

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:  
**ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА КОРПОРАЦІЇ**

Студента 2-го курсу денної форми  
навчання  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська  
справа  
та страхування»  
освітньо-наукової програми  
«Корпоративні фінанси»

 **Ільященко Богдана Вадимовича**

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
**Солодкий Олег Олегович**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент  \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
фінансів від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол №\_\_.

Завідувач кафедри фінансів,  
доктор економічних наук, професор  
Лютий Ігор Олексійович

\_\_\_\_\_

Київ – 2023 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАЦІЇ	7
1.1. Сутність та цілі фінансово-економічної безпеки корпорації	7
1.2. Класифікація методів забезпечення фінансової безпеки корпорації	14
1.3. Ризики порушення фінансової безпеки корпорації	23
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»	28
2.1. Аналіз стану активів АТ «Укрпошта»	28
2.2. Динаміка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості АТ «Укрпошта»	43
2.3. Оцінка ефективності системи фінансової безпеки АТ «Укрпошта»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАЦІЇ	59
3.1. Основні проблеми фінансової безпеки та заходи їх усунення на АТ «Укрпошта»	59
3.2. Оптимізація системи фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»	67
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	89

## ВСТУП

### **Актуальність дослідження.**

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасна національна економіка стикається з численними факторами, які негативно впливають на функціонування суб'єктів господарювання.

Серед цих факторів можна виділити нестабільність податкового та регуляторного законодавства, інфляційні процеси, недоступність кредитних ресурсів, посилену конкуренцію, низький рівень капіталізації фондового ринку, зниження рівня інвестиційної діяльності та сповільнення платіжного обороту. Ці фактори призводять до порушень і змін у русі матеріальних та фінансових потоків, що призводить до значних втрат і збитків, що може підірвати фінансову безпеку суб'єктів господарювання.

Отже, виникає потреба у виявленні ефективних напрямків забезпечення фінансової безпеки підприємств. Розробка відповідних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств може сприяти їх успішності та стабільному розвитку, а також позитивно відобразитися на стабілізації економіки в цілому.

### **Рівень розробки теми дослідження у науковій літературі.**

Тема дослідження проблеми функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства була досліджена в роботах багатьох вчених, таких як Бланк А., Кавун С.В., Грунін О.А., Кириченко Р.А., Козаченко А.В., Лохомова Н.І., Мунтіян В. І., Новикова О.Ф., Пастернак-Таранушенко Г. А., Пономаренко В.С., Шаваєв А.Г. Але фахівці і досі не дійшли згоди щодо найбільш точного та найбільш повного формулювання поняття фінансово-економічної безпеки підприємства. Незважаючи на важливість наукових досліджень в них не знайшли відображення деякі теоретичні та методичні питання пов'язані зі стратегією забезпечення фінансово-економічної безпеки, проблеми комплексного аналізу системи фінансової безпеки, а також проблеми

практичної реалізації заходів щодо захисту підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

#### **Мета і завдання дослідження.**

Метою дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи фінансової безпеки корпорації з метою зміцнення позицій її конкурентоспроможності та мінімізації потенційних ризиків і загроз в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення мети були поставлені та виконані наступні завдання:

- розкрити сутність та цілі фінансово-економічної безпеки корпорації;
- розглянути класифікацію методів забезпечення фінансової безпеки корпорації;
- охарактеризувати ризики порушення фінансової безпеки корпорації;
- проаналізувати стану активів АТ «Укрпошта»;
- дослідити динаміку ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості АТ «Укрпошта»;
- оцінити ефективність системи фінансової безпеки АТ «Укрпошта»;
- визначити основні проблеми фінансової безпеки та заходи їх усунення на АТ «Укрпошта»;
- оптимізувати систему фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта».

#### **Об'єкт і предмет дослідження.**

Об'єктом дослідження є механізм забезпечення фінансової безпеки корпорації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до забезпечення фінансової безпеки корпорації.

#### **Наукова новизна.**

Наукова новизна дослідження полягає в отриманні науково обґрунтованих результатів, які в сукупності дозволяють вирішити важливу задачу управління системою фінансової безпеки підприємства, зокрема:

- покращено: методичні підходи до формування системи фінансової безпеки корпорації з використанням комплексного підходу, показники оцінки

стану системи фінансової безпеки підприємств на основі розрахунку інтегрального фінансового стану підприємства, методи оптимізації функціональної складової системи фінансової безпеки корпорації;

– отримали подальший розвиток: визначення концепції забезпечення фінансово-економічної безпеки, пошук нових методів оптимізації механізму функціонування системи фінансової безпеки корпорації, орієнтованих на підвищення її конкурентоспроможності та розробка ефективних методів оцінки стану управління системою фінансової безпеки корпорації в умовах економічної невизначеності.

#### **Методи дослідження.**

Дипломне дослідження проводилося на основі системного підходу та діалектичного методу пізнання економічних явищ, положень економічної теорії фінансової безпеки, сучасної теорії менеджменту. У дипломній роботі використані методи графічного відображення функціональних залежностей і схематичного подання аналізованих категорій. Також були використані такі методи: порівняння та узагальнення показників діяльності корпорації, аналізу та синтезу інформації про діяльність корпорації з забезпечення її фінансової безпеки, індукції та дедукції, графічний, розрахунковий, узагальнення та систематизації.

#### **Інформаційна база дослідження.**

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі та нормативні та правові акти, навчальні посібники, підручники, матеріали науково-практичних конференцій, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів з метою виявлення і систематизації питань фінансової безпеки корпорації, матеріали монографій, періодичних видань, Інтернет-ресурси та фінансова звітність АТ «Укрпошта».

#### **Практичне значення одержаних результатів.**

Отримані результати мають практичне значення, оскільки можуть бути використані вітчизняними підприємствами, які стратегічно спрямовані на досягнення ефективної діяльності через поліпшення якості функціонування

системи фінансової безпеки. Ці результати можуть стати основою для прийняття вирішальних рішень, що допоможуть підприємствам оптимізувати свої фінансові процеси, зменшити ризики та збільшити прибуток. Крім того, використання цих результатів дозволить підприємствам забезпечити стабільність своїх фінансових показників та зміцнити своє фінансове положення на ринку.

#### **Апробація результатів дослідження.**

Окремі аспекти даної роботи доповідалися на наукових семінарах кафедри. Отримавши позитивну оцінку, результати дослідження були опубліковані у таких роботах: «Фінансова безпека корпорації» Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», опублікована у 06-му (06/125), ЧЕРВЕНЬ номері журналу за 2022 рік. International Scientific Journal «Internauka» <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-6>. Досліджено теоретичні аспекти фінансової безпеки корпорацій. Уточнено сутність поняття «фінансова безпека корпорацій» на основі невизначених раніше частин проблеми. Розкрито особливості забезпечення фінансової безпеки в умовах нестабільності зовнішнього середовища та методи її оцінювання.

#### **Обсяг та структура роботи.**

Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст магістерської роботи викладений на 89 сторінках містить 26 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел містить 74 найменування, що викладені на 7 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАЦІЇ

### 1.1. Сутність та цілі фінансово-економічної безпеки корпорації

Дослідження наукової літератури засвідчило дискусійність трактування поняття «фінансово-економічна безпека підприємства», оскільки існуючі підходи відображають окремо сутність «фінансової безпеки» чи «економічної безпеки».

Узагальнюючи думки провідних економістів щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства» можна виділити такі основні групи залежно від змісту та суттєвих ознак:

- стан ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів (Варналій З. С. [6], Гапоненко В., Ілляшенко С. Н. [25], Кірієнко А. В. [30]);
- гармонізація економічних інтересів (Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. [34]);
- стан захищеності діяльності підприємства від активних та пасивних загроз та небезпек (Дикань В. Л., Назаренко І. Л. [16], Ковальов Д., Сухорукова Т. [32], Ортинський В. Л. [53], Плєтнікова І. [55], Плохих Д. О. [57]);
- стан виробничої системи, що забезпечує запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства (Лисенко Ю., Міщенко С. [41]);
- наявність конкурентних переваг (Берега З. В. [4], Костін Ю. Д., Буркан Є. А. [37]);
- стан економічного розвитку, який забезпечує незалежність, стійкість, здатність підприємства до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів (Дацків

Р. [15], Костюк Ж. С. [38], Комлик М. І. [36], Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й. [49], Стаховяк З. [74]);

– стан захищеності інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз (Васильців Т. Г. [8], Животенко В. О. [24]).

Таким чином, представлені підходи до визначення економічної безпеки підприємства свідчать, що вони базуються на використанні таких управлінських, економічних та фінансових понять, як: ефективність, результативність, забезпеченість ресурсами, захищеність від загроз та небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища, досягнення мети, економічні та фінансові інтереси, економічний та фінансовий розвиток.

Однак, у більшості визначень не враховуються основні характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема: рівень забезпечення, ефективність формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства.

Політика кризового стану сьогодення повинна враховувати інструменти впливу та спрямовуватися на забезпечення фінансової безпеки підприємств. Аналізуючи літературу [17-19, 21, 27, 33-34, 47, 68], визначено взаємозв'язок між фінансовою та економічною безпекою підприємств (табл. 1.1).

Наявність різноманітної системи фінансових відносин призводить до необхідності обґрунтування системи захисту відповідних фінансових інтересів від реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, що відображається у підходах до визначення поняття «фінансова безпека підприємства». Слід зазначити, що науковці, які здійснюють дослідження в сфері фінансової безпеки підприємства, виділяють статичну, ресурсну, функціональну та комплексну ознаки щодо трактування поняття «фінансова безпека підприємства».

На нашу думку, домінуючим є використання статичного підходу, відповідно до якого фінансова безпека підприємства розглядається з позиції рівня та стану фінансових ресурсів і кількісно відображається через набір

відповідних фінансових параметрів ( Єрмошенко М. М. [23], Бланк І. А. [ 5], Судакова О. І. [62], Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я., Захаров О. І. [29]).

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика економічної та фінансової безпеки

Класифікація	Економічна безпека	Фінансова безпека
1.Трактування вчених	- самостійна економічна категорія; - входить до складу національної безпеки	- самостійна економічна категорія; - входить до складу економічної безпеки
2. Структура	інвестиційна; зовнішньоекономічна; фінансова; інтелектуальна; техніко-технологічна; політико-правова; ресурсна; екологічна; соціальна; інформаційна; силова; безпека праці; ринкова; соціальна	бюджетна; грошово-кредитна; валютна; банківська; інвестиційна; фондова; страхова
3. Об'єкт	економічна діяльність підприємства, безпеку якої необхідно забезпечити	фінансова діяльність підприємства, безпеку якої необхідно забезпечити
4. Мета	забезпечення економічної безпеки підприємства	забезпечення фінансової безпеки підприємства
5. Моніторинг	безперервний процес оцінки економічної безпеки, пов'язаний з ризиком	безперервний процес оцінки фінансової безпеки, пов'язаний з ризиком
6. Вплив середовищ	- внутрішнє середовище; - зовнішнє середовище.	- внутрішнє середовище; - зовнішнє середовище.

*Джерело:* Розроблено автором на основі [17-19, 21, 27, 33-34, 47, 68]

Ресурсний підхід дещо звужує сутність даного поняття, оскільки відображає виключно ефективність використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання (Мунтіян В. [46], Реверчук Н. Й. [59], Нікіфоров П. О., Куперівська С. С. [48], Іващенко Г. В. [26]).

При розгляді фінансової безпеки підприємства за функціональною ознакою враховуються стратегічні орієнтири щодо захисту фінансових інтересів (Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. [69])

Слід відмітити, що найбільш змістовним є комплексний підхід, автори якого узагальнюють у визначенні фінансової безпеки підприємства статичну, функціональну та ресурсну складову (Барановський О. І. [3], Спіфанов А. О. [65], Горачєва К. [11]).

Таким чином, незважаючи на різницю у формулюванні даної дефініції, в основному сутність фінансової безпеки підприємства науковці розглядають як фінансову стійкість, та як захищеність від загроз і небезпек.

Враховуючи, що сутність понять «економічна безпека підприємства» та «фінансова безпека підприємства» розкриваються через призму економічних та фінансових критеріїв, які досить важко розмежувати у розрізі відповідних видів безпеки, на нашу думку, системним поняттям є «фінансово-економічна безпека підприємства».

Фінансово-економічна безпека підприємства є достатньо складною системою, що включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів [40, с. 211].

Розрізняють такі критерії визначення фінансово- економічної безпеки підприємства: функціональний, статичний та ресурсний ( рис. 1.1).

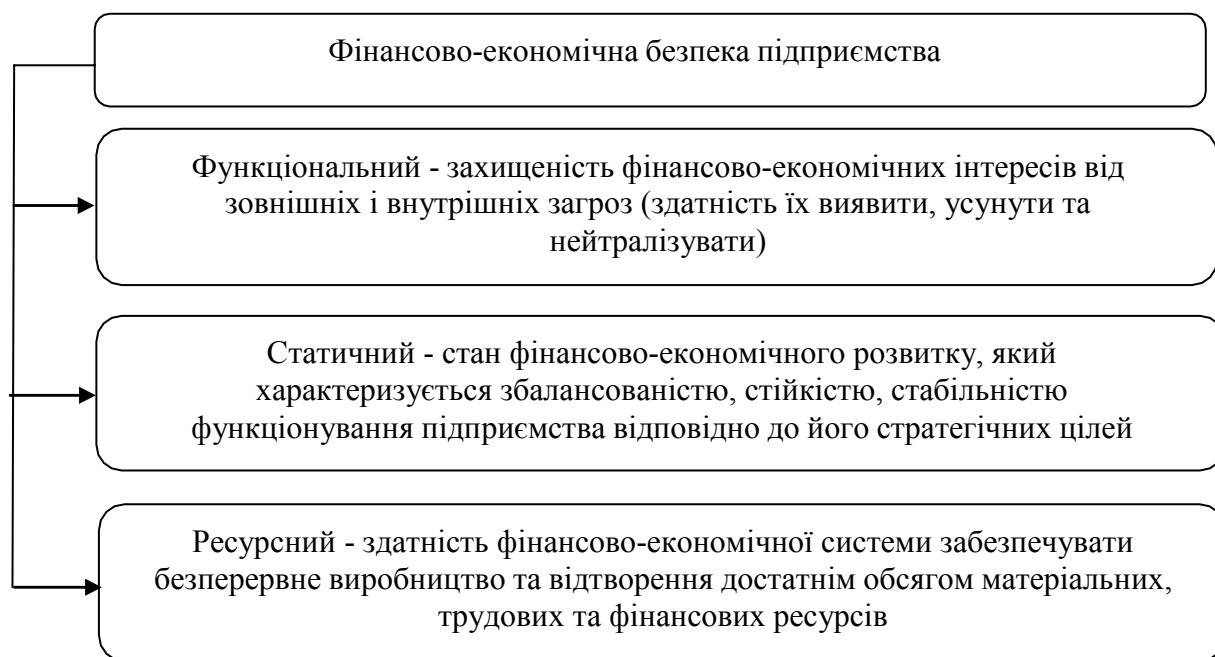


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності поняття фінансово-економічної безпеки підприємства

*Джерело:* Розроблено автором на основі [9]

Метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є досягнення найвищої ефективності та стабільності його функціонування і створення передумов для подальшого розвитку шляхом своєчасного виявлення та запобігання зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз [44, с. 87].

Необхідно відмітити, що фінансово-економічна безпека підприємства є динамічною ознакою, що змінюється під впливом чинників і загроз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Роль фінансово-економічної безпеки проявляється у наступному (рис. 1.2).

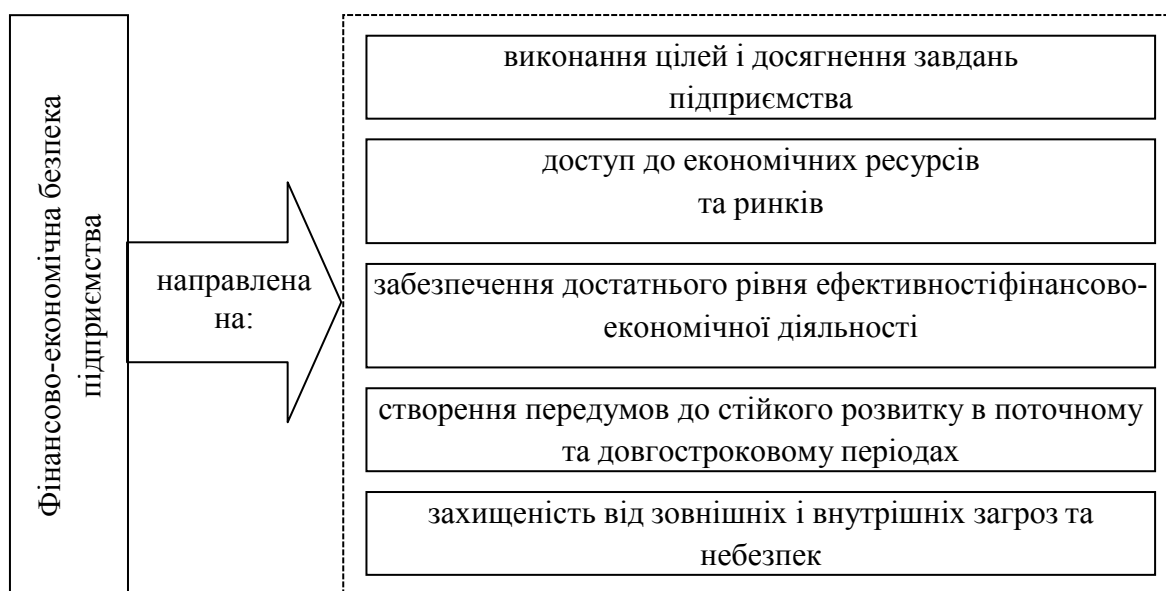


Рис. 1.2. Роль фінансово- економічної безпеки підприємства

*Джерело:* Розроблено автором на основі [52, с. 7]

У свою чергу, фінансово-економічна безпека підприємства як комплексне та багатогранне поняття характеризується значною складністю системи внутрішніх і зовнішніх фінансово-економічних відносин, що відображається на чисельності її видів (табл. 1.2).

За об'єктами (ресурсами) захисту виділяють: економічну і фінансову безпеку.

Складовими економічної безпеки є:

Таблиця 1.2

### Складові фінансово-економічної безпеки корпорації

Критерій	Вид	Елемент
За об'єктами захисту	економічна безпека	матеріально-сировинна; техніко-технологічна; кадрова; інформаційна; зовнішньоекономічна; ринкова
	фінансова безпека	бюджетна; банківська; страхова; інвестиційна; фондова; грошово-кредитна; валютна
За видами діяльності підприємства	операційна	пов'язана із здійснення основної та іншої операційної діяльності з виробництва та реалізації продукції, товарів, робіт, послуг
	інвестиційна	пов'язана із реалізацією інноваційної та інвестиційної політики підприємства (купівля-продаж необоротних активів, створення та продаж дочірніх підприємств, тощо)
	фінансова	пов'язана із емісією цінних паперів та залученням і поверненням кредитів

Джерело: Розроблено автором на основі [44, 52]

– матеріально- сировинна, що відображає можливість безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та забезпеченість постачання сировини, комплектуючих та матеріалів належної якості;

– техніко-технологічна, яка показує наявність на підприємстві необхідної матеріально-технічної бази, використання нових прогресивних технологій (характеризується показниками руху та ефективності використання необоротних та оборотних активів);

– кадрова, яка характеризує наявність та забезпеченість підприємства трудовими ресурсами (показує наявність, достатність та рівень руху показників трудових ресурсів);

– інформаційна, що означає захищеність від посягань на комерційну таємницю підприємства, об'єкти його інтелектуальної власності, дотримання конфіденційної інформації працівниками підприємства;

- зовнішньоекономічна, що базується на взаємодії підприємства із зовнішніми контрагентами під час здійснення ним експортно-імпортних операцій;

- ринкова, що показує можливість захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз ринковій позиції підприємства: недобросовісної конкуренції, іміджу фірми, торгової марки та будь-яких дій, що можуть призвести до зниження частки підприємства на ринку [44, с. 89].

У цілому фінансова безпека характеризує забезпеченість достатнім обсягом фінансових ресурсів необхідних для здійснення простого та розширеного відтворення і виконання фінансових зобов'язань та передбачає захищеність від зовнішніх та внутрішніх загроз для підтримки фінансово-економічних інтересів підприємства [12, с. 65].

