

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет фінансів та обліку  
Кафедра фінансового менеджменту та страхування

ЗАЯЦЬ Надія Володимирівна

Управління фінансовою безпекою підприємства /  
Management of financial security of the enterprise

спеціальність: 072 - Фінанси, банківська справа та страхування  
освітньо-професійна програма - Фінансовий менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ФМм-21  
Н. В. Заяць (Куриленко)

Науковий керівник:  
к.е.н., І. Ф. Стефанів

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"20" грудня 2021 р.

Завідувач кафедри

О. В. Кнейслер

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
РОЗДІЛ I. Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства.....	6
1.1.    Теоретичні підходи щодо визначення сутності фінансової безпеки підприємств .....	6
1.2.    Складові фінансової безпеки суб'єкта господарювання.....	12
1.3.    Механізм управління та методи оцінки системи фінансової безпеки .....	17
Висновки до розділу I .....	24
РОЗДІЛ II. Оцінка ефективності системи фінансової безпеки АТ «Укрпошта».....	25
2.1.    Аналіз стану активів АТ «Укрпошта» .....	25
2.2.    Оцінка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості АТ «Укрпошта» .....	42
2.3.    Оцінка ефективності системи фінансової безпеки АТ «Укрпошта».....	55
Висновки до розділу II.....	62
РОЗДІЛ III. Вдосконалення управління фінансовою безпекою АТ «Укрпошта».....	63
3.1.    Напрямки вдосконалення фінансової діяльності підприємства.....	63
3.2.    Формування оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою АТ «Укрпошта».....	71
Висновки до розділу III .....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

### **Актуальність дослідження.**

Для сучасного етапу розвитку національної економіки характерним є виникнення численних факторів, які негативно впливають на функціонування суб'єктів господарювання. Серед цих факторів, попри циклічні світові економічні кризи, варто визначити нестабільність податкового та регуляторного законодавства, інфляційні процеси, недоступність кредитних ресурсів, посилена конкуренція, низький рівень капіталізації фондового ринку, зниження рівня інвестиційної діяльності, сповільнення платіжного обороту. Дія цих факторів призводить до порушень і змін у русі матеріальних та фінансових потоків, до значних втрат і збитків, що у свою чергу спричинить втрату суб'єктами господарювання фінансової безпеки. Зважаючи на це, сьогодні надзвичайно актуальною є проблема забезпечення фінансової безпеки підприємств, що є головною запорукою його успішності та стабільного розвитку.

Різноманітні загрози фінансовій безпеці є притаманними для функціонування вітчизняних підприємств і зумовлені особливостями їх організаційно-управлінської структури, складу майна, зобов'язань та джерел власного капіталу, специфікою використання різних способів фінансування діяльності та іншими відмінностями. Саме це викликає необхідність виявлення ефективних напрямів забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарської діяльності. Виходячи з цього, бачимо, що зростає актуальність розробки відповідних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств, які позитивно відобразяться не тільки на рівні фінансової безпеки суб'єктів бізнесу, але і на стабілізації економіки в цілому.

**Метою** дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств з метою зміцнення позицій, конкурентоспроможності підприємств та мінімізації потенційних ризиків і загроз в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення визначеної мети потрібно виконати такі **завдання**:

1. дослідити теоретико-методичні засади фінансової безпеки суб'єктів господарювання;
2. проаналізувати основні проблеми в системі управління фінансовою безпекою підприємства;
3. здійснити аналіз фінансового стану та оцінку рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта»;
4. сформулювати рекомендації щодо шляхів зміцнення фінансової безпеки АТ «Укрпошта».

**Об'єктом дослідження** є економічна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до управління фінансовою безпекою підприємства.

**Методи дослідження.** Для написання магістерської роботи були використані такі методи: порівняння та узагальнення показників діяльності підприємства, аналізу та синтезу інформації про діяльність підприємства з забезпечення фінансової безпеки, індукції та дедукції, графічний, розрахунковий, узагальнення та систематизації.

**Теоретико-інформаційною базою дослідження** стали законодавчі та нормативні акти України, матеріали монографій, періодичних видань, збірки наукових статей та тез доповідей, Інтернет-ресурси та інформаційні й статистичні дані АТ «Укрпошта».

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо управління фінансовою безпекою підприємства, якісного оцінювання та покращення рівня фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності.

