роком на 213,8 млн.грн або на 6,4%), а обсяг оборотних активів становитиме 4654,7 млн.грн (зростання порівняно з 2018-м роком на 743,6 млн.грн або на 19,0%).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

Активи формуються для конкретних цілей здійснення господарської діяльності відповідно до місії і стратегії економічного розвитку підприємства та у формі сукупних майнових цінностей характеризують основу його економічного потенціалу. Як цілеспрямована сформована сукупність економічних ресурсів у вигляді визначеного комплексу майнових цінностей підприємства активи покликані відповідати функціональній спрямованості й обсягам його господарської діяльності. Тільки в такій відповідності вони представляють для підприємства визначену цінність як його економічні ресурси, призначені для використання в майбутньому періоді. Активи є майновими цінностями підприємства, сформованими за рахунок інвестованого в них капіталу. Вкладений у новий бізнес, що розвивається, капітал матеріалізується у формі активів підприємства. Між категоріями капіталу та активів існує тісний зв'язок: активи можуть розглядатися як об'єкт інвестування капіталу, а капітал — як економічний ресурс, призначений для інвестування в активи.

Планування активів, з одного боку, є актуальним внаслідок чіткого розуміння у подальшому наявних коштів та необхідних до залучення, з іншого боку – недоречним, внаслідок важкості прогнозування обсягів діяльності та руху грошових коштів, тому що прорахувати, буде платити дебітор одразу чи ні та взагалі чи буде погашати свою заборгованість – це зробити в умовах економічної кризи майже неможливо. Отже, планування активів є більш доречним для підприємств, що використовують бюджети в управлінському обліку.

Методика оцінки ефективності планування активів являє собою підхід, відповідно до якого порівнюються планові показники розвитку активів з їх фактичними показниками. оцінку прогнозних та фактичних показників

розвитку активів доцільно проводити у розрізі основних засобів та оборотних активів. Для визначення та розрахунку основних критеріїв, які відображають досягнення оптимальності планування активів, здійснюється визначення оптимальних планових параметрів розвитку активів. Для оцінювання ефективності планування необоротних активів використовуються наступні показники: обсягу та структури основних засобів, участі операційних основних засобів в загальній сумі активів підприємства, зносу основних засобів, придатності основних засобів, рентабельності основних засобів, фондоддачі, фондомісткості, фондоозброєності. До основних груп показників, які використовуються для оцінювання ефективності планування оборотних активів на підприємстві, належать наступні групи показників: показники платоспроможності та ліквідності, показники ділової активності, показники рентабельності. Показники платоспроможності та ліквідності дають можливість виявити, наскільки раціонально сформована структура фінансування оборотних активів. Цей блок аналізу ефективності управління оборотними активами дозволяє виявити відповідність структури фінансування оборотних активів обраній політиці управління ними. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його оборотних активів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності. Це дозволяє виявити основні фактори та резерви підвищення ефективності управління оборотними активами за рахунок прискорення їх оборотності. Показники рентабельності характеризують відносну міру здатності підприємства формувати фінансові результати за рахунок інвестування коштів у оборотні активи.

Проаналізовані дані фінансової звітності свідчать про наявність тенденції значного перевищення темпів росту оборотних активів порівняно з необоротними. Це є нормальним, оскільки підприємство має торговельну специфіку і інвестує переважну частку своїх коштів саме в оборотні активи, які є основою розвитку його діяльності. Необоротні активи збільшуються в основному за рахунок інвестування коштів підприємства у основні засоби, які

займають у структурі необоротних активів майже 100%. Структура оборотних активів, враховуючи юридичну природу договорів з покупцями та постачальниками, відповідає потребам розвитку підприємства. Протягом 2016-2017 рр. темпи росту чистого доходу та активів становили відповідно 134,8% та 119,0%. Як свідчать дані фінансової звітності підприємства, найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займають гроші та їх еквіваленти. Станом на кінець 2017 року на дану статтю оборотних активів припадало 69,6%. Також вагому частку займає дебіторська заборгованість. В свою чергу в складі дебіторської заборгованості найбільша питома вага належить статтям – дебіторська заборгованість покупців та інша поточна дебіторська заборгованість. Перевищення темпів росту активів над темпами росту обсягів чистого доходу свідчить про тенденцію до розміщення фінансових ресурсів в оборотних та необоротних активах.