Фінансова безпека підприємства поділяється на:

- бюджетну, що охоплює взаємовідносини підприємства з бюджетами різних рівнів з приводу сплати податків, зборів та обов'язкових платежів, здійснення бюджетного фінансування, отримання податкового кредиту, відшкодування податку на додану вартість тощо;

- банківську – направлену на взаємовідносини підприємства з банками щодо організації кредитних та депозитних операцій, відкриття поточних рахунків, здійснення безготівкових розрахунків тощо;

- страхову, що полягає у організації взаємовідносин підприємства з страховими компаніями з приводу захисту його майнових, фінансових чи підприємницьких інтересів;

- інвестиційну, яка показує можливість залучення, вкладення й використання інвестиційних ресурсів у розвиток діяльності підприємства;

- фондову, що характеризує ринкову привабливість цінних паперів підприємства, можливість його виходу на фінансовий ринок з метою вкладення коштів у фінансові активи;

- грошово-кредитну – щодо дотримання розрахунково-платіжної та кредитної дисциплін на підприємстві;

– валютну, що показує захищеність валютних операцій під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства [22, с. 81].

Таким чином, фінансово-економічна безпека є однією з важливих характеристик забезпечення захисту діяльності підприємства від впливу негативних факторів зовнішнього і внутрішнього ситуації і відображає рівень ефективності та стійкості підприємства в поточному і довгостроковій перспективі.

## **1.2. Класифікація методів забезпечення фінансової безпеки корпорації**

Однією із найважливіших умов досягнення стійкого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є розробка та впровадження ефективного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки, який спрямований на захист підприємства від загроз та небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища.

Фінансова діяльність підприємства є об'єктом управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання, а суб'єктами такого управління є менеджери, чи окремі власники.

В загальному, можна виокремити такі функціональні цілі фінансової безпеки підприємства:

- сприяння підвищенню рівня фінансової ефективності та стійкості підприємства;
- забезпечення високої ефективності менеджменту підприємства, оптимізація його організаційної структури;
- підвищення кваліфікації персоналу, покращення його потенціалу;
- забезпечення технологічної і фінансової незалежності;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення високого рівня правової та організаційної захищеності;

- інформаційний захист та інформаційне забезпечення роботи підприємства;

- забезпечення захищеності персоналу, майна та капіталу підприємства

При розгляді поняття фінансової безпеки варто виокремити такі її сутнісні характеристики:

- основна складова економічної безпеки підприємства;

- поєднання якісних і кількісних показників фінансового стану підприємства, що системно показують рівень фінансової захищеності суб'єкта господарювання;

- згрупована система, направлена на створення підґрунтя для постійного розвитку підприємства у поточному та майбутньому періодах;

- стан підприємства, за якого забезпечується захищеність фінансових інтересів та стабільність фінансового розвитку суб'єкта господарювання;

- збалансована система захисту підприємства від фінансових шоків та порушень;

- чітка система виявлення та запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам і викликам фінансовим інтересам підприємства;

- стиль управління, що передбачає результативне управління фінансовими ризиками суб'єкта господарювання;

- напрямлена система створення ефективної фінансової стратегії в умовах швидких темпів розвитку ринку;

- система обробки критеріїв та показників, що характеризують фінансовий стан підприємства [34-35].

Серед умов забезпечення фінансової безпеки підприємства варто виокремити такі:

- високий рівень поєднання та узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами навколишнього середовища та інтересами його персоналу;

- наявність на підприємстві стійкої до загроз фінансової системи, що здатна реалізувати фінансову стратегію, місію і завдання підприємства;

- гармонізація та укомплектованість фінансових технологій та інструментів, що використовуються у діяльності підприємства;
- стійкий і динамічний розвиток фінансової системи (підсистеми) підприємства [20].

Система забезпечення фінансової безпеки підприємства повинна бути пристосована до ефективної боротьби з настанням кризових ситуацій, що можуть бути викликані об'єктивними внутрішніми чи зовнішніми чинниками.

В основу механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства покладено системне поєднання функцій, інструментів, методів та організаційного, нормативно-правового і інформаційно-аналітичного забезпечення, що ґрунтуються на базі принципів забезпечення фінансової безпеки та об'єктивно існують як економічні закономірності, а також формуються суб'єктами управління фінансово-економічної безпеки підприємства для досягнення і захисту його фінансово-економічних інтересів.

Формування основних елементів механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має здійснюватися з врахуванням його фінансово-економічних інтересів (зростання ринкової вартості підприємства, максимізація прибутку тощо) та відображати основні складові управління підприємств в цілому і гарантувати систему захисту [7, 10].

Механізм забезпечення фінансово-економічною безпекою корпорації наведено на рис. 1.3 [14, с. 292].

Процес забезпечення фінансової безпеки підприємства можна розглядати як процес запобігання всіх звичайних ситуацій, а також як можливість відмовитися від негативних дій через різні аспекти фінансового підприємництва [43, с. 121].

«Управління фінансовою безпекою підприємства - це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз» [45, с. 44].

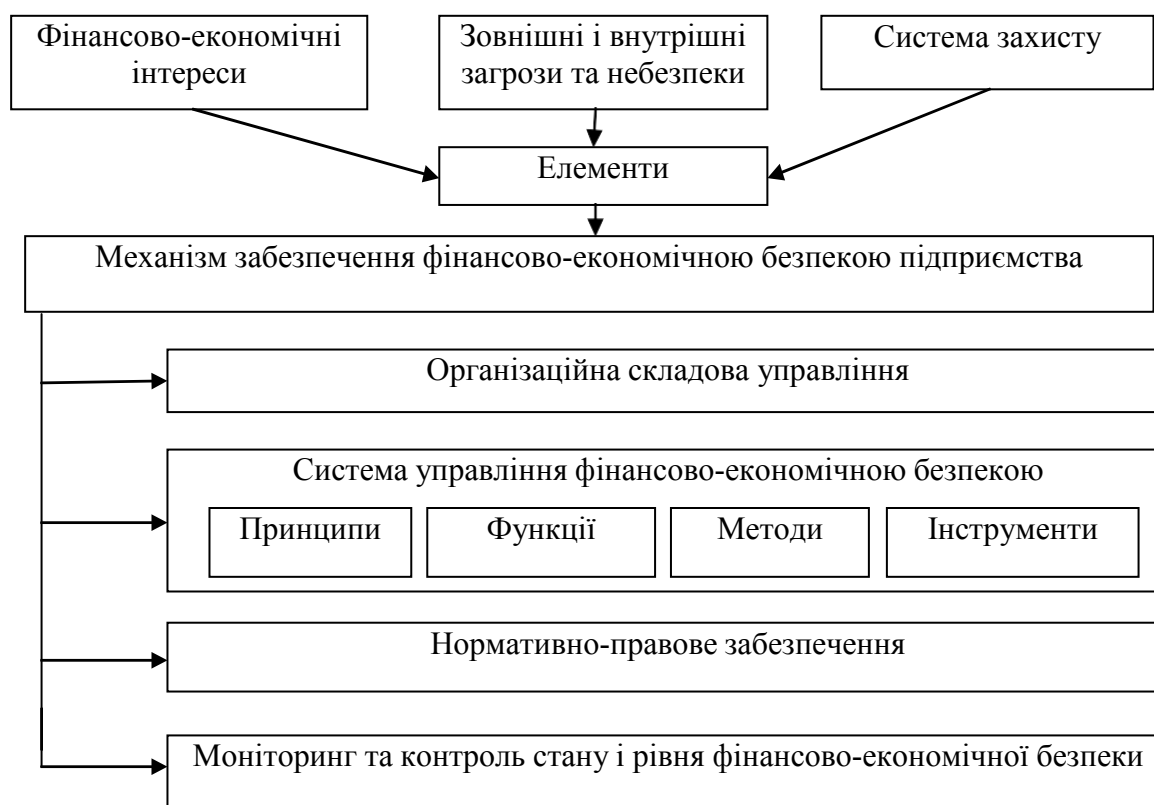


Рис: 1.3. Складові механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки корпорації

*Джерело:* Розроблено автором на основі [14, 43]

Управління фінансово- економічною безпекою підприємства повинно базуватися на наступних принципах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Види та характеристика принципів управління фінансово-економічною безпекою корпорації

Принцип	Характеристика
1	2
Законності	передбачає дотримання основ чинного законодавства під час забезпечення фінансово- економічної безпеки підприємства
Комплексності	створення цілісної системи фінансово-економічної безпеки, направленої на забезпечення захисту інтересів підприємства від різного роду небезпек під час реалізації його стратегії
Безперервності	полягає в постійному, безперервному процесі управління фінансово-економічною безпекою підприємства
Системність побудови	усі елементи системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені між собою

Продовження табл. 1.3

1	2
Інтегрованість із загальною системою менеджменту	система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути складовою системи менеджменту підприємства
Інтегрованість із системою управління економічною (фінансовою) безпекою	система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему управління економічною чи фінансовою безпекою підприємства
Спрямованість на стратегічні цілі	усі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії фінансово-економічного розвитку підприємства
Своєчасності та адекватності	передбачає побудову такої система фінансової безпеки, яка б могла на ранніх стадіях виявляти різноманітні загрози та вживати заходи на попередження їх негативного впливу на діяльність підприємству
Оперативність та динамічність управління	система управління фінансово-економічною безпекою має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних загроз та своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень
Плановості	передбачає організацію діяльності спрямовану на забезпечення фінансово- економічної безпеки підприємства на основі комплексних програм і планів
Об'єктивність	управлінські рішення мають розроблятися з урахуванням об'єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації з застосуванням наукових методів пізнання
Комплексний характер управлінських рішень	усі прийняті управлінські рішення мають бути збалансованими, несуперечливими
Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень	розробка декількох альтернативних варіантів управлінських рішень у сфері фінансово-економічною безпеки на основі визначених критеріїв
Неперервності моніторингу зовнішнього середовища підприємства	передбачає здійснення постійного контролю для своєчасного виявлення та ідентифікації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства
Адекватність реагування на окремі загрози фінансовим інтересам	розробка заходів щодо реагування на загрози фінансово-економічним інтересам підприємства відповідно до визначених критеріїв, пріоритетної реакції потребують загрози з високою ймовірністю реалізації та ( або) з великим обсягом можливої шкоди підприємству
Гнучкість (адаптивність) управління	система управління фінансово-економічною безпекою повинна адаптуватися та коригуватися відповідно до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Ефективність прийняття управлінських рішень	витрати на заходи з ліквідації, нейтралізації чи мінімізації загроз фінансово- економічним інтересам підприємства мають бути меншими, ніж можливі збитки від їх реалізації
Стимулювання та відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансово-економічної безпеки	розробка дієвої і ефективної системи стимулів та відповідальності посадових осіб за стан фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [35, 45]

Методи управління фінансово- економічною безпекою підприємства (рис. 1.4) [20, с. 139].



Рис. 1.4. Методи управління фінансово-економічною безпекою корпорації  
Джерело: Розроблено автором на основі [20, 56]

Організаційно-адміністративні (адміністративні) методи передбачають прямий вплив на об'єкт управління на основі використання адміністративної влади і примусу (накази, інструкції, правила і тощо) і створюють передумови для використання економічних методів.

Економічні методи характеризуються непрямим впливом на об'єкт управління через його економічні інтереси і створюють матеріальну мотивацію для осіб, відповідальних за стан (рівень) фінансово-економічної безпеки корпорації.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні, адміністративні та економічні методи, засновані на законах функціонування психіки людини, і впливають на мотиви соціальної поведінки людини [20, с. 141].

Інструментами інституційно-правових методів є: створення відділу економічної безпеки і впровадження його в організаційну структуру управління корпорації; поділ сектора економічної безпеки всередині юридичного відділу.

Інформаційні методи передбачають створення механізму оперативного реагування на загрози інформаційної безпеки і поширення негативної інформації про корпорацію.

Керівництво кожної корпорації повинно сформувати власну стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки, яка буде спрямована на запобігання та подолання усіх загроз реалізації фінансових інтересів корпорації за рахунок комплексного застосування всіх п'яти груп методів управлінського впливу [56, с. 211].

Як і будь-яка інша система, механізм управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства має суб'єкти та об'єкти. Суб'єктами такого механізму можуть бути керівники, служба безпеки чи обліково-аналітичні підрозділи. До об'єктів відносяться фінансові ресурси, фінансові ризики та загрози. Елементами механізму управління фінансовою безпекою є різні інструменти, методи, функції та принципи, а система забезпечення включає організаційне забезпечення, інформаційно-аналітичне, нормативне, технічне та програмне забезпечення.

У науковій літературі і на практиці існує велика кількість методів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Швець О. Ю. та Цикало К. С. умовно поділяють їх на традиційні та нетрадиційні [69, с. 163]. Традиційні методи здебільшого використовуються вітчизняними науковцями і базуються на оцінці стабільності існування підприємства. До них вони відносять індикаторні методи оцінки, методи інтегральної оцінки, ресурсно-функціональні методи оцінки та методи оцінки на основі аналізу ймовірності банкрутства. Нетрадиційні методи є складними у розрахунках та полягають в оцінці й аналізі ризиків та визначенні ринкової вартості підприємства.

Серед традиційних методів оцінки фінансової безпеки підприємства найчастіше використовуваним є індикаторний підхід. За допомогою методів індикаторного підходу розраховуються показники і коефіцієнти, що описують діяльність підприємства, після чого вони порівнюються зі встановленими нормативами. У своїх дослідженнях використовували методи індикаторного підходу такі вчені: Т.М. Оришин, Н.О. Крихівська, С.І. Тягур [52, с. 318], К. С. Горячева [12, с. 82–89] та інші науковці.

Ресурсно- функціональний підхід теж належить до традиційних методів. Його зміст відображає проведення аналізу використання власних та позикових фінансових ресурсів. Цей метод знайшов своє відображення в наукових доробках В.Л. Дикань, І. Л. Назаренко [16, с. 352], К. С. Горячевої [12, с. 82-89].

При використанні інтегрального підходу можна дослідити різні сторони діяльності підприємства. Цей метод передбачає інтеграцію певної кількості визначених показників у єдиний показник, що визначає рівень фінансової безпеки. У своїх працях його використовували В.М. Хобта, М. В. Панкова [67, с. 34].

Серед методів оцінки фінансової безпеки на основі проведення аналізу ймовірності банкрутства можна виокремити зарубіжні та вітчизняні моделі. Серед зарубіжних моделей навідомішими є моделі Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, У. Бівера, Ж. Депаляна і Р. Таффлера- Г. Тішоу. Вітчизняні науковці також розробили схожі моделі, що більш орієнтовані на вітчизняну економіку. До них належать метод Саблука, моделі Терещенка та Матвійчука.

Опираючись на опрацювання та аналіз наукової економічної літератури, ми виділяємо наступні групи методів по визначенню рівня фінансової безпеки підприємства: методи індикаторної оцінки, інтегральні методи оцінки та методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу ймовірності банкрутства (табл. 1.4).

Кожен із перелічених вище підходів до оцінки фінансової безпеки підприємств має свої переваги та недоліки. Що стосується індикаторних методів оцінки, то варто зазначити, що це одні з найбільш простих та швидких методів оцінки фінансової безпеки підприємств. Проте є ймовірність недоотримання інформації про діяльність схожих підприємств, чи отримання неправдивої інформації, що призводить до помилкової оцінки рівня фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 1.4

### Методи оцінки рівня фінансової безпеки підприємства

Назва методу	Автори	Сутність методу
Індикаторні методи оцінки		
Порівняльний метод	І.О. Бланк, О.Ю. Амосов, Л.П. Гомілко, Г.О. Портнова	Полягає у відборі певних показників-індикаторів що характеризують рівень фінансової безпеки підприємства, та порівняння їх порогових значень із встановленими нормативами
Метод оцінки фінансової безпеки підприємства за критерієм мінімізації сукупного збитку, що наноситься підприємству	К.С. Горячева, Е.А. Олейніков	Зводиться до визначення певного граничного рівня фінансової безпеки підприємства. Наявні відхилення від норми сповіщають про негативний вплив на фінансово-економічну діяльність підприємства.
Метод оцінки фінансової безпеки підприємства за критерієм достатності обігових коштів для здійснення господарської діяльності	С. М. Ілляшенко	Грунтується на проведенні аналізу фінансової безпеки підприємства за допомогою оцінки достатності власних і позичених оборотних коштів для проведення виробничо-збутової діяльності. Метод передбачає наявність 5-ти рівнів фінансової безпеки.
Метод оцінки фінансової безпеки підприємства за критерієм вартості підприємства	І. В. Журавльова	Полягає у визначенні можливості нарощувати капіталізацію підприємства та збільшувати його ринкову вартість
Методи інтегральної оцінки		
Ресурсно-функціональний метод оцінки фінансової безпеки	К. С. Горячева, І.В. Журавльова, О. М. Чернега, О.Ю. Литовченко	Передбачає оцінку рівня фінансової безпеки за допомогою визначення ступеня використання фінансових ресурсів підприємства за кожним функціональним складником. Після цього експертно формується інтегральний показник
Програмно-цільовий метод оцінки фінансової безпеки	І. В. Журавльова, О. Ю. Амосов	Використовується шляхом інтегрування певних визначених показників фінансової безпеки. При цьому береться до уваги декілька рівнів інтеграції показників і проводиться кластерний та багатовимірний аналіз
Скоринговий метод оцінки фінансової безпеки за показниками фінансового стану	І. В. Журавльова, О.Ю. Литовченко, В.М. Антоненко	Полягає в підрахунку балів за кожним показником фінансової безпеки. Передбачає проведення експертного аналізу. Включає в себе ранговий метод, чи метод балів.
Методи оцінки фінансової безпеки на основі аналізу ймовірності банкрутства		
Метод Саблука	П.Т. Саблук,	Застосовується для вчасного виявлення прогалин у фінансовій діяльності підприємства шляхом проведення аналізу
Модель Терещенка	О.О. Терещенко	
Модель Матвійчука	А. В. Матвійчук	
Z-моделі Альтмана	Е. І. Альтман	
Модель Бівера	У. Г. Бівер	
Модель Депаляна	Ж. Депалян	
Модель Спрінгейта	Г. Спрінгейт	

Джерело: Розроблено автором на основі [12,52,16,67]

Методи інтегральної оцінки дають змогу оцінити різні сторони діяльності підприємства та можуть підбиратися під конкретного суб'єкта господарювання. Проте часто оцінка фінансової безпеки з їх застосуванням є трудомістка та має суб'єктивний експертний характер.

Зарубіжні методи оцінки фінансової безпеки на основі аналізу ймовірності банкрутства не пристосовані до умов вітчизняної економіки. А вітчизняні моделі хоч і більше пристосовані до наявної економічної ситуації, все ж не враховують того, що підприємства кожної галузі мають свої особливості існування. Проте варто зазначити, що методи даного підходу є простими і зручними у розрахунку та мають високу точність прогнозів.

### **1.3. Ризики порушення фінансової безпеки корпорації**

Станом на сьогодні ефективного забезпечення фінансової безпеки на підприємстві можливе за умови, що працюватиме система ідентифікації та вчасної нейтралізації потенційних ризиків і загроз для діяльності підприємства.

Загроза (ризик) фінансової безпеки – це наявне чи потенційно можливе явище або чинник, який створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів корпоративного підприємства та не дає можливості виконувати на належному рівні роботу згідно домовленостей [2, с. 109]. У загальному системна класифікація загроз представлена в табл. 1.5.

Отже, загроза або ризик фінансової безпеки корпорації поняття неоднозначне, тому для виділення конкретних загроз необхідно проводити їх класифікацію за різними критеріями. Вибір критеріїв залежить від цілей і особливостей процедури забезпечення фінансової безпеки. Існування загроз фінансової безпеки безпосередньо пов'язано з невизначеністю, яка неоднорідна за формою прояву і за змістом. Ризик є одним із способів «зняття» невизначеності, яка є незнання достовірного, відсутність однозначності. Для зняття невизначеності необхідно вивчати джерела загроз або ризику.