**Практична цінність** отриманих результатів полягає у можливості бути використаними на практиці вітчизняними підприємствами, стратегічним напрямком яких є провадження ефективної діяльності за рахунок покращення якості управління фінансовою безпекою.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі аспекти даної роботи доповідалися на наукових семінарах кафедри. Отримавши позитивну оцінку, результати дослідження були опубліковані у таких роботах:

1. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми корпоративних фінансів та фінансових ринків* : зб. студ. праць. Тернопіль : Вектор. 2021.
2. Сутнісна характеристика фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми корпоративних фінансів та фінансових ринків* : зб. студ. праць. Тернопіль : Вектор. 2021.

**Структура магістерської роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи фінансової безпеки підприємства.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансового стану та оцінку рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта».

У третьому розділі роботи описано шляхи зміцнення фінансової безпеки АТ «Укрпошта».

Загальний обсяг роботи – 95 сторінок. Робота містить 26 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел складається з 82 позицій.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичні підходи щодо визначення сутності фінансової безпеки підприємств.

Нестабільність ринку – один із факторів, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання, і можуть спричинити різку зміну на підприємстві від швидких темпів зростання до стагнації. В таких умовах суб'єкти господарювання особливо гостро реагують на негативний вплив зовнішніх факторів, які в свою чергу призводять до збільшення кількості загроз для їх ефективної роботи. Однією з найважливіших умов, необхідних для забезпечення позитивних фінансових результатів та стимулювання сталого розвитку підприємства, є запровадження ефективної системи фінансової безпеки, яка захистить підприємство від загроз, що спіткають його у діяльності.

Станом на сьогодні результати наукових досліджень проблеми фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання та її складових знайшли відображення у наукових роботах багатьох вчених. Вагомий внесок у дослідження проблеми фінансової безпеки підприємств зробили такі вчені: О. І. Барановський, І. А. Бланк, А. О. Єпіфанов, О. В. Сусіденко, О. В. Баранецька, М. І. Крупка, І. М. Карпунь, М. М. Єрмошенко, Н. В. Зачосова, С. М. Ілляшенко, О. В. Кнейслер, В. В. Костецький, І. Ф. Стефанів, В. В. Ковальов, Е. М. Коротков, О. Л. Кузенко, Л. О. Лігоненко, О. В. Малик, Г. О. Портнова, О. О. Терещенко, С. Я. Салига, Ю. О. Хижняк та інші. Кожен із науковців зробив вагомий внесок у дослідження поставленої проблеми, але, не применшуючи значущості наявних результатів, можна констатувати, що відповідно до популяризації глобалізаційних процесів і трансформаційних змін в економіці загалом, та на кожному підприємстві окремо, виникають все нові питання, що стосуються забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання і потребують нових досліджень.

В економічній літературі зустрічається дуже багато різних поглядів на визначення сутності економічної категорії «безпека» (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Узагальнення основних поглядів щодо пояснення поняття «безпека»**

Категорія	Трактування визначення	Автор
<b>Безпека</b>	поняття, яке стосується усіх сторін життя і діяльності людини, та означає певний стан суспільства, при якому немає будь-яких загроз	П. Нікіфорова, С. Куперівська
	стан, в якому небезпеки та загрози фізичних, психологічних і матеріальних збитків, контролюються для того, щоб зберегти здоров'я і добробут індивідів і суспільства	О. Запорожець
	стан суб'єкта господарювання, при якому якісно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз на стабільність функціонування	М. Войнаренко, О. Яременко
	стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз	А. Камінський

Джерело: складено автором на основі [38].

Орієнтуючись на таблицю 1.1, бачимо, що більшість вчених трактує поняття «безпека» як стан захищеності суспільства від різного роду несприятливих умов.

Термін «безпека» у дослівному перекладі з грецької мови означає «володіти ситуацією». У вузькому розумінні фінансова безпека підприємств є основною складовою економічної безпеки підприємств, а в загальному – і невід'ємною компонентою національної безпеки. Поняття національної безпеки визначають по-різному, залежно від підходу [60, 13, 46]:

1. національна безпека як захищеність народу – основного носія суверенітету і джерела державної влади в Україні;
2. національна безпека як форма соціальної діяльності;
3. національна безпека як потреба задоволення у захисті громадян;
4. національна безпека як постійний процес, що забезпечує спільний інтерес представників однієї нації;
5. національна безпека як процес прийняття рішень на рівні держави;

б. національна безпека як прагнення до постійності і визначеності у нестабільному світі.