Основними причинами зростання рентабельності використання оборотних активів є більш швидкі темпи зростання фінансового результату порівняно з обсягами оборотних активів. Аналогічну тенденцію мав показник віддачі оборотних активів. У 2015-2016 рр. значення даного показника зросло на 0,4 пункти і склало 2,09 пункти. У 2016-2017 рр. відбулося зниження показника рентабельності оборотних активів на 13,1%. За рахунок зростання періоду обороту оборотних активів в 2016-2017 роках підприємство умовно заморозило 2667,5 млн.грн у оборотних активах, внаслідок чого воно недоотримало 158,7 млн.грн чистого прибутку. У 2016 році фондівіддача зменшилась на 0,29 пункти або на 13,7% за рахунок зростання залишкової вартості основних засобів та паралельного зростання обсягів виручки. У 2017 році спостерігалось зменшення фондівіддачі на 0,11 пункти або на 6,2%. Упродовж 2015-2017 роках спостерігалось постійне зростання показника валової та чистої рентабельності витрат по утриманню основних засобів, що зумовлено постійним зростанням рівня валового прибутку, що припадає на 1 грн витрат, пов'язаних з утриманням основних засобів.

На основі аналізу матрицевих балансів фінансування можемо зробити висновки про те, що в цілому з кожним роком частка залучення позикових фінансових ресурсів для фінансування активів підприємства постійно зростала. Це зумовлювало тенденцію до зростання рівня боргового навантаження та свідчить про зниження ефективності планування активів. Варто відмітити, що впродовж всього досліджуваного періоду на підприємстві проводилась агресивна політика управління активами, що характеризується як позитивна, оскільки за досліджуваний період відбувалося зростання платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Це підтверджується зростанням рівня ліквідності оборотних активів, операційної та загальної платоспроможності підприємства. Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами протягом всіх чотирьох років перебуває на досить високому рівні, так як оборотні активи складають 94 % від загального обсягу активів. Слід також зазначити, що цей показник поступово зростає – за три роки він підвищився на 0,03 пункти. Також варто звернути увагу на показник забезпеченості готовими засобами платежу - він становить 38,1% від загального обсягу активів, а рівень забезпеченості підприємства швидколіквідними активами склав 0,494 пункти у 2017 році. Негативним моментом в управлінні активами є тенденція до зростання періоду обороту, зниження рентабельності оборотних активів. Підбиваючи підсумки аналізу показників ліквідності, можна сказати, що в цілому ефективність планування структури активів є низькою. Формування структури балансу підприємства здійснене без дотримання відповідних принципів потреб операційної діяльності. Збитковість діяльності у 2017 році спричинила трансформування фінансової структури оборотних активів в напрямку зниження їх ліквідності.

Розглянуто основні етапи формування удосконалення моделі фінансового планування активів підприємства ПАТ «Укрпошта». Запропоновано використовувати певний алгоритм при формуванні даної системи, а також здійснено вибір оптимального для даного підприємства програмного продукту для автоматизації функціонування центрів фінансової відповідальності.

Розроблено узагальнену схему формування та руху інформаційних потоків в процесі фінансового планування активі підприємства ПАТ «Укрпошта». Загальна тривалість проекту з впровадження інформаційної системи для планування активів на ПАТ «Укрпошта» становить 4 місяці (з січня по квітень 2019 року). Бюджет витрат по проекту становить 582 тис.грн.