Таблиця 1.5

### Класифікація загроз фінансової безпеки корпорації

Класифікаційна ознака	Види загроз
За напрямом їх впливу	внутрішні (співробітники підприємства, інсайдери)
	зовнішні (конкуренти, контрагенти, зловмисники й ін.)
За можливостями прогнозування	прогнозовані (ймовірні)
	непрогнозовані (випадкові)
За величиною можливого збитку	незначні (до 10% від усіх коштів)
	значні (від 10 до 50%)
	фатальні (понад 50%)
За ймовірністю реалізації	потенційно можливі загрози (шахрайство, крадіжка)
	реально наявні (розкрадання)
За місцем дії	загальні (на весь об'єкт захисту)
	локальні (на елемент об'єкта захисту)
За часом впливу	постійно діючі (розкрадання)
	епізодичні (сезонні втрати)
	разові, одномоментні (перевезення вантажів)
За об'єктом посягань	персонал
	фінансові засоби
	матеріальні засоби
	інформаційні засоби

*Джерело:* власна розробка автора

Джерелами негативних впливів на фінансову безпеку корпорації можуть бути:

1. Свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств конкурентів).

2. Збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках корпорації, наукові відкриття й технологічні розробки, форс мажорні обставини тощо). Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на фінансову безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними обставинами вважаються такі негативні впливи, які виникають не з вини конкретної корпорації або її окремо взятих працівників.

Суб'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають унаслідок неефективної роботи корпорації в цілому або окремих її працівників (насамперед керівників і функціональних менеджерів) [28, с. 63].

Лиса О.В. поділяє загрози фінансовій безпеці на дві групи – зовнішні та внутрішні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Загрози фінансовій безпеці корпорації

Зовнішні	Внутрішні
<p>несприятлива політична ситуація в країні (нестабільність влади, урядові кризи, акти громадської непокори, військові дії на сході, складна криміногенна ситуація, високий рівень корупції та бюрократизму тощо);</p> <p>несприятлива макроекономічна ситуація в країні (кризові явища в економіці, високий рівень інфляції, нестабільність валютного курсу, поганий прогноз економічної та фінансової ситуації на майбутнє тощо);</p> <p>несприятливі природні умови, катаклізми;</p> <p>недобросовісна конкуренція на ринку через високий рівень монополізації окремих сфер або наявність ознак олігархічної змови;</p> <p>нестабільність законодавчої та нормативно-правової бази;</p> <p>нестабільність податкової, валютної, кредитної та страхової політики;</p> <p>ускладнений доступ до кредитних ресурсів через їх високу вартість;</p> <p>брак інвестиційних ресурсів у регіоні, незадовільний рівень інвестиційної активності;</p> <p>непрогнозована політика НБУ у сфері регулювання кредитного та валютного ринків;</p> <p>інші зовнішні загрози</p>	<p>неефективна організація процесу діяльності; неефективне управління капіталом;</p> <p>невиправдано високий рівень кредиторської заборгованості підприємства;</p> <p>використання застарілого обладнання, в результаті чого підвищується ризик аварійних ситуацій, знижується якість продукції та продуктивність праці;</p> <p>перебої в роботі підприємства та його окремих підрозділів;</p> <p>некваліфіковане управління, помилки менеджерів;</p> <p>відсутність стратегічного планування;</p> <p>слабка організація маркетингового дослідження ринку;</p> <p>недосконала цінова політика, що призводить до фінансових втрат;</p> <p>недосконала логістика поставок;</p> <p>проблеми зі збутом продукції підприємства внаслідок недиверсифікованості ринків;</p> <p>низький рівень фінансової дисципліни та, відповідно, рівень ділової репутації підприємства;</p> <p>несанкціонований доступ конкурентів до інформації, що становить комерційну таємницю підприємства;</p> <p>інші внутрішні загрози</p>

*Джерело:* складено за даними [37, с. 166-167]

Цей підхід є більш ємним та точним, адже містить конкретні загрози, що є основними в діяльності корпорації. Стосовно зовнішніх загроз, які не можливо подолати на рівні окремого підприємства (наприклад, подолати політичну нестабільність, вплинути на прийняття законів, зупинити війну тощо), доцільно порекомендувати підвищувати адаптивність та гнучкість підприємства у кризових умовах [35, с.384].

Отже, для забезпечення фінансової безпеки корпорації необхідно вирішити такі завдання:

- ідентифікація небезпек і погроз корпорації;
- визначення індикаторів фінансової безпеки корпорації;
- розробка системи моніторингу фінансової безпеки;
- розробка заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки корпорації (як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді);
- контроль за виконанням заходів, що відбуваються на корпорації;
- аналіз виконання заходів, їх оцінювання, коректування;
- ідентифікація небезпек і загроз корпорації й коректування індикаторів залежно від зміни стану зовнішнього середовища, цілей і завдань корпорації [ 37, с. 165-167].

Таким чином, загроза фінансовій безпеці представляє собою сукупність умов і факторів, які перешкоджають реалізації економічних і фінансових інтересів корпорації і створюють можливості для нанесення їй шкоди в залежності від її економічного потенціалу. Тобто для оцінки загрози, необхідно простежити зменшення економічного потенціалу корпорації за певний проміжок часу. Для того, щоб корпорація функціонувала і робила прогнози на майбутнє, необхідно проводити порівняльний аналіз загроз фінансової безпеки, в якій повинні бути включені як реальні, так і потенційні загрози, а також кризові ситуації і несприятливі фактори життєдіяльності корпорації.

За результатами дослідження цього розділу можна зробити наступні висновки:

Фінансова безпека – це важлива складова економічної безпеки, що передбачає стан захищеності фінансових інтересів від реальних та потенційних загроз на всіх рівнях фінансових відносин.

До основних цілей фінансової безпеки належать забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства, високий рівень менеджменту та кваліфікації персоналу, правова та інформаційна захищеність підприємства.

Фінансова безпека підприємства має складну структуру, що включає в себе грошову складову, кредитну, інвестиційну, бюджетно-податкову, фондову та страхову складову.

Існує багато різних загроз фінансовій безпеці підприємства. Головним чином вони поділяються на внутрішні загрози, серед яких некваліфіковане управління, непродумана політика підприємства, недосконалість законодавства та несприятливі макроекономічні умови.

Керуючою основою системи фінансової безпеки підприємства є механізм її управління. Механізм управління фінансовою безпекою – це сукупність чітких заходів та кроків для протидії негативному впливу внутрішніх та зовнішніх загроз і небезпек.

При визначенні рівня фінансової безпеки підприємства використовують такі основні групи методів: методи індикаторної оцінки, інтегральні методи оцінки та методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу ймовірності банкрутства.

## РОЗДІЛ 2

### МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»

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

АТ «Укрпошта» — це державне підприємство з надання послуг поштового зв'язку, що підпорядковується Міністерству інфраструктури України, єдиний національний оператор поштового зв'язку України. АТ «Укрпошта» було створене 2 лютого 1994 року на підставі рішення Кабінету Міністрів України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року.

Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року. Спеціально для нормативного регулювання діяльності Укрпошти Кабінетом Міністрів України було підготовлено Постанову від 05 березня 2009 року № 270 «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку», в якій чітко прописані обов'язки поштових підприємств, правила надання різного виду послуг користувачам не лише Укрпоштою, але й іншими підприємствами зв'язку [54].

АТ «Укрпошта» займається поштою, логістикою, фінансами і торгівлею та надає широкий спектр послуг (більш як 50 видів) для приватних осіб і корпоративних клієнтів. Серед них інформаційні послуги, фінансові, кур'єрські, та багато інших. Основним видом діяльності компанії є надання універсальних послуг поштового зв'язку та інших пов'язаних послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам. Це одна з

найбільших компаній країни, до складу якої входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти [54].

Важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства є техніко-економічний аналіз діяльності, адже техніко-економічні показники характеризують рівень організації виробництва, впровадження нових технологій тощо. Оскільки вони розраховуються та плануються підприємствами самостійно, варто проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 5 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2016-2021 рр.

Показники	Період				
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Зареєстрований капітал, тис. грн.	1264559	6518597	6518597	6518597	6518597
Власний капітал, тис. грн.	2976239	2798759	2267925	2551675	2586049
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	4590576	5377253	6791536	7777843	9182437
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4106203	5198099	6207604	6596957	7774565
Валовий прибуток, тис. грн.	484373	179154	427987	1180886	1407872
Капіталовіддача	1,54	1,92	2,99	3,05	3,55
Рівень витрат на одну гривню реалізованої продукції	89,45	96,67	91,40	84,82	84,67
Рентабельність реалізації, %	10,55	3,33	6,30	15,18	15,33

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Аналізуючи дані табл. 2.1, бачимо, що у 2017 році за рахунок випуску простих іменних акцій відбулося збільшення зареєстрованого капіталу компанії на 5254038 тис. грн. Як результат, статутний капітал становив 6518597 тис. грн. Протягом решти аналізованих років змін у зареєстрованому капіталі не відбувалося. Власний капітал АТ «Укрпошта» зменшувався у розмірі з 2017 по 2019 роки. У 2019 р. він становив 2267925 тис. грн., що на

24% менше, ніж у 2017 році. Проте з 2019 р. спостерігаємо збільшення власного капіталу: порівняно з 2019 роком у 2020 році власний капітал збільшився на 12,5%, а у 2021 – на 14% і становив 2586049 тис. грн. (рис. 2.1).

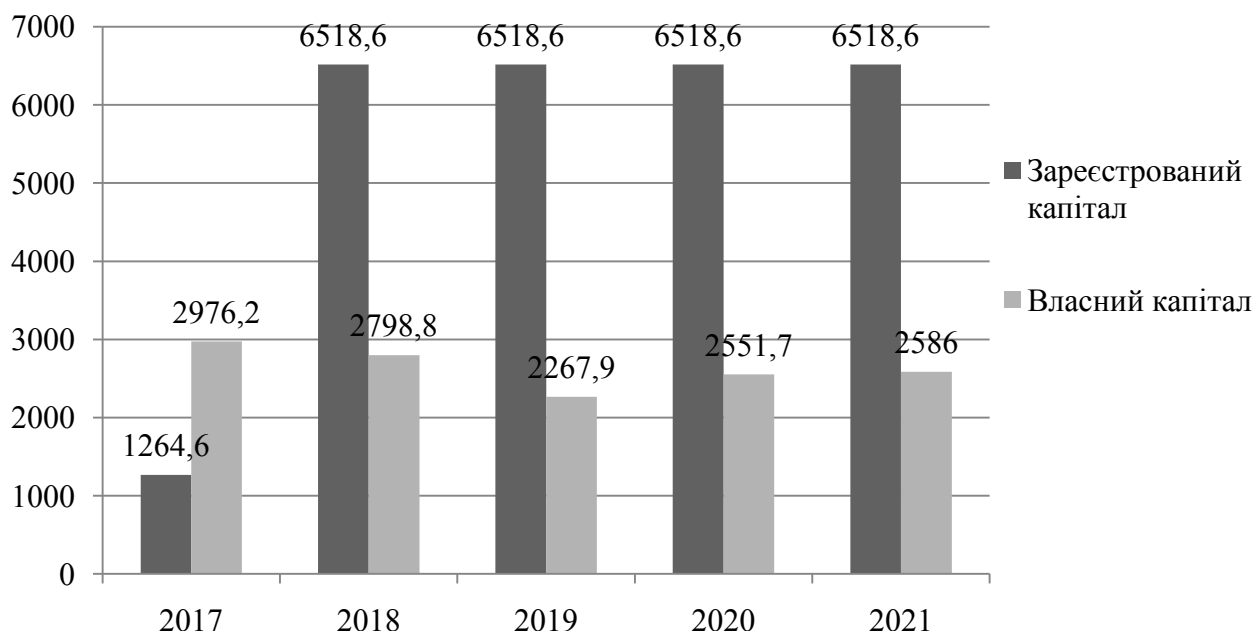


Рис. 2.1. Динаміка капіталу АТ «Укрпошта» за 2017-2021 рр., млн. грн.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація рис. 2.1 свідчить про те, що власний капітал, як основа для визначення фінансової стійкості та стабільності підприємства збільшився, тобто частка майна підприємства, яка фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства збільшилася.

Валовий прибуток АТ «Укрпошта» після зменшення у 2018 році на 36%, порівняно з 2017 роком показував чітку тенденцію до росту протягом 2019-2021 років. У 2021 році валовий прибуток становив 1407872 тис. грн., що на 979885 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Таке збільшення валового прибутку протягом аналізованих років пояснюється збільшенням чистого доходу від реалізації з 6791536 тис. грн. у 2019 році до 9182437 тис. грн., при збільшенні собівартості реалізованої продукції від 6207604 тис. грн. у 2019 році до 7774565 тис. грн. у 2021 році відповідно (рис. 2.2).

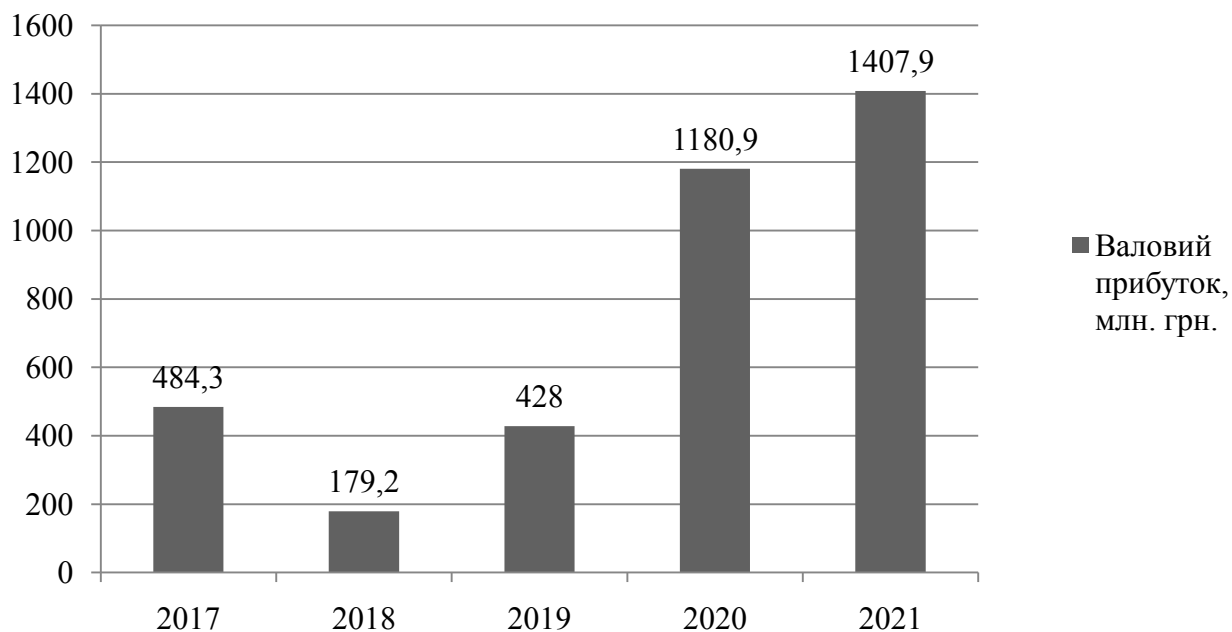


Рис. 2.2. Динаміка валового прибутку АТ «Укрпошта» за 2017-2021 рр., млн.. грн.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація рис. 2.2, ще раз підтверджує висновок про збільшення прибутковості операційної діяльності корпорації починаючи з 2019 року.

Показник капіталовіддачі, який показує обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. вартості основного капіталу за аналізовані періоди стійко зростає. Зі збільшенням значення цього показника з 1,54 у 2017 році до 3,55 у 2021 році прослідковуємо збільшення ефективності вкладення коштів в основний капітал, що показало зростання загальної віддачі від використання основного капіталу. Рівень витрат на одну гривню реалізованої продукції збільшився у 2018 році на 8,07% порівняно з 2017 роком, що призвело до зменшення валового прибутку підприємства на 36%.

Після цього простежуємо позитивну тенденцію зменшення даного показника. У 2021 році рівень витрат на одну гривню реалізованої продукції становив 84,67 грн., що на 12,41% менше, ніж у 2018 році. Рівень рентабельності реалізації залежить від збільшення, або зменшення собівартості реалізованої продукції та валового прибутку (рис. 2.3).

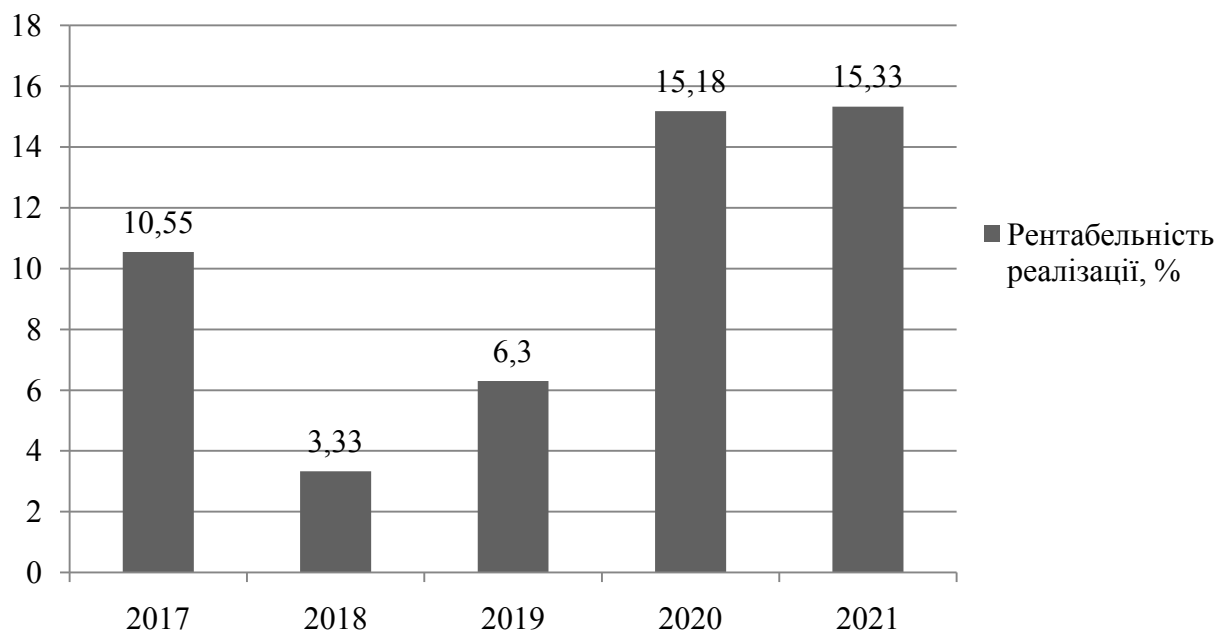


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності реалізації АТ «Укрпошта» за 2017-2021 рр., млн.. грн.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

У 2017 році показник рентабельності реалізації був на рівні 10,55%, проте у 2018 році зменшився на 7,22%, порівняно з 2017 роком, за рахунок збільшення витрат на одну гривню реалізованої продукції. Після цього показники рентабельності реалізації почали зростати. На кінець 2019 року рентабельність реалізації була на рівні 6,30 %, за 2020 становила 15,18 %, а за 2021 рік – 15,33 %.

Для оцінки використання власних оборотних коштів в поточній діяльності підприємства варто провести аналіз показників оборотності та аналіз стану і динаміки оборотних активів. Це дозволить оцінити ефективність використання ресурсів в оперативній діяльності підприємства, та з'ясувати, у що вкладаються власні оборотні кошти підприємства протягом фінансового циклу з метою оцінки локального надлишку чи нестачі окремих видів оборотних коштів [51, с. 89]. Проведемо аналіз оборотних активів АТ «Укрпошта» оцінивши динаміку та структуру активів компанії протягом 2019-2021 років ( табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Динаміка та структура активів АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.

Активи	Роки						Відхилення 2021/2019	
	2019		2020		2021		абсолютне тис. грн. (+, -)	відносне, %
	сума, тис. грн.	пито ма вага, %	сума, тис. грн.	пито ма вага, %	сума, тис. грн.	пит ома вага, %		
Разом активи	6028854	100	7907355	100	9909473	100	3880619	64,37
В т. ч.:								
Необоротні активи	3567000	59,2	3571052	45,2	3630676	36,6	63676	1,79
Оборотні активи	2461854	40,8	4336303	54,8	6180138	62,4	3718284	151,04
Необоротні активи, утримані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	98659	1,00	-	-
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	0,69		1,21		1,70		1,01	

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

З табл. 2.2 видно, що активи підприємства постійно зростали. Для порівняння, у 2019 році активи становили 6028854 тис. грн., а у 2021 році – 9909473 тис. грн., що на 64,37% більше, аніж у 2019 р. На початку аналізованого періоду необоротні активи займали більшу частку у балансі підприємства, ніж оборотні, проте протягом наступних двох років розмір необоротних активів підприємства зменшувався, а оборотних – збільшувався.