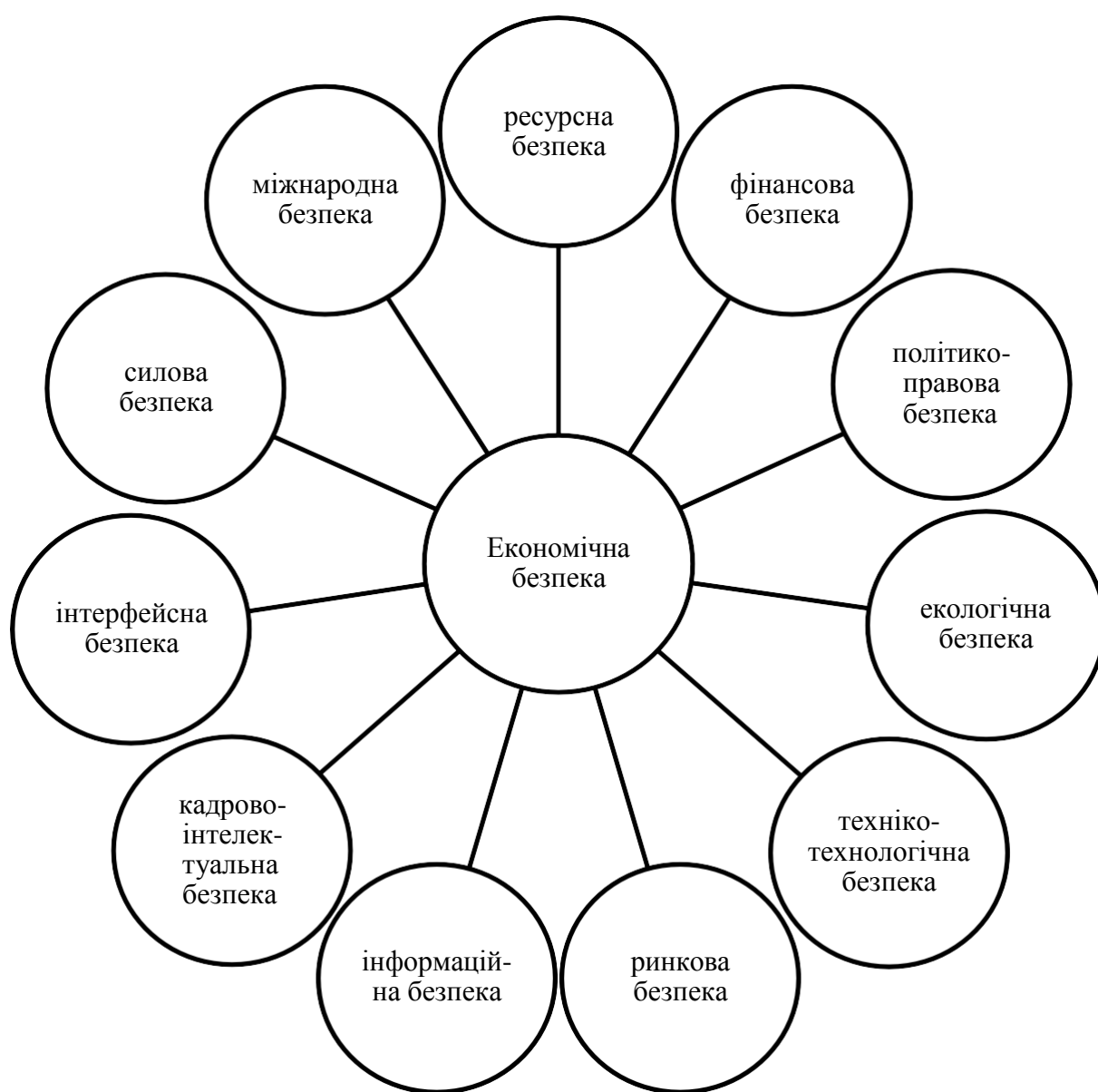
Серед усіх складових національної безпеки чільне місце відводиться економічній компоненті. Національна економічна безпека це комплексне поняття, що складається з окремих взаємообумовлених компонентів: економічної безпеки держави, суспільства, регіону, галузі, підприємства, особи [44, с. 15 – 16].