Обґрунтовано основні заходи оптимізації управління активами у плановому періоді. На сьогодні підприємство не достатньо ефективно може використовувати наявні основні засоби, особливо приміщення, які призначені для складування вантажів, за рахунок їх неповної завантаженості. Основною причиною такої ситуації є недосконалість логістичних процесів. Цю проблему можна вирішити шляхом впровадження сучасної інформаційної логістичної системи Ахарта. Для впровадження нової інформаційної системи «Ахарта» на підприємстві потрібно буде в цілому 133 дні, у тому числі: формування концепції впровадження – 15 днів, розробка технічного завдання – 32 дні; впровадження інформаційної системи – 32 дні. Для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ПАТ «Укрпошта» на сьогодні можна виділити два основні загальні напрямки: зростання рівня фінансової дисципліни зі сторони контрагентів в процесі виконання договорів; автоматизація процесів управління дебіторською заборгованістю на самому підприємстві. Для реалізації заходів з підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю необхідно буде витрати 49 людино-днів. Період впровадження заходів складає 5 місяців (з січня по травень 2019 р.). Автоматизація управління дебіторською заборгованістю можлива шляхом внесення змін до модуля системи «ІТ-підприємство», які будуть передбачати включення таких додаткових компонентів: формування вихідної бази даних на основі даних інформаційних потоків, яка буде використовуватися для аналізу дебіторської заборгованості; формування системи звітів, які необхідно буде використовувати для визначення причин погіршення рівня фінансової дисципліни, виникнення фінансових розривів; можливість налаштування

сценаріїв прогнозування дебіторської заборгованості, оптимізації її залишків по кожному контрагенту.

Було здійснено прогнозування обсягу активів підприємства ПАТ «Укрпошта» з урахування пропозицій щодо удосконалення управління ними. У 2018 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 6252 млн.грн, обсяг собівартості на рівні 5799 млн.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 77 млн.грн. У 2019 році передбачається обсяг чистого доходу у розмірі 7500 млн.грн, обсяг собівартості на рівні 6956 млн.грн та обсяг чистого фінансового результату на рівні 163 млн.грн. У кінці 2018 року прогнозується обсяг активів у розмірі 7241,3 млн.грн, що на 585,5 млн.грн (-7,5%) нижче за показник станом на кінець 2017 року. Зокрема, обсяг необоротних активів складе 3330,2 млн.грн (зниження порівняно з 2017-м роком на 213,8 млн.грн або на 6,0%), а обсяг оборотних активів становитиме 3911,1 млн.грн (зниження порівняно з 2017-м роком на 371,7 млн.грн або на 8,7%). Наприкінці 2019 року прогнозується обсяг активів у розмірі 7771,1 млн.грн, що на 529,8 млн.грн (+7,3%) вище за показник станом на кінець 2018 року. Зокрема, обсяг необоротних активів складе 3116,4 млн.грн (зниження порівняно з 2018-м роком на 213,8 млн.грн або на 6,4%), а обсяг оборотних активів становитиме 4654,7 млн.грн (зростання порівняно з 2018-м роком на 743,6 млн.грн або на 19,0%).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Афанасьєва М.В. Економіка підприємства, збірник засобів діагностики : навч. посіб. / За заг ред. М. В. Афанасьєва. – К. : Ліра-К, 2016. – 112 с.
2. Бабич Л.М. Формування оптимальної структури оборотних коштів підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - №9. – С.12–23.
3. Бербера В.Д. Аналіз господарської діяльності: Навч. посіб. / В.Д. Бербера. – К.: Знання, 2016. – 263 с.
4. Бетехтіна Л.О. Економічна сутність оборотних активів підприємства / Л.О. Бетехтіна // Держава і регіони. - Серія. Економіка і підприємництво. – 2016. - № 6. – С. 378-381.
5. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : [підруч.] / І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНЕУ, 2012. – 780 с.
6. Бланк І.О. та ін. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. –К. : КНТЕУ, 2011. – 344 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2016. – 528 с.
8. Блейчик І.М. Особливості фінансового управління майном в умовах кризи // Вісник Тернопільської академії управління, 2015. - №2. – с. 54-59
9. Бородавкін А.Н., Моляков Д.С., Сорока Р. Методологічні основи управління оборотними активами / А.Н. Бородавкін // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/179/knp179\\_31-33.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/179/knp179_31-33.pdf)
10. Бурбело О.А. Оцінка ефективності використання оборотних активів [Текст] / О.А. Бурбело, О.І. Зуєва // Економіка АПК. - 2017. - №11. - С.50-53.
11. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А. Ф. Бурик. –К. : ЦУЛ, 2016. – 260 с.
12. Василенко, Л. Т. Фінанси підприємств у схемах і таблицях [Текст] : наочний навч. посіб. / Л. Т. Василенко, Л. В. Гут, О. П. Оксеєнко. - К.: Дакор, 2016. - С. 65.



13. Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко ; за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. – К. : Знання, 2016. – 446 с.
14. Власова Н.О. Чинники формування оборотних активів підприємств роздрібної торгівлі [Текст] / Н.О. Власова, М.В. Чорна, о.В. Михайлова // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - №8. - С.156-163.
15. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник / М. В. Володькіна. — К.: Центр навчальної літератури, 2016. — 196 с.
16. Гиль О. О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О. О. Гиль. – К. : Ліра-К, 2015. – 248 с.
17. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: [Навч. Посібник]. Гончаров А.Б. –Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2016. – 240 с.
18. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня. – Львів : Магнолія, 2017. – 284 с.
19. Господарський кодекс України: Закон України №436-IV від 16.01.2016 р. [електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
20. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик. – К. : Ліра-К, 2016. – 428 с.
21. Губарик О.М. оборотні активи в управлінському обліку підприємства / О.М. Губарик // АгроСвіт. - 2017. - № 20. - С. 25-28.
22. Губіна І.А. Аналіз оборотного капіталу / І.А. Губіна // Світ бухгалтерського обліку, 2015.- №3.- С.71-76
23. Гусева О. Оцінка джерел фінансування поточних активів торговельних підприємств // Торгівля і ринок України: Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Випуск 10. Том 3. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2014. - С.159-168.
24. Давиденко Н.М. Аналіз інвестиційних проектів : навч.посіб. / Н. М. Давиденко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ : Компринт, 2015 – 377 с. – Бібліогр.: с. 374-377 – укр.

25. Демченко Т.А. Оборотні активи та їх відображення в бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. Актуальні проблеми економіки / Т. А. Демченко. – 2015. – №9. – 227 с.

26. Демченко Т.А. Економічна суть оборотних активів і проблеми їх визнання й класифікації [Текст] / Т.А. Демченко // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - №12. - С.175-180.

27. Доберчак Н. І. Економіка виробництва : навч. посіб. / Н. І. Доберчак. – К. : Ліра-К, 2015. – 258 с.

28. Дорошенко Г. О. та ін. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [Дорошенко Г. О., Семенець А. О., Пасенко Н. С. та ін.].– К. : Ліра-К, 2016. – 328 с.

29. Драгун Л.М., та ін. Удосконалення аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства / В.Ф. Шевченко, О.Л. Бондаренко // Фінанси України, 2014. - №12. – С. 12-25

30. Дудчик О.Ю. Управління платоспроможністю та ліквідністю підприємств сфери інформації та телекомунікації та формування системи їх забезпечення / О.Ю. Дудчик // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 1088-1095

31. Єгорова І. Г. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. / І. Г. Єгорова. – К. : Ліра-К, 2014. – 336 с.

32. Захарченко В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Захарченко. – К. : Ліра-К, 2014. – 300 с.

33. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія / І. М. Капаруліна. – К. : ЦУЛ, 2015. – 432 с.

34. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств / Г. Г. Кірейцев. – К.: ЦУЛ, 2012. – 268с.

35. Коваленко, Л. О. Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посібник. - 2-ге вид., перероб. і доп. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. - К. : Знання, 2011.- 485 с.

36. Ковальчук Н.О. Нормування оборотних активів як одна з передумов підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств [Текст] / Н.О. Ковальчук // Фінансово-економічне, обліково-аналітичне та організаційно-правове забезпечення відтворювальних процесів на шляху до економіки знань: матеріали Міжнар. наук. - практ. інтернет-конф. / МФУ, БДФА [та ін.]. - Чернівці: [БДФА], 2016. - С.277-279.

37. Ковальчук Н.О. Особливості управління оборотними активами на вітчизняних підприємствах [Текст] / Н.О. Ковальчук // Науковий вісник. Економічні науки: [зб. наук.пр.] / МФУ, БДФА; [гол.ред.В. В. Прядко]. - Чернівці: Золоті литаври, 2016. - Вип.1. - С.99-107.

38. Колодяжна К.А. Управління оборотними коштами і їхня роль в діяльності торгових підприємств// Торгівля і ринок: Збірник наук.праць. – К. - 2015 вип. 28 Т.2.- с.76-82

39. Колчина В.В., Волкова О.Н. Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством / В.В. Колчина, О.Н. Волкова // Економіка, фінанси, право, №6. - 2016. - с. 71-74

40. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика : навч. посіб. / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – К. : Ліра-К, 2016. – 452 с.

41. Крамаренко, Г. О. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник. / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. - К. : Центр навчальної літератури, 2017. - 520 с.

42. Круш П. В. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в Excel) : навч. посіб. / П. В. Круш. – К. : Ліра-К, 2014. – 256 с.

43. Лігоненко Л.О. Фінанси підприємства: [Підручник] / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк та ін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 491 с.

44. Мешкова-Кравченко Н. В. Фінанси підприємства / Н. В. Мешкова-Кравченко, М. В. Шарко, О. М. Радкевич. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 436 с

45. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – К.: Хрещатик, 2012. – 800 с.

46. Маргасова В. Г. Стратегія управління оборотним капіталом / В. Г. Маргасова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2016. – № 4. – С. 218–224.

47. Маргасова В.Г. Аналіз існуючих методів управління оборотними активами підприємства / В.Г. Маргасова // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Зб. наук. пр. – 2017. – Вип. № 1 (20). – С. 254 –259.

48. Марушак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками навч. посіб. / С. М. Марушак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко. – К. : Ліра-К, 2014. – 296 с.

49. Мельничук К.С. Управління оборотними активами підприємства як необхідна складова забезпечення їх ефективної діяльності / К.С. Мельничук // Наука й економіка. – 2016.– № 4(16). – Т. 2. – С.108-112.

50. Міценко Н. Г. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / Н. Г. Міценко. – К. : Ліра-К, 2014. – 688 с.

51. Назаренко О.Ф. Стан та тенденції структури оборотних коштів промислових підприємств в Україні / О.Ф. Назаренко // Актуальні проблеми економіки, 2016. – №6. – С. 53-62

52. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: Загальні вимоги до фінансової звітності. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/instrbuh/npsbu1/>

53. Носов П.Л. Сучасна класифікація оборотних активів / П.Л. Носов, Г.І. Купалова // Економіка і держава. – 2017. - № 7. – С. 43-46.

54. Нусінов В. Я. Эффективность использования оборотных средств предприятий : моногр. / В. Я. Нусінов, Г. А. Семенов, С. Я. Салыга. – Кривой Рог : Издательский дом, 2014. – 432 с.

55. організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко та ін. - К.: ЦУЛ, 2012. - 528 с.

56. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
57. Офіційний сайт Державного комітету статистики [електронний ресурс] – режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
58. Петухова О. М. Інвестування : навч. посіб. / О. М. Петухова. – К. : Цул, 2014. – 336 с.
59. Податковий кодекс України: - [Електронний ресурс] / Режим доступу [www.liga.com.ua](http://www.liga.com.ua)
60. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств [Текст] : підручник / А.М. Поддєрьогін. - К. : КНЕУ, 2012. - 571 с.
61. Пономаренко В.С. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку навч. посіб. / За заг ред В. С. Пономаренка. – К. : Ліра-К, 2013. – 152 с.
62. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / О. В. Портна, Н. М. Єршова. – К. : Патерик, 2015. – 312 с.
63. Радионова О.А. Методология нормирования, риски и надежность обеспечения запасами и оборотными средствами / О.А. Радионова // Финансовый бизнес, 2016. - №5. – С.15-34
64. Раєвнева О. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформації національної економіки / О. В. Раєвнева, І. В. Чанкіна. – К. : Ліра-К, 2013. – 264 с.
65. Римарчук А. М. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація / А. М. Римарчук // Формування ринкових відносин в Україні [Текст]. – 2018. - №7(110). – С. 64-70.
66. Сайт законодавчо-нормативної бази [електронний ресурс] – режим доступу: [www.liga.com.ua](http://www.liga.com.ua)
67. Салун М. М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства : монографія / М. М. Салун. – К. : Ліра-К, 2013. – 416 с.

68. Сафонов Ю. М. Економіко-правові основи капітального будівництва : навч. посіб. / Ю. М. Сафонов. – К. : ЦУЛ, 2014. – 244 с.

69. Сикора И. Особенности методики оценки оборотных активов на производственных предприятиях / И. Сикора // Бухгалтерский учет и аудит, 2016.- № 9.- С.13-19

70. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / І. В. Сіменко. – К. : Ліра-К, 2013. – 384 с.

71. Сословський В.Г. Вибір методу планування оборотних активів підприємств / В.Г. Сословський, І.О. Лисенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2018\\_2/part1/24.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2018_2/part1/24.pdf)

72. Суторміна, В. М. Фінанси зарубіжних корпорацій [Текст] : навч. посібник. / В. М. Сутормін, В. М. Федосов, Н. С. Рязанова. - К.: Либідь, 2013. - 247 с.

73. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств [Текст] : навч.посібник / о. С. Філімоненков. - К. : МАУП, 2014. - 328 с.

74. Фінансовий словник [Текст] / за ред. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк.- К.: Знання, 2012. - 587 с.

75. Чубка О.М. оцінка методів управління оборотними активами промислових підприємств / о.М. Чубка, о.М. Рудницька // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2485/1/64.pdf>

76. Чубка О.М. оцінка методів управління оборотними активами промислових підприємств/ Чубка О.М., Рудницька О.М. // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль, 2017. - №12. - С.440-445

77. Чухно І.С. Удосконалення системи обліку, контролю і аналізу ефективного використання оборотних активів підприємства / І.С. Чухно, С.В. Рилєєв. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://intkonf.org/udoskonalennya-obliku-kontrolyu-i-analizu-oborotnih-aktiviv-pidpriemstva>.

78. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства : навч. посіб. /

79. Шелудько, В. М. Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посібник. / В.М. Шелудько. - К. : Знання-Прес, 2012. - 535 с.
80. Шестерикова Е.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов в системе управления оборотным капиталом промышленного предприятия // Экономические науки. - 2015.-№36.-с.33-37.
81. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2015. – 498 с.
82. Ящук Д.Л. Дослідження методології управління оборотними активами машинобудівних підприємств в умовах кризи / Д.Л. Ящук //Вісник економічного транспорту і промисловості, 2014. - №32. - 252-257 с.
83. Thomas L. Friedman. The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century, [Підручник] Farrar, Straus, and Giroux. – 2012.