Впродовж 2019-2021 років питома вага необоротних активів зменшилася на 22,53% і на кінець 2021 року їх частка у балансі підприємства становила 36,64%. Оборотні активи протягом 2019-2021 років у півтори рази збільшилися у розмірі і станом на кінець 2021 року становили 62,37% від загальної кількості активів (рис. 2.4). Це можна вважати позитивною тенденцією, що свідчить про підвищення мобільності активів підприємства.

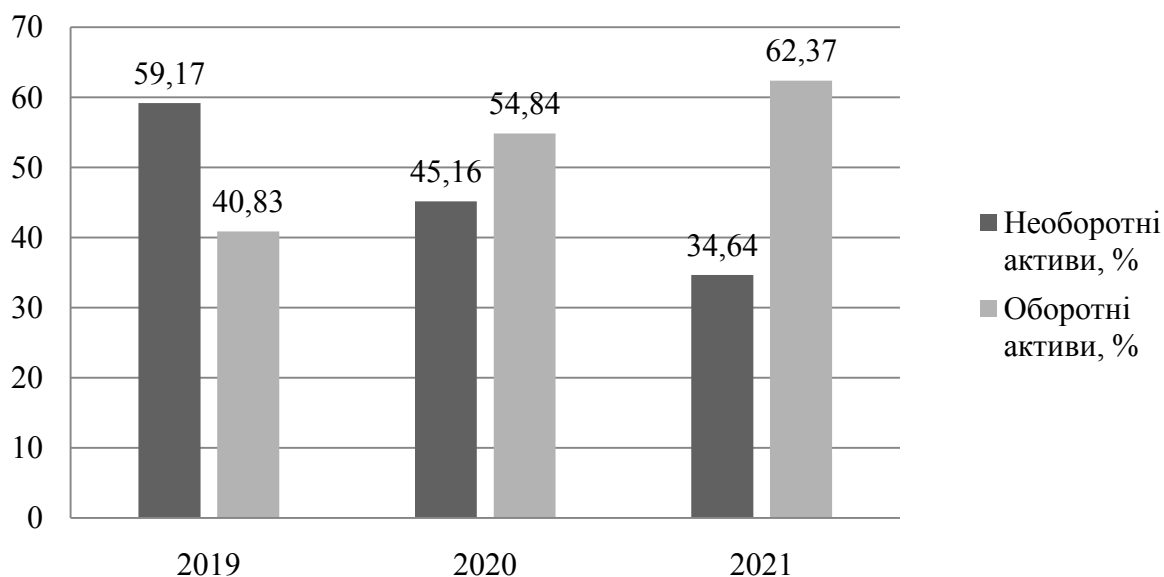


Рис. 2.4. Склад і структура активів АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

На рис. 2.4. видно, як зростає питома вага оборотних активів АТ «Укрпошта» у сукупних активах протягом 2019 – 2021 рр., що в майбутньому має призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства. Щоб детальніше дослідити стан оборотних активів АТ «Укрпошта» проведемо аналіз їх динаміки та структури (табл. 2.3).

З табл. 2.3 видно, що найбільшу частку в оборотних активах АТ «Укрпошта» займають грошові кошти та їх еквіваленти. Як відомо, фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від стану грошових коштів і їх сума повинна бути такою, щоб її вистачало для покриття всіх першочергових платежів [58, с. 88]. Питома вага грошових коштів та їх еквівалентів у сукупних активах компанії протягом аналізованого періоду постійно зростала і на кінець 2021 року становила 84,89%.

Протягом 2019- 2021 років грошові кошти та їх еквіваленти майже удвічі збільшилися у розмірі і станом на 31.12.2021 становили 5246112 тис. грн. Оскільки гроші та їх еквіваленти є найбільш мобільними активами підприємства, то їх зростання у розмірі забезпечить безперешкодне здійснення поточних розрахунків з контрагентами.

Таблиця 2.3

## Динаміка і структура оборотних активів АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр..

Активи	Роки						Відхилення 2021/2019	
	2019		2020		2021		абсолютне, тис. грн.(+, -)	відносно, %
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %		
Виробничі запаси	159774	6,5	123546	2,8	161138	2,6	1364	0,8
Незавершене виробництво	1081	-	2606	0,1	4170	0,1	3089	285,7
Готова продукція	7064	0,3	8422	0,2	11518	0,2	4454	63,1
Товари	67918	2,8	60807	1,	48728	0,8	-19190	-28,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	158358	6,4	275050	6,3	335516	5,4	177158	111,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	22402	0,9	19097	0,4	24818	0,4	2416	10,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	5453	0,2	8335	0,2	8785	0,1	3332	61,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	138635	5,6	126678	2,9	97356	1,6	-41279	-29,8
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	195095	3,2	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1846931	75,0	3675137	84,7	5246112	84,9	3399181	184,0
Інші оборотні активи	28444	1,2	26482	0,6	29695	0,5	1251	4,4
Всього оборотні активи	2461854	100	4336303	100	6180138	100	3718284	151,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Якщо розглядати дебіторську заборгованість загалом, то протягом 2019-2021 рр. відбулося її скорочення на 6,41%. Таке зменшення абсолютної суми дебіторської заборгованості не можна оцінити однозначно, адже це може свідчити як про погашення зобов'язань клієнтами та повернення споживчих кредитів, так і про скорочення клієнтської бази підприємства або зменшення

обсягів господарської діяльності. Простежуємо зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги: у 2019 році вона становила 6,43% в структурі сукупних активів, у 2020 році – 6,34%, а у 2021 році – 5,43%. Дебіторська заборгованість за розрахунками в сукупності теж зменшилася і на кінець 2021 року становила 0,82% від загальних активів.

Це може говорити про зменшення обсягу коштів, що вилучається з обороту компанії. Інша поточна дебіторська заборгованість також зменшилася протягом аналізованого періоду 41279 тис. грн. (29,78%). Така ситуація з дебіторською заборгованістю могла б свідчити про зростання платоспроможності клієнтів, але зважаючи на те, що частки виробничих запасів та готової продукції в оборотних активах теж зменшилися до 2,61% (161138 тис. грн.) та 0,19% (11518 тис. грн.) відповідно, то доцільніше вважати, що відбувається зменшення клієнтської бази, або обсягів діяльності АТ «Укрпошта».

Структуру оборотних активів корпорації за 2021 рік наведено на рис. 2.5.

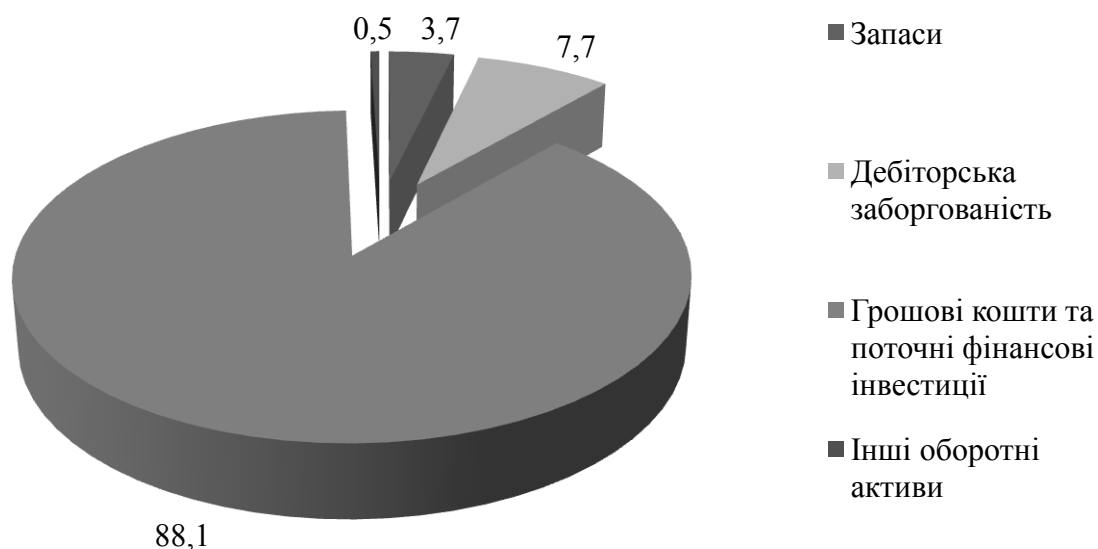


Рис. 2.5. Структура оборотних активів АТ «Укрпошта» за 2021 р., %

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація рис. 2.5 свідчить, що найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займають грошові кошти – 88,1%, це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства.

Фінансова стабільність підприємства багато в чому залежить від правильного вибору джерел і напрямків використання капіталу, що знаходиться у розпорядженні підприємства. Оскільки джерела оборотних коштів АТ «Укрпошта» формуються за рахунок не тільки власних джерел, але й зобов'язань, то доцільно провести аналіз джерел фінансування діяльності АТ «Укрпошта» в 2019 – 2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Аналіз джерел фінансування діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр..

Пасиви підприємства	Роки						Відхилення 2021/2019	
	2019		2020		2021		абсолютне, тис. грн.(+, -)	відносно, %
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %		
Власний капітал	2267925	37,6	2551675	32,3	2586049	26,1	318124	14,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	186591	3,1	404864	5,1	611434	6,2	424843	227,7
Поточні зобов'язання і забезпечення	3574338	59,3	4950816	62,6	6711990	67,7	3137652	87,8
Разом	6028854	100	7907355	100	9909473	100	3880619	64,4
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу	1,66		2,10		2,83		1,17	70,8

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Після дослідження джерел фінансування АТ «Укрпошта» у табл. 2.4 бачимо, що найбільшу питому вагу у їхній структурі займають поточні зобов'язання. У 2019 році розмір поточних зобов'язань підприємства склав 3574338 тис. грн., у 2020 році – 4950816 тис. грн., а в 2021 році – 6711990 тис. грн., що на 87,78% більше, ніж на початку аналізованого періоду.

Частка довгострокових зобов'язань та забезпечень впродовж аналізованих років збільшилася удвічі та у 2021 році становила 611434 тис.

грн. (6,17%). Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу відповідає нормі і у 2021 році становить 2,83, що на 1,17 пунктів більше, ніж у 2019 році. Протягом 2019-2021 років простежуємо зменшення частки власного капіталу у структурі пасивів. На кінець 2021 року вона займає 26,10% від сукупних пасивів та становить 1586049 тис. грн.

Наочно зміну джерел фінансування діяльності компанії АТ «Укрпошта» розглянемо на рис. 2.6.

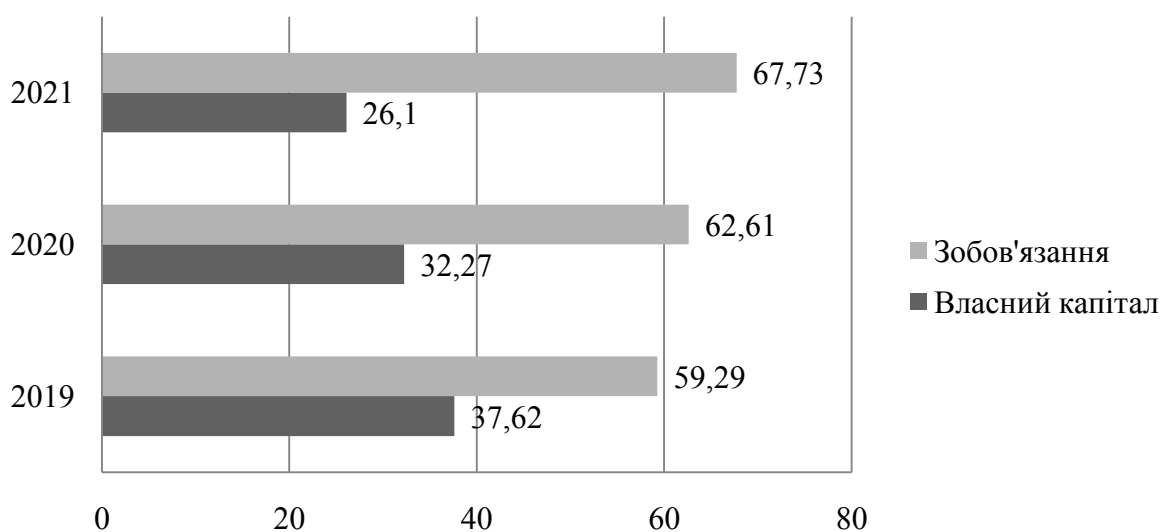


Рис. 2.6. Динаміка та структура джерел фінансування діяльності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр..

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

На рис. 2.6 бачимо зростання позичкового капіталу та зменшення власного капіталу протягом 2019-2021 років. Це може свідчити з одного боку про можливість безперервного залучення необхідних фінансових ресурсів та розширення діяльності підприємства більш швидкими темпами, а з іншого боку – про збільшення фінансової залежності та зростання ймовірності прогнозованого банкрутства. Зважаючи на те, що рекомендована частка власного капіталу у загальній структурі капіталу за обґрунтуванням таких науковців: Є. В. Мниха, М. Р. Лучко, А. І. Фаріона, С. В. Тютюнник, І. М. Боярко [65, с.79] має становити не менше 50%, вважаємо, що структура

пасивів у АТ «Укрпошта» не є оптимальною і передбачає можливість фінансової неплатоспроможності у майбутньому.

Для оцінки операційної ефективності АТ «Укрпошта» та визначення її поточного фінансового стану проведемо розрахунок чистого оборотного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Розрахунок чистого оборотного капіталу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр..

Показник	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	абсолютне, (+, -)	відносне, %
Оборотні активи (включаючи витрати майбутніх періодів), тис. грн.	2461854	4336303	6180138	3718284	151,04
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3574338	4950816	6711990	3137652	87,783
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-1112484	-614513	-531852	-580632	-52,19
Питома вага чистого оборотного капіталу у загальній сумі оборотних коштів, %	45,18887	-14,1714	-8,60583	36,583	-80,96

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Із табл. 2.5 бачимо, що чистий оборотний капітал АТ «Укрпошта» набуває мінусового значення: у 2019 році він становив -1112484 тис. грн., у 2020 році – (-614513) тис. грн. і в 2021 році – (-531852) тис. грн. Це свідчить про те, що поточні зобов'язання підприємства за розміром перевищують вартість усіх оборотних активів (рис. 2. 7). Такий стан компанії може призвести до виникнення проблем з виплатами кредиторам, або навіть до банкрутства. Варто вказати, що при умові вдалого маневрування позиковими коштами у такій ситуації підприємства інколи досягають високої прибутковості й забезпечують розширення обсягів своєї діяльності, проте політику формування джерел фінансування діяльності АТ «Укрпошта» все ж варто переглянути та оптимізувати.

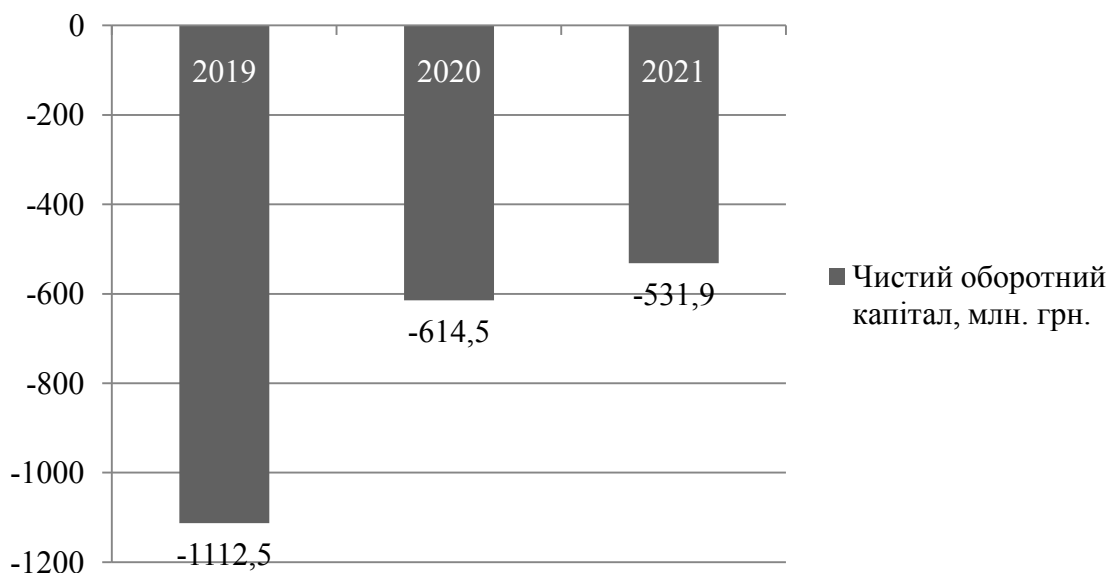


Рис. 2.7. Динаміка чистого оборотного капіталу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр., млн.. грн.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація рис. 2.7 свідчить про позитивну динаміку чистого оборотного капіталу. Так, за аналізований період його від'ємне значення зменшилось на 580632 тис. грн. Це є позитивним для фінансового стану корпорації, хоча від'ємні значення чистого оборотного капіталу вже самі по собі свідчать про проблеми фінансової стабільності АТ «Укрпошта».

Критерієм визначення ефективності управління оборотними коштами виступає їх швидкість обертання та оборотності. Прискорення оборотності даних активів призводить до збільшення обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства та вивільнення частини коштів і завдяки цьому створення додаткових резервів для розширення виробництва [64, с. 200]. З табл. 2. 6 видно, що майже всі розраховані показники не мали чіткої тенденції розвитку. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшувався протягом аналізованого періоду і в 2021 році був на рівні 1,75, що на 14,20% менше, аніж у 2019 році. Це свідчить про низьку ефективність використання оборотних активів підприємства. Тривалість обороту оборотних

коштів протягом 2019-2021 років збільшилася майже на місяць і в 2021 році становила 206 днів, що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання оборотних коштів АТ  
«Укрпошта» за 2019-2021 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	абсолютне, (+, -)	відносне, %
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,04	2,29	1,75	-0,29	-14,20
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,49	0,44	0,57	0,08	16,55
Тривалість обороту оборотних коштів	176,88	157,33	206,15	29,27	16,55
Коефіцієнт оборотності запасів	26,33	30,60	36,94	10,61	40,31
Тривалість обороту запасів	13,67	11,77	9,75	-3,93	-28,73
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,46	21,01	14,41	-1,05	-6,81
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	23,28	17,13	24,99	1,70	7,31

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»*

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів є зворотним до коефіцієнта оборотності коштів. Він показує суму оборотних коштів підприємства, яка припадає на одну гривню реалізованої продукції. Позитивним було його зменшення у 2020 році порівняно з 2019 роком на 0,05 пунктів, проте у 2021 році знову він збільшується до 0,57, що ще раз вказує на зниження ефективності використання оборотних коштів на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності запасів характеризує ефективність поточної політики управління запасами. У 2019 році він становив 26,33, у 2020 – 30,60, а у 2021 році – 36,94. Така висока оборотність свідчить про те, що запаси не довго перебувають на складі, тобто на підприємстві вироблена вдала тактика формування виробничих запасів, запасів готової продукції і т. д.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством, теж не є задовільним. У 2021 році він становить 14,41, що на 1,05 та 6,6 пунктів

менше, аніж у 2019 та 2020 році відповідно. Таке значення даного показника може вказувати на неефективну політику управління відносинами з постачальниками.

Динаміка періоду оборотності оборотних активів наведена на рис. 2.8.