Кожен науковець пропонує своє трактування економічної безпеки підприємства. До прикладу, О. Власюк вважає, що «економічна безпека – це стан найбільш ефективного залучення ресурсів для нейтралізації ризиків та гарантування стабільності в сучасності та майбутньому» [11, с. 15]. І. О. Доценко та Р. С. Квасницька пояснюють економічну безпеку так: «економічна безпека - це стан захищеності діяльності підприємства, який досягається шляхом своєчасного виявлення, запобігання, нейтралізації реальних і потенційних ризиків, що характеризується стабільним функціонуванням та постійним розвитком підприємства у майбутньому» [16]. В свою чергу, А. Штангрет [81, с. 95] трактує це поняття таким чином: «економічна безпека - це здатність національної економіки забезпечувати задоволення суспільних потреб, підтримувати невразливість країни від внутрішніх і зовнішніх загроз, заохочувати саморозвиток і ріст систем нижчого порядку». Узагальнюючи різні підходи до пояснення поняття «економічна безпека», бачимо, що воно повинно враховувати інтереси систем різного рівня, тобто країни загалом і підприємства та особи зокрема. Спираючись на різноманіття підходів щодо визначення поняття «економічна безпека» (ресурсно-функціональний підхід, захисний, стійкісний, інформаційний, конкурентний, фінансовий та інші) трактуємо поняття «економічна безпека» як стан економіки в країні, за якого завдяки протидії несприятливим умовам забезпечується стабільне та ефективне функціонування суб'єкта господарювання і високий потенціал його розвитку в майбутньому.



Існує багато поглядів щодо трактування поняття «економічна безпека», проте структурні складові залишаються незмінними (рис. 1.1).

Категорія «фінансова безпека підприємства» поєднує у собі основні ознаки поняття «економічна безпека підприємства» і «фінанси підприємства» [25]. Фінансова безпека - це головний економічний гарант стабільності підприємства. Основна мета фінансової безпеки підприємства полягає у забезпеченні його постійного і найбільш ефективного розвитку як в теперішній момент, так і в майбутньому.



**Рис. 1.1. Структурні складові економічної безпеки підприємства**

Джерело: складено автором на основі [69,52].

Аналіз наукових джерел з питань фінансової безпеки для суб'єктів господарювання показав, що в економічній літературі немає єдиного визначення поняття «фінансова безпека» підприємства, проте існують різні підходи до трактування фінансової безпеки:

- фінансова безпека як складова економічної безпеки підприємства;
- фінансова безпека як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо;
- фінансова безпека як здатність ефективно і стабільно здійснювати свою діяльність, доцільно використовувати ресурси і потенціал підприємства;
- фінансова безпека як здатність підприємства самостійно розробляти і впроваджувати фінансову стратегію;
- фінансова безпека як діяльність з управління ризиками;
- фінансова безпека як система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства;
- фінансова безпека як специфічний вид відносин [45, с. 197 - 198].

На сьогоднішній день гальмується вирішення проблеми управління фінансовою безпекою підприємства через відсутність узгодженої позиції щодо трактування її сутності. Саме тому розглянемо різні підходи до пояснення даної категорії.

С. І. Юрій вважає, що фінансова безпека – це «захист фінансових інтересів на всіх рівнях фінансових відносин; певний рівень незалежності, стабільності та стабільності фінансової системи країни в умовах зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів, що загрожують її фінансовій безпеці; здатність фінансової системи держави забезпечувати результативне функціонування національної економічної системи» [67, с. 479].

К. С. Горячева переконана, що «фінансова безпека – це фінансова ситуація на підприємстві, яка характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю набору фінансових інструментів, технологій та послуг, якими

користується підприємство, по-друге, опором зовнішнім і внутрішнім загрозам, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечити реалізацію своїх фінансових інтересів, цілей та завдань достатніми фінансовими ресурсами, по-четверте, підтримкою розвитку всієї фінансової системи» [15, с. 66].

О. І. Мілай трактує фінансову безпеку як «забезпечення умов для збереження ділової таємниці, інтелектуальної власності та інформації, захист компанії від негативного впливу зовнішнього середовища, тобто здатності компанії протистояти ризикованим зовнішнім впливам, а також здатності оперативно реагувати на різні зовнішні загрози». У своїх роботах науковець розглядає фінансову безпеку підприємства як складову економічної безпеки, і вважає, що правильне управління нею забезпечує довгострокову фінансову стабільність, ліквідність, платоспроможність і високу фінансову стійкість підприємства [42, с. 264].

Бланк І. А. визначає фінансову безпеку як «кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах» [7].