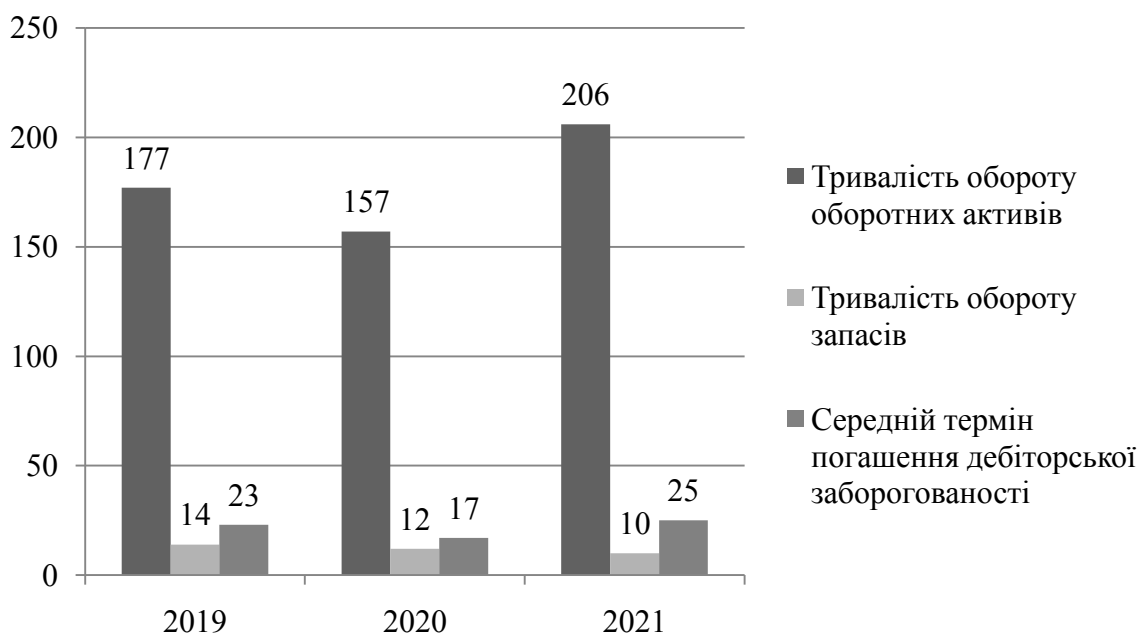


Рис. 2.8. Динаміка періоду оборотності оборотного капіталу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр., днів.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація рис. 2.8 свідчить про щорічне прискорення оборотності запасів компанії з 14 днів у 2019 році до 10 днів у 2021 році. Натомість, періоди одного обороту дебіторської заборгованості та оборотних активів в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшились відповідно на 6 та 20 днів, а у 2021 році відбулося їх зростання, відповідно на 8 та 49 днів, порівняно з попереднім роком.

Отже, аналіз показників ефективності використання оборотних коштів у 2019-2021 роках показав, що АТ «Укрпошта» проводить неефективну політику управління оборотними коштами.

Проведений аналіз показав, що підприємству необхідно покращити використання як загалом оборотних активів, так і їхніх складових, а особливо

вдосконалити управління дебіторською заборгованістю. Недосконала політика використання оборотних активів АТ «Укрпошта» призвела до уповільнення оборотності оборотних активів і додаткового залучення коштів в оборот для продовження своєї діяльності хоча б на рівні минулого року.

## 2.2. Динаміка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості АТ «Укрпошта»

Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта» розпочнемо з оцінки рівня ліквідності. Аналіз ліквідності балансу підприємства передбачає проведення порівняння статей активу, які згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її спадання, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку зростання термінів погашення зобов'язань [64, с. 196].

Для проведення аналізу ліквідності балансу спочатку згрупуємо активи підприємства за ступенем їх ліквідності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Групування активів АТ «Укрпошта» за ступенем ліквідності протягом 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття активу	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	абсолютне, (+, -)	відносне, %
Високоліквідні активи (A1)	1846931	3765137	5441207	3594276	194,61
Середньоліквідні (A2)	394377	490054	517936	123559	31,33
Низьколіквідні ( A3)	189299	152634	195003	5704	3,01
Неліквідні (A4)	-	-	98659	-	-

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

З табл. 2.7 бачимо, що частка найбільш ліквідних активів (A1) з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією, і у 2021 році становить 5441207 тис. грн., що на 194,61% більше, ніж у 2019 році. Збільшення

високоліквідних активів сприяє розширенню діяльності підприємства, а саме розширенню розрахункових можливостей АТ «Укрпошта».

Динаміка активів, що швидко реалізуються (А2) протягом 2019-2021 рр. теж є позитивною. Середньоліквідні активи перетворюються в грошову масу протягом 1-6 місяців. Це свідчить про зростання питомої ваги дебіторської заборгованості, готової продукції та товарів. У порівнянні з 2019 роком, у 2021 році частка середньо ліквідних активів зросла на 31,33%, що говорить про ефективне використання таких оборотних активів.

Низько ліквідні активи (А3), що конвертуються у гроші в термін, більше 6-ти місяців в загальній структурі активів зростають: у 2019 р. їхня питома вага складає 189299 тис. грн., у 2020 р. – 152634 тис. грн., а в 2021 р. – 195003, що на 3,01% більше, ніж на початку аналізованого періоду. Бачимо, що істотного збільшення їхньої частки протягом аналізованих років не відбулося, проте таке збільшення негативно впливає на рівень ліквідності підприємства.

До неліквідних активів (А4) підприємства відносять важко ліквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття. У 2019 та 2020 рр. дані активи відсутні в АТ «Укрпошта», а у 2021 році становили 98659 тис. грн.

У структурі загальних активів підприємства частка активів, що важко реалізуються склала 4 %. Це не може свідчити про значний негативний вплив, адже показник є відносно невеликим. Отже, після проведеного аналізу ліквідності активів АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр. можна стверджувати, що ліквідність підприємства дещо зменшилася через незначне збільшення низько ліквідних активів, проте це компенсується різким збільшенням високоліквідних активів протягом 2019-2021 рр. (на 194,61%). Далі проранжуємо пасиви за термінами їхнього погашення у 2019-2021 рр. (табл. 2.8).

Як бачимо з табл. 2.8, за усіма статтями пасиву спостерігається динаміка зростання. Найбільш термінові пасиви (П1) займають досить велику частку у зобов'язаннях підприємства і мають тенденцію до збільшення: у 2021 році

вони перебувають на рівні 1941111 тис. грн., що на 91,51% більше, аніж у 2019 році. Короткострокові пасиви (П2) також збільшилися за аналізований період в абсолютному розмірі на 151768 тис. грн., що у відносному значенні становить 134,75%. Це може свідчити про збільшення потреби підприємства в наданні короткострокових кредитів банку для розширення своєї поточної діяльності. Довгострокові пасиви (П3), які представляють довгострокові зобов'язання та забезпечення теж зростали протягом 2019-2021 рр.

Таблиця 2.8

**Групування пасивів АТ «Укрпошта» за термінами їхнього погашення протягом 2019-2021 рр., тис. грн.**

Стаття пасиву	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	абсолютне (+, -)	відносне, %
Найбільш термінові пасиви (П1)	1013577	1136074	1941111	927534	91,51
Короткострокові пасиви (П2)	112627	41939	264395	151768	134,75
Довгострокові пасиви (П3)	186591	404864	611434	424843	227,69
Постійні пасиви (П4)	2267925	2551675	2586049	318124	14,03

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Якщо у 2019 році їхня сума складала 186591 тис. грн., то у 2021 році вони склали 611434 тис. грн., що на 227,69% більше, аніж на початку аналізованого періоду. Левову частку у структурі загальних пасивів займають постійні пасиви (П4) – у 2021 році 26,09%.

Постійні пасиви представляють власний капітал підприємства. Простежуємо позитивну тенденцію його зростання протягом 2019-2021 рр. На 31.12.2021 р. дана стаття пасиву у абсолютному розмірі становить 2586049 тис. грн., що на 14,03% більше, аніж у 2019 р. Далі зіставимо проведені розрахунки за групами активів та пасивів, щоб отримати інформацію про ліквідність балансу АТ «Укрпошта» (табл. 2.9).

Інформація табл. 2.9 свідчить, що у 2019 році співвідношення між активами і зобов'язаннями АТ «Укрпошта» відповідало умові забезпечення

повної ліквідності балансу підприємства. Натомість, у 2020 та 2021 роках умова покриття низьколіквідними активами довгострокових пасивів не виконувалася, тому баланс не був абсолютно ліквідним.

Таблиця 2.9

### Аналіз ліквідності балансу АТ «Укрпошта» протягом 2019-2021 рр.

Співвідношення між активами і пасивами	Роки		
	2019	2020	2021
A1 і П1	1846931>1013577	3765137>1136074	5441207>1941111
A2 і П2	394377>112627	490054>41939	517936>264395
A3 і П3	189299>186591	152634<404864	195003<611434
A4 і П4	0<2267925	0<2551675	98659<2586049

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

При проведенні оцінки ліквідності проведемо про розрахунок системи фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність даного (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Динаміка показників ліквідності АТ «Укрпошта» 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021/ 2019 (+/-)
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	більше 1	0,69	0,88	0,92	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,64	0,85	0,90	0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,5	0,52	0,74	0,78	0,26

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація табл. 2.10 свідчить, що коефіцієнт поточної ліквідності АТ «Укрпошта» протягом 2019-2021 рр. був меншим 1, а саме у 2019 році становив 0,69, у 2020 – 0,88, а у 2021 – 0,92, то варто вважати, що структура балансу в цей період була незадовільною. Оцінюємо позитивно зростання коефіцієнта покриття протягом аналізованого періоду на 33,7%, проте навіть при цьому  $0,92 < 1$ , що свідчить про від'ємне значення робочого капіталу і фінансовий ризик у вигляді загрози неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду перебував у нормі і мав тенденцію до зростання: у 2021 р. він становив 0,90, що на 39, 23% більше, аніж у 2019 році. Таку динаміку даного коефіцієнта оцінюємо позитивно, адже це означає, що очікувана платоспроможність у короткостроковому періоді перебуває на достатньому рівні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховують для того, щоб оцінити, чи вистачить підприємству наявних коштів, щоб погасити поточні зобов'язання миттєво. Простежуємо ріст значення даного показника в АТ «Укрпошта» з 0,52 у 2019 році до 0,78 у 2021 році. Таке збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності може свідчити про неефективне управління залученим капіталом, а саме його вкладання у неробочі активи, що має поганий вплив на рентабельність АТ «Укрпошта». Для детальнішого аналізу відобразимо наочно динаміку показників ліквідності АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр. на рис. 2.9.

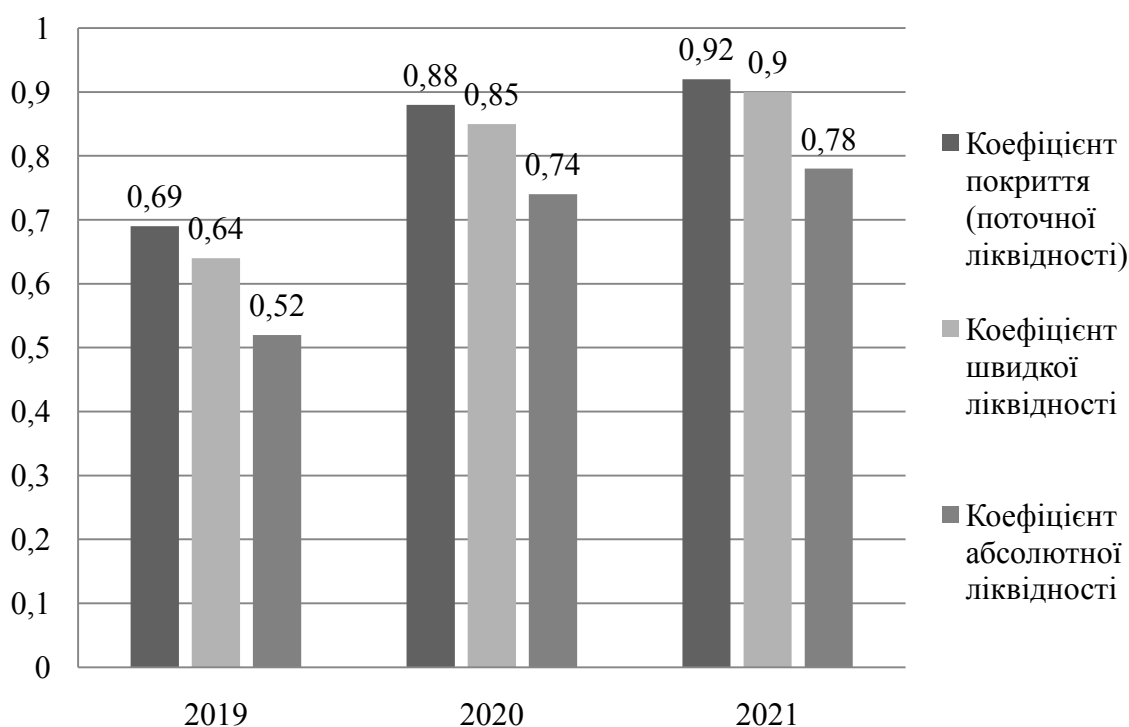


Рис. 2.9. Динаміка показників ліквідності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр..

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Отже, зважаючи на те, що умова забезпечення мінімальної ліквідності на підприємстві виконувалася, ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами був доволі високий, можна стверджувати, що ліквідність балансу АТ «Укрпошта» знаходиться на середньому рівні, проте дане підприємство не можна вважати повністю ліквідним і платоспроможним.

Відносним критерієм оцінки прибутковості корпорації є її рентабельність, аналіз якої проведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр., %**

Показник	Роки			Відхилення 2021/2019 (+, -)
	2019	2020	2021	
Рентабельність сукупних активів	-7,38	5,82	1,85	9,23
Рентабельність власного капіталу	20,04	16,82	32,46	52,50
Рентабельність продажів	-7,48	5,21	1,80	9,27
Рентабельність продукції	-8,18	6,14	2,12	10,30

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

З табл. 2.11 видно, що у 2019 році рентабельність активів була мінусовою, після чого різко збільшилася і у 2020 році становила 5,82%, а у 2021 році знову зменшилися і зупинилася на позначці 1,85%. Не бачимо чіткої тенденції в її динаміці, проте розуміємо, що в 2021 році АТ «Укрпошта» отримала 1,85 копійок чистого прибутку на кожен гривню активів, що була вкладена, що є доволі низьким показником.

Що стосується рентабельності власного капіталу, то протягом аналізованого періоду вона помітно зросла, з (-20,04)% у 2019 році до 32,46% у 2021 році. Це відбулося завдяки зниженню суми власного капіталу на підприємстві і говорить про високу ефективність його використання.

Рентабельність продажів протягом аналізованого періоду збільшилась на 9,27 пунктів і в 2021 році становить 1,80%. Це означає, що у 2021 році кожна гривня продажу забезпечила 1,80 копійок чистого прибутку, що є дуже низьким показником.

Рентабельність продукції у 2019 році становила (-8,18)%, у 2020 році збільшилась до 6,14%, і в 2021 році знову зменшилась до 2,12%. Це говорить про те, що у 2021 році на кожну витрачену у процесі діяльності гривню було отримано 2,12 коп. прибутку. Отже, проведений аналіз свідчить про доволі низьку рентабельність підприємства, що потребує підвищення рівня ефективності управління активами, витратами та фінансовими ресурсами АТ «Укрпошта».

Фінансова стійкість підприємства – це його фінансовий стан, що залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами та характеризується правильною структурою активів, нормальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування. Оцінюють фінансову стійкість, опираючись на абсолютні і відносні показники [ 1, с. 144].

Для того, щоб визначити тип фінансової стійкості АТ «Укрпошта», проведемо аналіз джерел фінансування запасів у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Визначення типу фінансової стійкості АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.,  
тис. грн.**

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Наявність власних коштів $V = BK - HA$	-1299075	- 1019377	-1044627
Надлишок (+), або нестача (-) власних коштів $\Phi(V) = V - Зп$	-1534912	-1215208	-1270181
Наявність власних та довгострокових позикових коштів $ВД = В + ДЗ$	-1112484	-614513	433193
Надлишок (+), або нестача (-) власних та довгострокових позикових коштів $\Phi(ВД) = ВД - З$	-1348321	-810344	-658747
Наявність загальних коштів $ЗК = ВД + КК$	-999857	-572574	- 168798
Надлишок (+), або нестача (-) загальних коштів $\Phi(ЗК) = ЗК - Зп$	-1235694	-768405	394352
Тип фінансової стійкості	кризова	кризова	кризова

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Проаналізувавши джерела фінансування запасів, бачимо, що протягом 2019 – 2021 рр. АТ «Укрпошта» перебуває у кризовому стані, оскільки

сумарні запаси перевищують за розміром джерела їх забезпечення, що включають власні кошти, довгострокові зобов'язання і короткострокові кредити. Це означає, що дане підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки грошових коштів, короткострокових цінних паперів та дебіторської заборгованості не вистачає навіть для покриття кредиторської заборгованості і прострочених позик.

Після того, як було проведено аналіз абсолютних показників фінансової стійкості, варто дослідити ще відносні показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021/ 2019 (+/-)
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	>0,5	0,38	0,32	0,26	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	2,66	3,10	3,83	1,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, 5	-0,49	-0,24	-0,17	0,32
Коефіцієнт фінансового ризику	0,5 – 1	1,66	2,10	2,83	1,17
Коефіцієнт покриття запасів	>0,6	- 4,72	-3,15	-2,36	2, 36
Коефіцієнт покриття відсотків	>1	-4,85	7,74	3,15	8,00

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Коефіцієнт автономії протягом 2019-2021 рр. зменшився на 0,12 пунктів, і у 2021 році становив 0,26%. Варто зазначити, що коефіцієнт автономії часто залежить від типу політики, якої дотримується підприємство у своїй діяльності. Відповідно до цього типу політики даний показник може коливатися в діапазоні 0,3-0, 9 і при цьому бути прийнятним.

Проте в даному випадку АТ «Укрпошта» не веде агресивну політику завоювання ринків збуту, тобто коефіцієнт автономії на рівні 0,26 є доволі низьким. Зменшення даного коефіцієнти протягом 2019-2021 рр. оцінюємо негативно, адже це свідчить про високий рівень залежності від зовнішніх

джерел фінансування Коефіцієнт фінансової у 2019 році становить 2,66, у 2020 – 3,10, а у 2021 році – 3,83. Протягом аналізованого періоду це значення є більшим за рекомендоване, що перебуває у межах (0,5-1), тобто підприємству потрібно працювати над зменшенням фінансової залежності.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення власних і позикових коштів. У 2021 році він становив 2,83, що на 1,17 пунктів більше, аніж у 2019 році. Зважаючи, що його рекомендоване значення є меншим 1, в АТ «Укрпошта» спостерігається збільшення залежності від позикового капіталу.

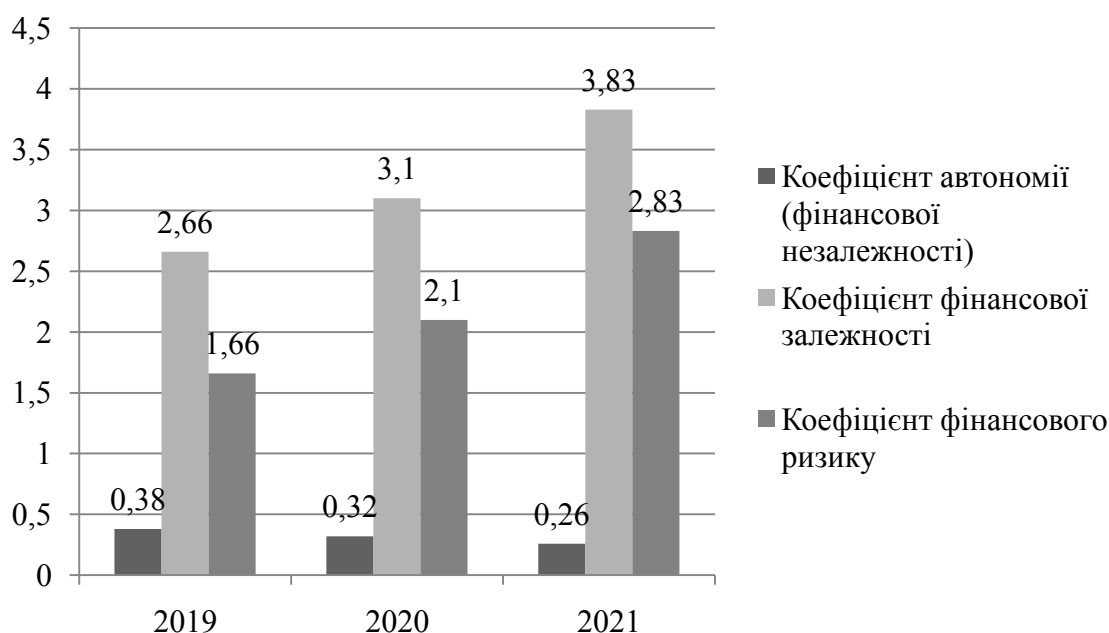


Рис. 2.10. Динаміка чистого оборотного капіталу АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр., млн.. грн.

*Джерело:* побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Інформація рис. 2.10 свідчить, що показники структури джерел формування капіталу погіршились в динаміці, а їх фактичні значення є загрозливими для фінансової стабільності корпорації.

Маневреність власного капіталу АТ «Укрпошта» протягом аналізованого періоду є низькою. Протягом 2019-2021 рр. значення коефіцієнта маневреності було від'ємним і у 2021 році склало (-0,17). Це свідчить про те, що власний

капітал підприємства є зовсім немобільним і повністю забирається на фінансування необоротних активів.

Розрахунок коефіцієнта покриття показав його від'ємне значення протягом трьох аналізованих років, а це означає, що запаси зовсім не покриваються власним капіталом. Щодо коефіцієнта покриття відсотків, то даний показник зріс на 8 пунктів у 2021 р. порівняно з 2019 р. і зупинився на рівні 3,15, що говорить про змогу підприємства погасити потенційну позику і про високу захищеність кредиторів від несплати відсотків з боку АТ «Укрпошта».

Отже, проведений аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр. показав, що дане підприємство має ряд фінансових проблем:

- невисока ліквідність підприємства, що становить загрозу платоспроможності; - низький рівень рентабельності підприємства;
- низький рівень фінансової стійкості підприємства.

Окрім того, варто зазначити, що проведений аналіз типу фінансової стійкості АТ «Укрпошта» у 2019-2021 рр. показав, що дане підприємство перебуває у кризовому стані, зважаючи на те, що сума запасів перевищує за розміром джерела їх забезпечення.

Також по результатах розрахованих показників підприємство дуже залежне від зовнішніх джерел фінансування, що створює додаткові фінансові ризики для нього. Тому керівництву АТ «Укрпошта» варто звернути увагу на ці проблеми і покращувати рівень фінансового управління.

### **2.3. Оцінка ефективності системи фінансової безпеки АТ «Укрпошта»**

Фінансова безпека підприємства передбачає його стійкий фінансовий стан, який забезпечується якісною і збалансованою сукупністю фінансових технологій, інструментів і методів захисту від можливих загроз для діяльності

підприємства. Щоб визначити рівень фінансової безпеки підприємства, використовуються різні підходи:

- визначення рівня фінансової безпеки як основної компоненти економічної безпеки підприємства;
- оцінка рівня фінансової безпеки за допомогою аналізу фінансового стану підприємства;
- визначення рівня фінансової безпеки на основі розрахунку інтегральних показників [51, с. 89].

Визначити рівень фінансової безпеки можна за допомогою використання таких показників: показників майнового стану підприємства; показників рентабельності; показників ліквідності і платоспроможності; показників ділової активності; показників використання власного і позикового капіталу; показників дебіторської і кредиторської заборгованості; показників фінансової стійкості підприємства [50, с. 220]. Для того, щоб визначити рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» використаємо такі фінансові показники (табл. 2. 14).

Таблиця 2.14

### Показники-індикатори фінансової безпеки АТ «Укрпошта»

Назва показника	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Характеристика показника
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\geq 1$	характеризує достатність оборотних активів підприємства для сплати своїх поточних зобов'язань
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{A1(\text{найліквід. активи})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2 - 0,5	відображає частку поточних зобов'язань, що може бути погашена швидколіквідним майном негайно
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума ВК}}$	$\geq 0,2$	показує ефективність використання підприємством власного капіталу
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\geq 0,5$	характеризує частку власного капіталу у загальній вартості майна та визначає рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{ЧД від реалізації}}{\text{Загальна сума активів}}$	2,5 - 5, 2	характеризує ефективність використання активів підприємства

Джерело: складено автором на основі [50-51]

Фінансова безпека підприємства передбачає його стійкий фінансовий стан, який забезпечується якісною і збалансованою сукупністю фінансових. Серед методів інтегральної оцінки фінансової безпеки підприємства вирізняють скоринговий метод – метод балів, або ранговий метод. Його економічний зміст полягає у тому, що для оцінки використовуються декілька рівнів інтеграції показників, які найбільш точно характеризують фінансову безпеку підприємства безпеки. Даний метод використовується для проведення експрес-аналізу оцінки фінансової безпеки підприємства і базується на підрахунку балів за кожним із показників, що оцінюють фінансову безпеку [67, с. 101].

Він нескладний у використанні і досить повно охоплює та поєднує різні показники фінансового стану підприємства, саме тому ми будемо його застосовувати для визначення рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта».

Метод балів, або ранговий метод відзначається тим, що при його використанні можна визначити ваговий коефіцієнт впливу кожного показника на формування загального рівня фінансової безпеки підприємства. Даний метод дає змогу присвоїти кожному показнику відповідно до інтервалу його значення певну кількість балів, і в загальному здійснити інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства [67, с. 103].

Для визначення класу (рівня) фінансової безпеки використовують граничні значення показників та їхній рейтинг. I клас присвоюється показнику, що має значення вище нормального, до II-го класу відносять показники, що мають значення нижче нормального, але вище критичного, а показники зі значенням, що нижче критичного відносяться до III-го класу [39]. Розглянемо граничні значення показників фінансового стану підприємства, що знадобляться нам у подальшому аналізі в табл. 2.15.

Загальну оцінку рівня фінансової безпеки подають у балах, які розраховуються за такою формулою (2.1):

$$B = \sum P_{ei} * K_{li}, \quad (2.1)$$

де Б – сума балів;

$R_{ei}$  – рейтинг і-го показника;

$K_{li}$  – клас і-го показника.

Таблиця 2.15

**Граничні значення показників фінансового стану для визначення класу фінансової безпеки корпорації**

Назва показника	I клас	II клас	III клас
Коефіцієнт покриття	>2	1- 2	<1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,2-0,5	<0,2
Рентабельність власного капіталу	>0,2	0,1-0, 2	<0,1
Коефіцієнт автономії	>0,7	0,5-0,7	<0,5
Коефіцієнт оборотності активів	>0,95	0,5-0, 95	<0,5

*Джерело:* складено автором на основі [39, 67]

Варто зазначити, що рейтинг кожного показника формується по мірі важливості даного показника для фінансової безпеки та конкретних цілей дослідження. Визначимо рейтинг вибраних для дослідження показників у табл. 2.16. Зважаючи на те, що сумарний рейтинг показників завжди становить 100 і кожний показник займає свою частку у цій сумі, то показники, що відносяться до I-го класу в сумі будуть складати 100 балів, показники II-го класу в сумі становитимуть 200 і показники III класу, відповідно, 300.

Таблиця 2.16

**Визначення рейтингу показників фінансової безпеки корпорації**

Назва показника	Рейтинг показника, %	Клас	Бали	Клас	Бали	Клас	Бали
Коефіцієнт покриття	23	I	23	II	46	III	69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	19		19		38		57
Рентабельність власного капіталу	20		20		40		60
Коефіцієнт автономії	21		21		42		63
Коефіцієнт оборотності активів	17		17		34		51
Разом	100	-	100	-	200	-	300
Клас		I		II		III	

*Джерело:* складено автором на основі [52, 67]

Після того, як визначено рейтинг кожного показника, відповідно до набраної кількості балів підбирається клас фінансової безпеки (рис. 2.11) Варто зазначити, що при проведенні узагальнюючої оцінки рівня фінансової безпеки підприємства інколи використовують 4 класи фінансової безпеки, які включають ще передкризову зону. У такому випадку I клас передбачає високий рівень безпеки при 100 – 150 балах, II клас – від 151 до 230 балів становить нормальний рівень безпеки, III клас передбачає передкризовий стан (231-250 балів) і IV клас при 231- 300 балах характеризує критичний рівень фінансової безпеки [52, с. 10].

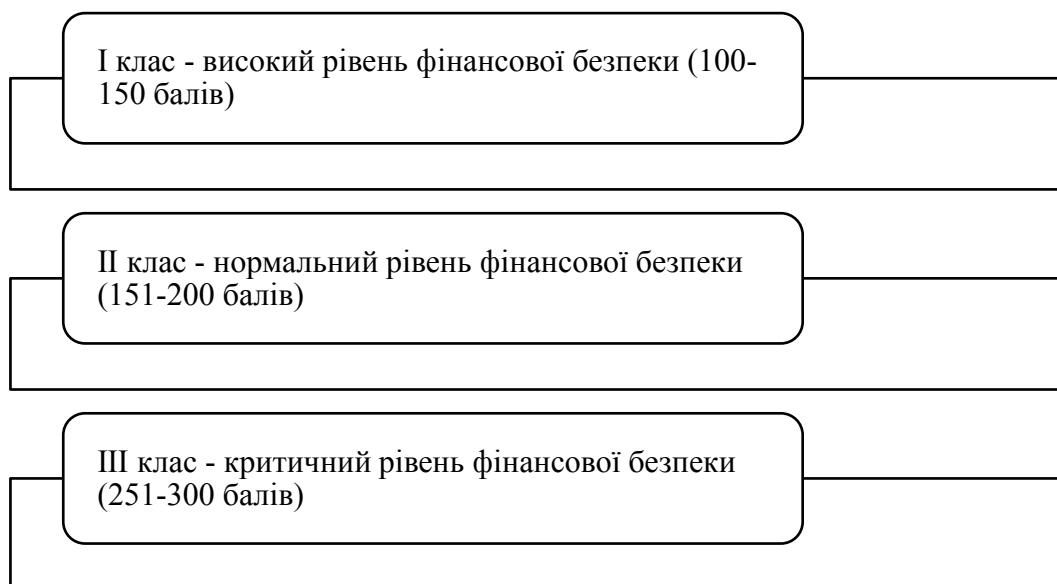


Рис. 2.11. Присвоєння класу фінансової безпеки корпорації

*Джерело:* побудовано автором на основі [52, с. 11]

Спираючись на вище проведений аналіз визначимо рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» протягом 2019-2021 рр.. ( табл. 2.17).

Як видно з проведених в табл. 2.17 розрахунків, фінансова безпека АТ «Укрпошта» у 2019 році була на критичному рівні. Спостерігаємо, що коефіцієнти покриття та автономії, які є найбільш важливими при даній оцінці фінансової безпеки підприємства є доволі низькими і протягом 2019-2021 рр. відповідають третьому класу рівня фінансової безпеки.

Таблиця 2.17

**Рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 рік			2020 рік			2021 рік		
	Значення	Клас	Бали	Значення	Клас	Бали	Значення	Клас	Бали
Коефіцієнт покриття	0,69	III	69	0,88	III	69	0,92	III	69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,52	II	38	0,74	I	19	0,78	I	19
Рентабельність власного капіталу	- 20,04	III	60	16,82	II	40	32,46	I	20
Коефіцієнт автономії	0,38	III	63	0,32	III	63	0,26	III	63
Коефіцієнт оборотності активів	1,10	I	17	0,60	II	34	0,93	II	34
Разом	-	-	247			225			205
Клас	III			II			II		

*Джерело:* складено автором на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Це свідчить, про те, що підприємству необхідно покращувати свою ліквідність та зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування, нарощуючи власний капітал. Проте протягом наступних двох аналізованих років кількість балів, що характеризують рівень фінансової безпеки становила 225 та 205, що говорить про підвищення рівня фінансової безпеки підприємства до нормального рівня. Оцінюємо таку ситуацію позитивно, проте діяльність менеджменту підприємства повинна бути спрямована на покращення рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта» та недопущення його зниження.

Підсумовуючи, можна зазначити, що АТ «Укрпошта» має ряд фінансових проблем, серед яких: низька ліквідність, рентабельність підприємства; неефективне управління активами і витратами; неоптимальна структура джерел фінансування; низький рівень фінансової стійкості підприємства. Отже, першочерговим завданням керівного складу компанії є усунення вказаних проблем, шляхом здійснення заходів, спрямованих на

відновлення стабільного фінансового стану та ефективності господарської діяльності в цілому.

Підводячи підсумки аналітичного дослідження проведеного в даному розділі, можна зробити наступні висновки:

– оцінка ефективності фінансової безпеки підприємства, здійснюється за допомогою такого алгоритму: підбір та обґрунтування показників стану фінансової системи підприємства, розрахунок даних показників, формування інтегрального показника та оцінювальної шкали фінансової безпеки та визначення рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта»;

– комплексний аналіз фінансової безпеки підприємства з надання послуг поштового зв'язку АТ «Укрпошта» включає в себе техніко-економічний аналіз діяльності підприємства, глибокий аналіз динаміки та складу оборотних активів, окремий аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості, аналіз джерел фінансування діяльності підприємства, оцінку рентабельності, аналіз показників ефективності використання оборотних коштів, аналіз ліквідності, рентабельності та аналіз фінансової стійкості АТ «Укрпошта»;

– на підставі проведеного аналізу фінансового стану АТ «Укрпошта» у 2019-2021 роках на корпорації визначено ряд фінансових проблем, серед яких: низька ліквідність, рентабельність підприємства; неефективне управління активами і витратами; неоптимальна структура джерел фінансування; низький рівень фінансової стійкості підприємства;

– за результатами аналізу абсолютних показників визначено тип фінансової стійкості АТ «Укрпошта» - кризовий фінансовий стан. За допомогою методу балів встановлено критичний рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» у 2019 році та нормальний рівень фінансової безпеки у 2020-2021 рр.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАЦІЇ

#### 3.1. Основні проблеми фінансової безпеки та заходи їх усунення на АТ «Укрпошта»

На сьогоднішній день діяльність вітчизняних підприємств здійснюється в умовах воєнного стану, пандемії коронавірусу та економічної нестабільності. Така ситуація спричиняє виникнення різних ризиків, загроз та проблем у діяльності підприємства, що потребують негайного вирішення та ліквідації. Відповідно це спричиняє необхідність забезпечення постійного економічного пристосування та розвитку підприємств, що потребує проведення значних заходів організаційного та фінансового характеру.

Серед найважливіших завдань у діяльності сучасних підприємств можна визначити такі:

Пошук методів правильного діагностування проблем у роботі підприємств;

- виявлення, оцінка та усунення потенційних і наявних загроз і ризиків для діяльності підприємства;
- ефективного забезпечення системи менеджменту підприємства;
- забезпечення економічної та правової безпеки господарської діяльності підприємств;
- проведення постійного аналізу фінансового стану підприємств;
- провадження гнучкої політики, спрямованої на пристосування до сучасних вимог здійснення економічної діяльності [10].

Зважаючи на глобалізаційний розвиток економіки та швидкі темпи росту бізнесу, підприємствам варто приділяти особливу увагу проблемам фінансової безпеки, щоб вчасно виявити їх та усунути.

Проведений у другому розділі цієї роботи аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта» дав змогу визначити проблемні аспекти діяльності даного підприємства та можливості їх мінімізації чи ліквідації.

Внутрішнє середовище підприємства – це сфера, яку воно може постійно контролювати та регулювати. Якісне управління внутрішнім середовищем підприємства сприяє загальному підвищенню його фінансово-економічної безпеки. При управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства, здебільшого, визначають цілями своєї діяльності максимізацію прибутку. Спираючись на це, запропонуємо модель системи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємств (рис. 3.1).

Досягнення прибутковості – це найважливіше завдання для підприємства, яке працює на комерційній основі. Варто зазначити, що у 2020 та 2021 роках підсумком діяльності АТ «Укрпошта» був прибуток у розмірі 405357 тис. грн. та 164923 тис. грн. відповідно, проте у 2021 році підприємство було збитковим (-507781 тис. грн.). Зважаючи також на зменшення прибутку у 2021 році на 41% порівняно з 2020 роком, варто окреслити основні шляхи зростання прибутковості АТ «Укрпошта».

Збільшити прибутковість підприємство може шляхом зниження витрат, або збільшення обсягів продажу. До заходів, що вплинуть на зниження витрат варто віднести такі:

- скорочення витрат на закупівлю сировини та матеріалів;
- пошук вигідніших постачальників;
- зниження постійних та змінних витрат шляхом економії;
- зменшення трудомісткості виробництва за рахунок впровадження НТП;
- покращення організації виробництва, впровадження нових методів управління.

Збільшення обсягів продажу можливе завдяки таким заходам:

- пошук нових ринків збуту для його розширення;
- проведення комплексних маркетингових досліджень ринків збуту;

- покращення характеристик продукції;
- вибір вдалої маркетингової стратегії продажу [19, с. 48].



Рис. 3.1. Функціональна модель системи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства АТ «Укрпошта»

*Джерело:* побудовано автором для АТ «Укрпошта»

Основою фінансової стійкості підприємства є побудова виваженої стратегії управління її капіталом. Раціональне співвідношення власного і позиченого капіталу призводить до підвищення ефективності фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Власне, на досліджуваному підприємстві структура джерел фінансування активів є

нераціональною: частка власного капіталу з кожним роком зменшується, а частка позикового капіталу – збільшується. Як результат, АТ «Укрпошта» має високий рівень залежності від позикового капіталу, більшою мірою короткострокового, що негативно впливає на фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Тож фінансовим менеджерам підприємства варто терміново вжити ряд заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, що включають нарощення власного капіталу, зменшення залежності від позикового капіталу та пошук більш стабільних джерел фінансування.

Розрізняють три методичні підходи до оптимізації структури капіталу за різними критеріями, які підприємство може використовувати у своїй діяльності:

- максимізація рівня прогнозованої фінансової рентабельності;
- мінімізація вартості капіталу;
- мінімізація рівня фінансових ризиків.

Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності полягає у застосуванні фінансового левериджу при різних умовах залучення позикових коштів. Мінімізація вартості капіталу полягає в розрахунку середньозваженої вартості капіталу та детальній оцінці вартості власного та залученого капіталу при різних умовах його залучення. Критерій мінімізації рівня фінансових ризиків полягає у диференційованому виборі джерел фінансування різних складових активів підприємства [72, с. 85-86].

Загальновідомо, що головною умовою забезпечення безперервної діяльності підприємства є наявність певного запасу оборотних активів. Тому для підприємства завжди є важливим проведення аналізу динаміки та складу оборотних активів, що допомагає раціоналізувати використання оборотних коштів. Варто зазначити, що позитивною тенденцією у діяльності АТ «Укрпошта» протягом аналізованого періоду було зростання питомої ваги оборотних активів у загальній частці активів, проте оцінка чистого оборотного капіталу показала, що з операційною ефективністю підприємство має

проблеми: чистий оборотний капітал має мінусове значення протягом аналізованого періоду. Це свідчить про те, що поточні зобов'язання підприємства за розміром перевищують вартість усіх оборотних активів. Така ситуація спричиняє проблеми в розрахунках з кредиторами і може призвести до банкрутства. Тому АТ «Укрпошта» варто сприяти збільшенню оборотних активів і зменшенню розміру поточних зобов'язань.

Для покращення стану операційної ефективності АТ «Укрпошта» може використати організаційний, техніко-технологічний і ресурсний напрями діяльності [59]. Організаційний напрямок передбачає підвищення ефективності процесів за допомогою виявлення та оптимізації неефективних операційних процесів. Доцільним також є впровадження велико-серійного, чи масового виробництва.

Техніко-технологічний напрям діяльності спирається на модернізацію виробництва, технологічне переоснащення та впровадження відповідної корпоративної культури. Основою даного напрямку є забезпечення підприємством відповідності основних виробничих фондів сучасним зразкам. Асиміляція повинна базуватися на принципах впровадження бенчмаркінгу.

Ресурсний напрямок полягає у впровадженні заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання наявних ресурсів підприємства. Для прикладу можна взяти ефективність використання оборотних коштів підприємства. Проаналізувавши стан оборотних коштів АТ «Укрпошта», робимо висновок про неефективну політику управління оборотними коштами з боку даного підприємства. Щоб вирішити дану проблему АТ «Укрпошта» потрібно вжити таких заходів:

- проводити постійний аналіз оборотних активів за минулий період;
- пришвидшити оборотність оборотних активів;
- сприяти зменшенню тривалості виробничого циклу, завдяки введенню нових технологій та техніки;
- зменшувати залишки нереалізованої продукції шляхом пришвидшення їх реалізації;

- підвищувати ефективність роботи маркетингового відділу;
- удосконалювати асортимент продукції та підвищувати якість пропонуваніх виробів.

- оптимізувати склад оборотних активів;
- сприяти зменшенню обсягів дебіторської заборгованості [ 18, с.11].

Для покращення управління оборотними активами фінансовим менеджером АТ «Укрпошта» варто обрати оптимальну стратегію фінансування оборотних активів серед пропонуваніх (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Стратегії фінансування оборотних активів корпорації

Назва стратегії	Суть стратегії	Ступінь ризику
Ідеальна стратегія	Фінансування поточних активів здійснюється поточними зобов'язаннями	Найбільш ризикована стратегія (у випадку негайного погашення всіх зобов'язань підприємство буде змушене продавати частку своїх основних засобів)
Агресивна стратегія	Необоротні та постійна частина оборотних активів фінансуються довгостроковій основі	Високий ризик (короткострокова заборгованість покриває змінну частину оборотних активів)
Консервативна стратегія	Більшість активів фінансується на рахунок довгострокових джерел	Невисокий ризик (використовується на початку діяльності підприємств при доступності довгострокових кредитів)
Компромісна стратегія	Необоротні активи, постійна частина і половина змінної оборотних активів фінансуються за рахунок довгострокових джерел	Низький ризик (оптимальна модель для АТ «Укрпошта»)

*Джерело:* складено автором для АТ «Укрпошта»

Ліквідність підприємства – це один з найважливіших якісних показників фінансового стану підприємства. Він характеризує здатність підприємства розраховуватися за зобов'язаннями в потрібному обсязі і проводити платежі у визначений термін за допомогою наявних коштів [39]. Зважаючи на результати аналізу діяльності АТ «Укрпошта», підприємство має проблемні аспекти з управлінням ліквідністю. Оскільки ліквідність є головним фактором, що визначає рівень ризику вкладень в оборотні активи, то даному підприємству

варто провести ряд заходів з підвищення рівня ліквідності активів, балансу та підприємства загалом. Серед таких заходів можна виокремити наступне:

- залучення довгострокових джерел фінансування;
- скорочення фінансування капітальних витрат поточними зобов'язаннями;
- раціональне управління наявними фінансовими ресурсами: оптимальне управління запасами, дебіторською заборгованістю;
- проведення постійного аналізу платоспроможності покупців;
- повернення наданих позик [23, с. 49].

Показники рентабельності характеризують дохідність, вигідність та прибутковість діяльності підприємства. Проблема збільшення прибутку і рентабельності завжди є важливою та актуальною для комерційних підприємств. АТ «Укрпошта» не є винятком, тому запропонуємо шляхи підвищення рентабельності для підприємства:

- збільшувати продуктивність праці;
- нарощувати обсяги виробництва;
- зменшувати собівартість продукції;
- покращувати якість продукції;
- скорочувати управлінські витрати;
- зменшувати втрати від браку;
- переглянути принципи ціноутворення;
- вдосконалити асортимент продукції;
- шукати додаткові джерела доходів [69, с. 112].

Забезпечення фінансової стійкості – це одне із найважливіших завдань у діяльності кожного підприємства. Фінансово-стійке підприємство здатне використовувати сучасні технології виробництва, робити інвестиційні вкладення, оновлювати основні фонди, вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями тощо. Проте в сучасних умовах господарювання багато підприємств стикаються із проблемою недостатнього рівня фінансової стійкості. В процесі аналізу фінансової стійкості АТ «Укрпошта» визначено

високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Для підвищення рівня фінансової стійкості АТ «Укрпошта» повинна провести ряд заходів:

- нарощувати величину власного капіталу;
- збільшувати величину оборотних активів;
- сприяти зменшенню обсягу постійних і змінних витрат;
- зменшувати надмірну дебіторську заборгованість;
- сприяти прискоренню оборотності оборотних коштів;
- оптимізувати величину запасів.

Для оптимізації і покращення фінансового стану АТ «Укрпошта» варто обрати тип провадження фінансової політики. Основні типи фінансової політики узагальнено на рис. 3.2.

Консервативний тип фінансової політики	Помірний тип фінансової політики	Агресивний тип фінансової політики
<ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімізація позикових ресурсів;</li> <li>• невисокий рівень рентабельності продажів;</li> <li>• немає ефекту фінансового левериджу;</li> <li>• висока вартість капіталу;</li> <li>• низькі темпи продажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимальне співвідношення позикового і власного капіталу;</li> <li>• рентабельність продажів на середньому рівні;</li> <li>• позитивний ефект фінансового левериджу;</li> <li>• вартість капіталу на середньому рівні;</li> <li>• нормальні темпи зростання продажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надлишок позикових ресурсів;</li> <li>• висока рентабельність продажів;</li> <li>• негативний ефект фінансового левериджу;</li> <li>• низька вартість капіталу;</li> <li>• високі темпи зростання продажів</li> </ul>

Рис. 3.2. Характеристика типів фінансової політики корпорації

*Джерело:* побудовано автором для АТ «Укрпошта»

Підприємства, що обирають агресивний тип фінансової політики мають на меті розширення виробництва, збутових мереж та завоювання нових ринків. Для них характерні високі темпи зростання продажів і рентабельності, проте вони мають високий рівень ризику втрати фінансової стійкості при дії

внутрішніх, чи зовнішніх дестабілізуючих чинників, що може призвести до банкрутства підприємства.

Найоптимальнішою моделлю фінансової політики є помірний тип провадження фінансової політики. Такий тип підходить для адаптації в АТ «Укрпошта». Він характеризується спрямуванням коштів для вкладення у резервні фонди та інвестиційні проекти. Оптимальне співвідношення власних і позикових ресурсів сприяє підвищенню ефекту фінансового левериджу, що дає змогу утримувати фінансову стійкість підприємства на нормальному рівні без значних ризиків її втрати. При виборі помірною типу фінансової політики АТ «Укрпошта» матиме змогу сформувати запас фінансової міцності, щоб протистояти впливу негативних факторів внутрішнього, чи зовнішнього середовища.

### **3.2. Оптимізація системи фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»**

Зважаючи на високий рівень впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на фінансову безпеку підприємства, останнє повинно проводити раціональну і виважену політику прийняття управлінських рішень. Одним із головних етапів управління фінансовою безпекою підприємства є розробка і застосування стратегії управління фінансовою безпекою.

Стратегія управління фінансовою безпекою передбачає концепцію розвитку фінансової діяльності підприємства і містить в собі способи, методи, цілі і завдання забезпечення фінансової безпеки. Стратегія фінансової безпеки підприємства повинна орієнтуватися на послідовний ріст позитивних тенденцій та ліквідацію негативних процесів у сфері фінансових відносин підприємства. Основна мета стратегії забезпечення фінансової безпеки полягає у забезпеченні достатнього рівня фінансової спроможності у поточній та

майбутній діяльності, зростання вартості підприємства, нарощення доходів та збільшення прибутків підприємства [22, с. 14]. Для досягнення цієї мети потрібно керуватися у своїй діяльності принципами комплексності, оптимальності, послідовності, динамічності, об'єктивності, системності та конструктивності [37, с. 88].

Варто зазначити, що стратегія управління фінансовою безпекою підприємства повинна враховувати такі особливості:

- взаємозв'язок фінансової стратегії і загальної стратегії розвитку підприємства;
- особливості функціонування фінансового ринку;
- вплив законодавчого і нормативно-правового регулювання фінансової діяльності підприємства;
- ринкову позицію підприємства;
- стан ресурсного забезпечення підприємства;
- галузеву специфіку, до якої належність підприємство;
- рівень фінансового ризику на підприємстві тощо [35].

Опрацювавши джерела інформації [35, 11, 14, 12, 58, 72] приходимо до такого висновку, що підібрати відповідну стратегію для АТ «Укрпошта» можна після виконання таких послідовних кроків:

- визначення цілей і місії управління фінансовою безпекою підприємства;
- проведення аналізу середовища функціонування підприємства;
- визначення множини стратегій управління фінансовою безпекою;
- підбір альтернативної стратегії;
- проведення моніторингу за реалізацією обраної стратегії.

Перший крок передбачає визначення мети, місії та цілей управління фінансовою безпекою. Місія відображає зміст існування та філософію процесу управління фінансовою безпекою. Для досягнення мети будується «дерево цілей», яке може включати, наприклад, досягнення високого рівня окремих складових фінансової безпеки підприємства.

Другий етап включає в себе проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, і, відповідно аналіз впливу факторів даного середовища на рівень фінансової безпеки підприємства. Це дозволяє виявити можливі загрози і негативні фактори для фінансової безпеки, які враховуються при розробці стратегії управління фінансовою безпекою.

Третій крок полягає у формуванні множини стратегій управління фінансовою безпекою. Відбувається своєрідне формування «портфелю стратегій», які максимально сприяють наближенню підприємства до змінного фінансового середовища. Залежно від кількості фінансових завдань, що передбачені у стратегіях, їх поділяють на генеральні, оперативні та стратегії досягнення окремих завдань [35, с. 94].

Сукупність обраних стратегій включає п'ять видів стратегій управління фінансовою безпекою підприємства:

- стратегію стабілізації;
- стратегію помірною зростання;
- стратегію стійкого зростання;
- стратегію виживання;
- антикризову стратегію [58, с. 133].

Стратегія стабілізації використовується в умовах нестабільності і при фінансових труднощах підприємства. Її дія спрямована адаптацію фінансової діяльності до нестабільних умов функціонування, ліквідацію загроз, зменшення загроз та ризиків для фінансової діяльності.

Стратегію зростання застосовують для покращення фінансового стану підприємства шляхом розширення його ділової активності за умови наявності стабільного зовнішнього середовища. Використання даної стратегії має призвести до завоювання більшої частки ринку, росту обсягу капіталу, нарощення обсягів і меж фінансової діяльності. Стратегія стійкого зростання має на меті забезпечення високого рівня фінансової безпеки підприємства, а стратегія помірною зростання – нарощення активів, обсягів діяльності та реалізації.

Стратегія виживання має на меті забезпечення фінансової стабілізації підприємства при виході з кризи. Дана стратегія полягає у зменшенні обсягів виробництва та реалізації продукції.

Антикризова стратегія використовується на підприємствах, що перебувають у кризовому стані і близькі до банкрутства. Дана стратегія може полягати у перебудові і зміні систем управління, джерел фінансових ресурсів тощо задля швидкого виходу підприємства з кризи [71].

Наступним кроком є вибір альтернативної стратегії фінансової безпеки підприємства. Обираючи певну стратегію потрібно брати до уваги як рівень фінансової безпеки підприємства, так і особливості кожного виду стратегії, зважаючи на їх гармонійне поєднання. Опираючись на це, побудуємо матрицю вибору стратегії управління фінансовою безпекою АТ «Укрпошта» на основі проведеного у II розділі роботи аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця вибору стратегії управління фінансовою безпекою АТ  
«Укрпошта»**

Рівень фінансової безпеки	Відповідність стратегії управління	Заходи для реалізації стратегії
1	2	3
Високий (100-150 балів)	Стратегія стійкого зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— серед фінансових ресурсів надавати перевагу власним коштам і довгостроковим позикам;</li> <li>— здійснювати оптимальний розподіл та ефективно використання наявних ресурсів;</li> <li>— здійснювати ефективну кредитну політику;</li> <li>— нарощувати обсяги виробництва і реалізації;</li> <li>— впроваджувати нові технології та сучасні інструменти управління фінансовою безпекою підприємства.</li> </ul>
Нормальний (151-230 балів)	Стратегія помірною зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— забезпечувати приріст активів підприємства;</li> <li>— нарощувати обсяги виробництва та реалізації;</li> <li>— переглядати та оптимізувати структуру капіталу;</li> <li>— залучати внутрішній і зовнішній середньостроковий та довгостроковий капітал;</li> <li>— підвищувати якість управління фінансовими ресурсами;</li> </ul>

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Передкризовий (231-250 балів)	Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>— сприяти швидкій адаптації підприємства до нестабільних умов функціонування;</li> <li>— оперативно реагувати на ризики та загрози діяльності, вчасно їх усувати;</li> <li>— залучати внутрішній і зовнішній середньостроковий та довгостроковий капітал;</li> <li>— забезпечувати достатній обсяг фінансових ресурсів для безперервної діяльності;</li> <li>— покращувати відносини підприємства з контрагентами і стейкхолдерами;</li> </ul>
Кризовий (251-300 балів)	Стратегія виживання та антикризова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>— скорочувати обсяги виробництва і реалізації продукції;</li> <li>— мінімізувати розмір постійних і змінних витрат;</li> <li>— використовувати короткострокові та середньострокові джерела фінансування;</li> <li>— покращувати якість управління наявними ресурсами;</li> <li>— забезпечувати достатньо ресурсів для поточної діяльності підприємства;</li> <li>— уникати ризикових фінансових операцій;</li> <li>— перебудовувати за потреби організаційну структуру;</li> <li>— оптимізувати загальну систему управління фінансово-економічної діяльності</li> </ul>

*Джерело:* складено автором для АТ «Укрпошта»

Опираючись на проведений аналіз визначення рівня фінансової безпеки підприємства, бачимо, що у 2019 році фінансова безпека АТ «Укрпошта» була на критичному рівні (247 балів), а у 2020-2021 рр. ситуація покращилася і фінансова безпека досліджуваного підприємства перебувала на нормальному рівні (225 і 205 балів). Це свідчить про те, що АТ «Укрпошта» варто обрати для себе стратегію помірнього зростання. Впроваджуючи у діяльність дану стратегію, підприємство повинно розширювати обсяги виробництва і реалізації, дбати про високу ефективність операційної діяльності, визначити оптимальне співвідношення у структурі капіталу, залучати середньо- та довгостроковий капітал як на підприємстві, так і з зовнішнього середовища. Проте зважаючи на критичний стан фінансової безпеки у 2019 році і близьке до передкризового стану значення оціночного показника балів, що характеризують фінансову безпеку підприємства у 2020 році (225 балів) АТ

«Укрпошта» варто проводити постійний моніторинг та контроль фінансової діяльності і доповнити стратегію помірною зростання деякими заходами зі стратегії стабілізації.

Останнім етапом вибору розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства є проведення моніторингу за реалізацією обраної стратегії, оскільки у результаті якісного вибору і впровадження стратегії підприємство повинно зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність використання своїх ресурсів та сформувані найрентабельніші напрями інвестування.

Проведення контролю за впровадженням обраної стратегії дозволяє виявляти проблемні моменти та відхилення у реалізації стратегії. Якщо в процесі реалізації стратегії виникають такі відхилення, то обрана стратегія переглядається і коригується у тому місці, де виявлено проблему. За умови, що впровадження стратегії у діяльність підприємства відбулася успішно, проводять оцінку її ефективності. Ефективність оцінюється за позитивним, чи негативним результатом від впровадження дій і заходів, що були визначені стратегією [12].

Отже, для забезпечення фінансової захищеності, ефективної діяльності та розвитку підприємствам необхідно підібрати і реалізувати стратегію управління фінансовою безпекою, яка буде дотичною до його мети, поставлених цілей та місії підприємства.

Важливим моментом для фінансової діяльності підприємств є забезпечення справності і досконалості механізму управління фінансовою безпекою. Він включає суб'єкти, об'єкти, мету, завдання, методи, інструменти та функції управління фінансовою безпекою підприємства [33, с. 209]. Вибір правильних методів забезпечення фінансової безпеки дозволяє керівництву і персоналу підприємства побачити новий шлях вирішення проблем фінансової безпеки. Систематизуємо основні методи досягнення цілей забезпечення фінансової безпеки підприємства у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Методи досягнення цілей забезпечення фінансової безпеки  
запропоновані для АТ «Укрпошта»**

Назва методу	Характеристика методу
Методи економічного стимулювання і фінансової відповідальності	Дані методи передбачають створення матеріальних винагород при умові досягнення поставлених цілей фінансової безпеки або матеріальної відповідальності при умові їх недосягнення.
Метод вибору альтернатив	Універсальний засіб, що передбачає прийняття будь-яких управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки.
Метод «найменшого опору»	Психологічний метод, що передбачає запобігання негативному впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансову безпеку підприємства.
Адміністративні методи	Підходять для підприємств, що широко використовують у діяльності конфіденційну інформацію. Базуються на принципі централізованого управління «з гори до низу».
Організаційні методи	Передбачають визначення оптимальної структури витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства.
Метод реінжинірингу	Спрямований на зменшення витрат на забезпечення фінансової безпеки і збільшення загальної ефективності управління фінансовою безпекою.
Метод логістики	Передбачає оптимізацію фінансових потоків і скорочення непродуктивних витрат підприємства.
Аудит	Використовується для проведення контролю. Незалежний аудит надає найоб'єктивнішу оцінку фінансової безпеки.
Правові методи	Спрямовані на забезпечення повної легітимності процесу підтримання потрібного рівня фінансової безпеки підприємства.
Страхування	Полягає у захисті діяльності підприємства, його капіталу та персоналу від впливу негативних чинників, ризиків та загроз.
Метод оптимізації оподаткування	Передбачають оптимізацію податкових платежів для зменшення непродуктивних витрат.
Наукові методи	Передбачають наукове обґрунтування прийняття всіх управлінських рішень.
Економіко-математичні методи	Полягають у вивченні, аналізі та прогнозуванні стану фінансової безпеки підприємства.
Метод імітаційної гри	Імітація (штучне створення) потрібних ситуацій для підвищення ефективності їх розв'язання.
Технічні методи	Застосування в управлінні фінансовою безпекою сучасних програм і новітніх технологій.

*Джерело: складено автором для АТ «Укрпошта»*

Таким чином, для підвищення ефективності управління фінансовою безпекою підприємства потрібно використовувати комплекс вищенаведених методів досягнення цілей забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Механізм забезпечення фінансової безпеки будь-якого підприємства повинен передбачати наявність ефективних інструментів управління. Зважаючи на високий рівень конкурентності у діяльності сучасних підприємств, рекомендуємо АТ «Укрпошта» використовувати бенчмаркінг як новітній інструмент забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Засновник методу бенчмаркінгу, Роберт Кемп, дав таке пояснення цьому поняттю: «Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінювання продуктів, послуг і досвіду виробництва своїх найбільш серйозних конкурентів або тих компаній, що є визнаними лідерами у своїй галузі» [56, с 33]. Тобто можна вважати, що бенчмаркінг в сьогоденні умовах – це напрямок діяльності підприємства, спрямований на опрацювання, запозичення і перенесення передового досвіду схожих підприємств на своє з метою забезпечення його активного розвитку. Отриману інформацію, завдяки застосуванню бенчмаркінгу підприємство адаптує до своїх реалій, і формує на її основі свої управлінські рішення.

Існує п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу [29, с. 57]:

- реверсивний бенчмаркінг – полягає у порівнянні свого продукту, його якостей, властивостей та характеристик з аналогом конкурентів;
- конкурентний бенчмаркінг – порівнюються всі параметри внутрішньої діяльності з конкурентами;
- процесний бенчмаркінг базується на порівнянні з найкращою практикою на інших ринках;
- стратегічний бенчмаркінг – полягає у запозиченні ефективних стратегій від партнерів;
- глобальний бенчмаркінг вивчається досвід великих компаній, можливість подолання міжнаціональних бар'єрів.

Оскільки порівняння своїх параметрів діяльності з конкурентами підприємство здійснює за різними показниками, то відповідно до цього потрібно застосовувати різні види бенчмаркінгу. Серед основних видів бенчмаркінгу можна виділити такі: стратегічний бенчмаркінг, внутрішній,

зовнішній, функціональний, конкурентний, процесний, асоціативний і загальний [71].

Отже використання бенчмаркінгу АТ «Укрпошта» дозволить підприємству підвищити ефективність забезпечення фінансової безпеки. Комплексне застосування всіх видів і генерацій даного інструменту дозволить покращити загальне управління фінансовою безпекою. Контроль і перенесення передового позитивного досвіду від конкурентів і партнерів на свою діяльність дозволить суттєво підвищити показники фінансової діяльності. Проте при цьому АТ «Укрпошта» потрібно враховувати особливості своєї діяльності, щоб не погіршити рівень своєї фінансової безпеки.

Підприємство АТ «Укрпошта» можна віднести до динамічно – розвинутих підприємств, які однак потребують чіткої концепції розвитку на найближчу перспективу. Тому ми вважаємо за доцільне у своїй магістерській роботі розробити концептуальну модель розвитку ПАТ «Укрпошта» на найближчу перспективу (5-7 років). Розроблена нами концептуальна модель розвитку підприємства ПАТ «Укрпошта» з поясненням модулів моделі представлена в додатку А.

В блоці «Концептуальна мета» бачимо, що основною метою для АТ «Укрпошта» є стимулювання інноваційно-економічної діяльності підприємства, збільшення клієнтської бази та встановлення Європейського рівня обслуговування споживачів.

Одним з основних блоків у концепції розвитку підприємства є блок «Цілі удосконалення інноваційно-економічної діяльності». У якому зосереджені такі основні пункти:

1. Централізація управлінських рішень через ІТ-рішення: призведе до змін в організаційній структурі ІТ-служби підприємства;
2. Оптимізація організаційної структури, введення системи макрорегіонів: забезпечить найбільш оптимальне керування співробітниками та підприємством на макрорівні;

3. Створення нових бізнес – одиниць для швидкого розвитку високодохідних сегментів бізнесу; дасть змогу підприємству розширити спектр надання послуг у сфері поштового зв'язку;

4. Автоматизація процесів виробництва та вдосконалення ІТ-технологій: значно підвищить ефективність експлуатації ІТ-інфраструктури підприємства, зокрема корпоративної комунікаційної мережі;

5. Покращення динаміки фінансово-економічної діяльності підприємства на перспективу: призведе до удосконалення інноваційно-економічної діяльності підприємства;

6. Формування єдиної мультисервісної корпоративної інформаційно-комунікативної мережі: сприятиме створенню єдиної централізованої інтегрованої платформи управління підприємством та виробничими процесами.

Завдяки даній концепції можливо запровадити систему для макрорегіонів, додатково створити нові відділення та залучити іноземних інвесторів для швидкого розвитку сегментів, що надають найбільший дохід для компанії.

У третьому блоці «Методи удосконалення інноваційно-економічної діяльності АТ «Укрпошта» в контексті впровадження стратегічного плану розвитку» описано:

1. Автоматизація бізнес-процесів для спрощення внутрішніх процедур та регламентів;

2. Встановлення конкурентної ціни на товари та послуги: збільшить обсяги надання послуг у сфері поштового зв'язку;

3. Надання персоналу додаткових повноважень, але за умови підвищення відповідальності: покращить організацію праці на підприємстві;

4. Розвиток інфраструктури: дасть змогу відкрити нові відділення у віддалених населених пунктах та збільшить кількість споживачів;

5. Реалізація стратегії клієнтського сервісу: забезпечить запуск вдосконаленої системи контролю якості надання послуг.

6. Розширення географії для послуг «Прискорена пошта»: удосконалить організацію пересилання нового виду відправлень «Прискорена пошта».

7. Удосконалення функціонування Call-центру: дозволить швидше завершити створення офіційного мобільного додатку ПАТ «Укрпошта», який включатиме функціонал пов'язаний з наданням всього спектру послуг.

8. Удосконалення інформування споживачів за допомогою sms: підвищить рівень використання sms-повідомлень для інформування споживачів про надходження поштових відправлень.

9. Реформування стратегічних функцій HR та мотивації праці на підприємстві: забезпечить впровадження модуля «HR- управління персоналом», в тому числі розділу «Оплата праці».

Виконання даних методів дозволить підприємству автоматизувати понад 4500 робочих місць; впровадити нові технології, що в свою чергу дасть змогу розробити власний мобільний додаток для швидкого та якісного сервісу для клієнтів; забезпечити підвищення швидкості інформування споживачів про рух поштових відправлень шляхом sms-повідомлень; створити більшу кількість логістичних центрів; підвищити рівень якості обслуговування споживачів шляхом перекваліфікації працівників; побудувати автоматизовані сортувальні центри для прискореного оброблення поштових відправлень; визначити необхідну кількість поштових авто та оновити автопарк підприємства при необхідності.

Для реалізації удосконалення концепції інноваційно-економічної діяльності АТ «Укрпошта» в контексті впровадження стратегічного плану розвитку необхідне поетапне виконання методів удосконалення даної концепції. Впровадження та виконання методів дасть змогу реалізувати дану концепцію на АТ «Укрпошта». Результатом реалізації концепції буде: фінансово-економічний; соціальний; інноваційний розвиток; покращення структури компанії; покращення послуг основної діяльності; розширення клієнтської бази та як наслідок забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії на найближчі 5-7 років.

Підсумовуючи, результати дослідження цього розділу, можна зазначити, що для того, щоб усунути проблемні аспекти у своїй діяльності АТ

«Укрпошта» необхідно провести ряд оздоровчих заходів, серед яких збільшення прибутковості, оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними коштами, збільшення продуктивності праці, нарощення обсягів виробництва.

Серед основних етапів управління фінансовою безпекою підприємства чільне місце займає розробка і застосування стратегії управління фінансовою безпекою. Згідно з розробленою матрицею вибору стратегії управління фінансовою безпекою АТ «Укрпошта» даному підприємству рекомендується застосувати у діяльності стратегію помірною зростання, що передбачає розширення обсягів виробництва і реалізації, забезпечення високої ефективності операційної діяльності, визначення оптимального співвідношення у структурі капіталу тощо. При цьому, зважаючи на низький рівень балів фінансової безпеки протягом минулих років АТ «Укрпошта» варто проводити постійний моніторинг та контроль фінансової діяльності і доповнити стратегію помірною зростання деякими заходами зі стратегії стабілізації.

Бенчмаркінг – це новітній інструмент забезпечення фінансової безпеки підприємства. Керівництву АТ «Укрпошта» варто застосувати цей напрям діяльності, спрямований на опрацювання, запозичення і перенесення передового досвіду схожих підприємств на своє з метою забезпечення активного розвитку і росту його фінансової безпеки.

Для реалізації удосконалення концепції інноваційно-економічної діяльності АТ «Укрпошта» в контексті впровадження стратегічного плану розвитку необхідне поетапне виконання методів удосконалення даної концепції. Впровадження та виконання методів дасть змогу реалізувати дану концепцію на АТ «Укрпошта» та як наслідок забезпечить фінансово-економічну безпеку корпорації на найближчі 5-7 років.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Фінансово-економічна безпека підприємства розглядається як такий стан використання ресурсів, який забезпечує захищеність його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах на основі використання фінансового потенціалу.

У цьому визначенні слід особливо зазначити три моменти: фінансово-економічна безпека розглядається як різновид економічної безпеки з акцентом на фінансові відносини підприємства; стан захищеності носить динамічний характер; загрози мають внутрішнє та зовнішнє походження; система фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає використання стратегії економічної безпеки та фінансового потенціалу підприємства.

2. Фінансову безпеку розглядають як складову економічної безпеки, стан захищеності фінансових інтересів від різного роду загроз, здатність ефективно і стабільно проводити свою діяльність, систему з управління ризиками, як специфічний вид відносин. Опрацювавши підходи різних вчених до визначення поняття «фінансова безпека», запропоновано таке визначення: фінансова безпека – це головна складова економічної безпеки, що передбачає захищеність фінансових інтересів суб'єкта господарювання від реальних та можливих загроз, що виникають на різних рівнях фінансових відносин.

3. Негативним залишається наявність загроз, що вимагає розробки та реалізації заходів для забезпечення фінансовібезпеки підприємства, які в свою чергу забезпечать діагностику зовнішніх і внутрішніх загроз, оцінку наслідків їх впливу на фінансово-економічну діяльність підприємства та формування комплексу превентивних заходів, що дозволяють підвищити адаптацію підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища.

4. Важливим елементом при забезпеченні фінансової безпеки підприємства є механізм управління системою фінансової безпеки. Він має складну структуру і передбачає чітко визначені кроки протидії загрозам і небезпекам та загального захисту підприємства. Методи визначення рівня фінансової безпеки є структурним елементом механізму управління системою фінансової безпеки підприємства. Після опрацювання економічної літератури систематизовано такі основні групи методів по визначенню рівня фінансової безпеки підприємства: методи індикаторної оцінки, інтегральні методи оцінки та методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу ймовірності банкрутства.

5. Зважаючи на нестабільну економічну, політичну, епідеміологічну ситуацію на рівень фінансової безпеки підприємства здійснюється постійний вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього і внутрішнього характеру. Це призводить до необхідності проведення аналізу фінансового стану та оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, який проведено за даними АТ «Укрпошта».

6. Після проведення комплексної оцінки фінансового стану АТ «Укрпошта» виявлено ряд проблем у фінансовій діяльності підприємства:

- невисока ліквідність підприємства;
- недостатній рівень рентабельності підприємства;
- неефективна політика управління активами, витратами і фінансовими ресурсами;
- низький рівень фінансової стійкості підприємства.

7. На основі аналізу фінансового стану підприємства проведено оцінку рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта» за допомогою скорингового методу. Визначено критичний рівень фінансової безпеки підприємства у 2019 році та нормальний рівень фінансової безпеки у 2020-2021 роках. Відповідно до цього встановлено основний напрям діяльності менеджменту: покращувати рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» та не допускати можливості його зниження.

8. За результатами аналітичного дослідження систематизовано основні проблеми фінансового стану АТ «Укрпошта» і наведено шляхи їх вирішення. Зокрема, окреслено шляхи збільшення прибутковості за допомогою скорочення витрат і збільшення обсягів продажу, розроблено функціональну модель системи підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

У зв'язку із неоптимальною структурою капіталу визначено такі методи її оптимізації: максимізація рівня прогнозованої фінансової рентабельності; мінімізація вартості капіталу; мінімізація рівня фінансових ризиків. Також рекомендовано використати організаційний, і ресурсний напрями діяльності для покращення операційної ефективності підприємства.

Запропоновано заходи з підвищення ефективності управління оборотними коштами і визначено стратегію фінансування оборотних активів (компрісна стратегія). Обґрунтовано способи підвищення рентабельності та ліквідності активів, балансу і підприємства загалом. Визначено перелік заходів для підвищення рівня фінансової стійкості АТ «Укрпошта».

9. Пояснено необхідність вибору і впровадження стратегії управління фінансовою безпекою. Визначено, що стратегія фінансової безпеки підприємства повинна орієнтуватися на послідовний ріст позитивних процесів та ліквідацію негативних тенденцій у сфері фінансових відносин підприємства.

10. Складено алгоритм підбору стратегії управління фінансовою безпекою для АТ «Укрпошта»:

- визначення цілей і місії управління фінансовою безпекою підприємства;
- проведення аналізу середовища функціонування підприємства;
- визначення множини стратегій управління фінансовою безпекою;
- підбір альтернативної стратегії;
- проведення моніторингу за реалізацією обраної стратегії.

11. Рекомендовано підприємству обрати для себе стратегію помірною зростання, розширивши її деякими заходами зі стратегії стабілізації. Це передбачатиме виконання таких завдань:

- розширення обсягів наданих послуг;
- забезпечення високої ефективності операційної діяльності;
- оптимізація структури капіталу;
- залучення середньо- та довгострокового капіталу з внутрішнього і зовнішнього середовища;
- сприяння швидкій адаптації підприємства до нестабільних умов функціонування;
- оперативне реагування на ризики та загрози діяльності, вчасно їх усувати.

12. Обґрунтовано найпоширеніші методи досягнення цілей забезпечення фінансової безпеки підприємства і визначено, що їх потрібно впроваджувати комплексно.

13. Рекомендовано АТ «Укрпошта» використовувати новітні інструменти забезпечення фінансової безпеки, серед яких конкретно метод бенчмаркінгу. Оскільки він передбачає адаптацію передового позитивного досвіду від конкурентів і партнерів на свою діяльність, це дозволить суттєво підвищити показники фінансової діяльності та фінансової безпеки загалом.

14. Запропоновано концепцію удосконалення інноваційно-економічної діяльності впровадження в контексті стратегічного плану розвитку, яка включає в себе основні 4 блоки: концептуальна мета; цілі удосконалення інноваційно-економічної діяльності; методи удосконалення інноваційно-економічної діяльності ПАТ «Укрпошта» в контексті впровадження стратегічного плану розвитку; результати реалізації концепції.

Отже, реалізація удосконалення концепції фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта» в контексті впровадження стратегічного плану розвитку дасть змогу реалізувати дану концепцію на АТ «Укрпошта» та як наслідок забезпечить фінансово-економічну безпеку корпорації на найближчі 5-7 років.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Білоконенко Г. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник. Харківський національний економічний ун-т. Х. : ІНЖЕК, 2017. 295 с.
2. Базилевич В. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємств АПК. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 717. С. 109-114.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. К. : Фенікс, 2020. 338 с.
4. Береза З. В. Суть і складові економічної безпеки підприємства. *Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка» Хмельницького економічного університету*. 2020. Вип. № 4 (16). Т. 2. С. 59-64.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Ника-Центр : Эльга, 2014. 784 с.
6. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. К. : Знання, 2020. 647 с.
7. Васенко В. К., Шульга І. П., Пуш Л. А., Зачосова Н. В., Герасименко О. М. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: монографія. Черкаси: Фактор, 2021. 367 с.
8. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2019. 386 с.
9. Васькова Ю. І. Фінансова безпека підприємства — провідна складова економічної безпеки та засіб попередження кризи підприємств. *Молодий вчений*. 2020. №1. С. 134-138
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учб. л-ри, 2010. 488 с.
11. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 К. : НАУ, 2016. 17 с.

12. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2019. № 8. С.65-67.

13. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб.; Терноп. нац. екон. ун-т. К.: Центр учб. л-ри, 2019. 304 с.

14. Губарик О. М., Юрченко Є.А. Інформаційне забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою в сучасних кризових умовах: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька Дніпро: Пороги, 2021. С. 292-300.

15. Дацків Р. М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. Львів : Центр Європи, 2016. 159 с.

16. Дикань В.Л., Назаренко І.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки: монографія; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2021. 142 с.

17. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 88-97

18. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 240 с.

19. Дулеба Н. В. Оцінка можливості застосування існуючих методів та методик визначення рівня економічної безпеки підприємства на українських автотранспортних підприємствах. *Вісник Національного транспортного університету*. 2021. № 21(1). С. 307-311.

20. Завора Т.М., Пустьяк О. В. Методичні засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка»* вип. 1 (37), Т.1 Хмельницький, 2015. С139-146.

21. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 81-88.

22. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С., Болгар Т. М., Ващенко О. М. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2020. 295 с.

23. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. К. : НАУ, 2021. 232 с.

24. Животенко В. О. Оцінка рівня економічної безпеки у системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2020. № 1(2).С. 112-117.

25. Ільяшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства та їх оцінка. *Актуальні проблеми економіки.* 2003. № 3. С. 12-19.

26. Іващенко Г. А., Ярошенко О.Ф. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства». *Науковий журнал «Бізнес Інформ».* № 9, Харків, 2021. С. 129-131.

27. Камишнікова О. В. Методика оцінки рівня економічної безпеки металургійного підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2021. № 11(101). С. 77-82.

28. Качинський А.Б. Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи; Інститут проблем національної безпеки; Національна академія Служби безпеки України. К.: Конти, 2004. 472 с.

29. Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник. К.: Дорадо- Друк, 2019. 480 с

30. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: Автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.06.01 Київський національний економічний університет. Київ, 2021. 19 с.

31. Кириченко О. А., Алькема В. Г. Концептуальні засади формування системи економічної безпеки в умовах глобалізації. *Актуал. пробл. економіки.* 2021. № 12. С. 6-18.

32. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 2021. № 10. С. 48-51.
33. Ковальов Д., Плетникова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 35-40
34. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.:Лібра, 2019. 280 с.
35. Колісник О. В., Буркан Є. А. Економічний зміст управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 383-389.
36. Комлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності: Економіко- правовий аспект : навч. посібн. К. : Атіка, 2015. 432 с.
37. Костін Ю. Д., Буркан Є. А., Лиса О. В. Теоретичні аспекти фінансово-економічної безпеки підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 3 листопада 2021 р.). За заг. ред. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 165-167.
38. Костюк Ж. С. Функціональні складові економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2021. С. 308-311.
39. Кузенко Т.Б., Мартюшева Л.С., Грачов О.В., Литовченко О.Ю.Фінансова безпека підприємства : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2010. 304 с.
40. Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Загоруйко В. Л., Кулинич М. Б., Левицький В. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2017. 492 с.
41. Лисенко Ю. Г., Міщенко С. Г., Руденський Р. А., Спірідонов А. А. Механізми управління економічною безпекою. Донецьк: ДонНУ, 2012. 178с.

42. Мазаракі А. А., Корольчук О. П., Мельник Т. М. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Київ. нац. торг.-екоп. ун-т. К., 2017. 717 с.

43. Маргасова В. Г., Роговий А. В. Теоретичні засади визначення сутності поняття «фінансова безпека». *Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка*. 2021. Вип. 3. С. 121-125.

44. Меліхова Т. О. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства як основний складник економічної безпеки: узагальнення наявних методичних підходів та критичний аналіз. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 1. С. 87-91.

45. Мороз О. В., Матвійчук А. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику. Вінницький національний технічний ун-т. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2013. 177 с.

46. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К.: КВІЦ, 2020. 464 с.

47. Нагорна І. І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 19. С. 243-255.

48. Нікіфоров П. О., Куперівська С. С. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2021. № 5. С. 86-94.

49. Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій. К. : КНТ, 2015. 320 с.

50. Нусінова О. В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на основі вартості бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 218-222.

51. Нусінова О. В. Оцінка фінансової безпеки підприємств: монографія. Кривий Ріг: Діоніс, 2021. 189 с.

52. Орищин Т. М., Крихівська Н. О., Тягур С. І. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємств: методичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 7-12.

53. Ортинський В. Л., Керницький І.С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник. К. : Правова єдність, 2020. 544 с.

54. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua>
55. Плетнікова І. Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступня канд. екон. наук : спец.08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку». Харків, 2021. 15 с.
56. Пікус Р. В., Приказнюк Н. В. Управління фінансовими ризиками: опор. конспект лекцій; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка, екон. ф-т. Кам'янець-Поділ.: Аксіома, 2010. 227 с.
57. Плохих Д. О. Сутність та систематизування поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 45, 2021. С. 110-114.
58. Полозова Т. В. Модель оцінки рівня інноваційно-інвестиційної безпеки підприємства. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 11. 2022. № 11. Ч. 5. С. 86-91.
59. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Л. : ЛБІ НБУ, 2021. 195 с.
60. Соломянюк Н. М. Економічна безпека підприємства та критерії її оцінки. *Харчова промисловість: Науковий журнал*. 2022. № 7. С. 175-177.
61. Сударкіна С. П. Економіка підприємства: навч. посіб.; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х., 2011. 290 с.
62. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 9. С. 140-148.
63. Сучасні підходи, методи та моделі в управлінні фінансами: економічний і соціальний аспекти: монографія / О.І. Барановський, В.В. Скальський, І.М. Михайловська та ін. Хмельницьк: ХНУ, 2021. 496 с.
64. Тищенко В. В., Тищенко О. І. Оцінка фінансового стану підприємств в контексті економічної безпеки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2021. Т. 21, Вип. 6. С. 196-201.
65. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2020. 295 с.

66. Франчук В. І., Герасименко Л. В., Гончарова В. О., Живко З. Б., Кіржецький Ю. І. Економічна безпека: навч. посіб. Л.: Друк, 2016. 243 с.

67. Хобта В. М., Панкова М. В. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Інтелект XXI*. 2021. № 6. С. 100-105.

68. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. К.: Книжкове видавництво Національного авіаційного університету, 2021. 436 с.

69. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. К.: НІСД, 2017. 144 с.

70. Швець М. М., Павлова С.І. Підходи до оцінки фінансової безпеки підприємства. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки* : тези доп. IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 24-25 листоп. 2016 р. Житомир, 2019. С. 240 – 243.

71. Щербань О. Д., Насібова О. В., Сухоруков Р. В. Методи регулювання та оптимізації структури капіталу підприємства. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2017. №12. С. 82 – 88. URL:[http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2017/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/19.pdf)

72. Штангрет А. М. Еволюція поглядів на категорію «економічна безпека». *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2020. №1 (17). С. 95–116

73. Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. С. 75–81. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_075.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_075.pdf) (дата звернення 28.09.2021).

74. Stachowiak Z. Bezpieczenstwo ekonomiczne. *Ekonomika obrony*. Warszawa, 2022. P. 187-188.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