За словами професора О. І. Барановського, «фінансова безпека – це надзвичайно складна багаторівнева система, яка охоплює: фінансову безпеку окремого громадянина, домашніх господарств, населення, підприємців, організацій тощо» [5, с. 43].

Т. О. Корнієнко розглядає фінансову безпеку підприємства як «важливу складову економічної безпеки, суть якої полягає в здатності забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз». Тобто, фінансова безпека передбачає наявність на підприємстві стійкого фінансового стану; задоволеність потреби у фінансових

ресурсах для здійснення безперебійної діяльності та розширеного відтворення; високий рівень фінансової незалежності підприємства; довгострокову платоспроможність, ліквідність і стабільність підприємства [24, с. 351].

Отже, різноманіття поглядів щодо визначення сутності поняття «фінансова безпека підприємства» можна пояснити його багатоаспектністю, проте кожне із цих визначень має право на існування, адже враховує ту чи іншу істотну характеристику фінансової безпеки підприємства. Аналізуючи і узагальнюючи вище наведені тлумачення даного поняття різними науковцями, робимо висновок, що 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.

## **1.2. Складові фінансової безпеки суб'єкта господарювання**

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:

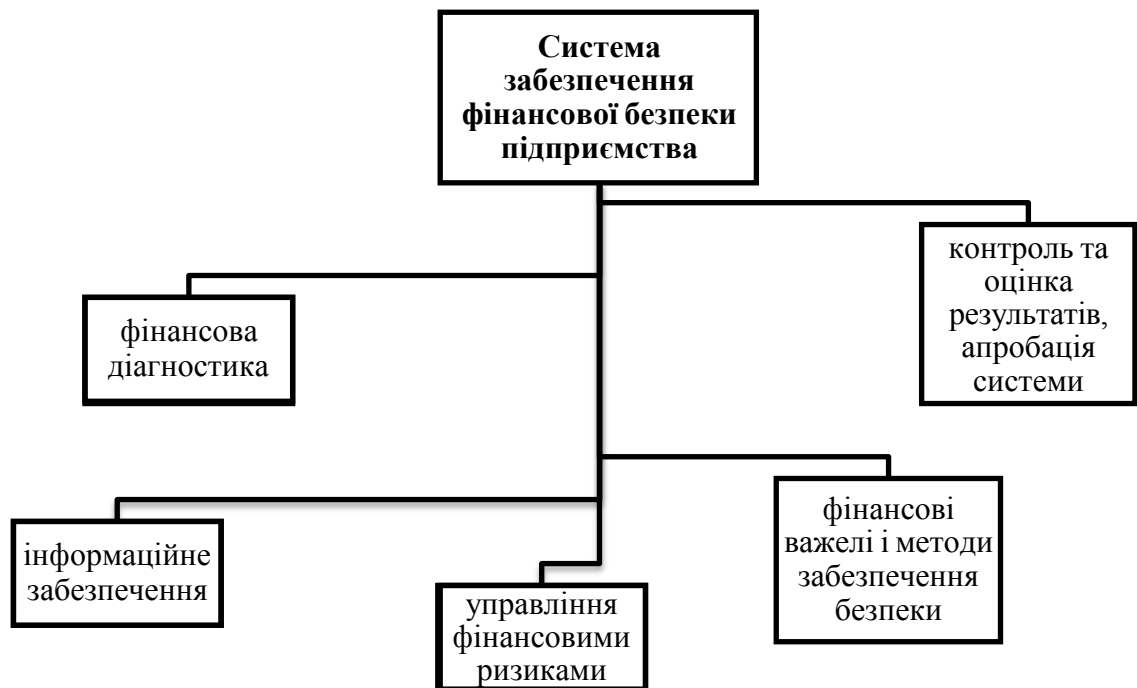
- основна складова економічної безпеки підприємства;
- поєднання якісних і кількісних показників фінансового стану підприємства, що системно показують рівень фінансової захищеності суб'єкта господарювання;
- згрупована система, направлена на створення підґрунтя для постійного розвитку підприємства у 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:

- 1) високий рівень поєднання та узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами навколишнього середовища та інтересами його персоналу;
- 2) наявність на підприємстві стійкої до загроз фінансової системи, що здатна реалізувати фінансову стратегію, місію і завдання підприємства;

- 3) гармонізація та укомплектованість фінансових технологій та інструментів, що використовуються у діяльності підприємства;
- 4) 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. Систему забезпечення фінансової безпеки зображено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Система забезпечення фінансової безпеки підприємства**

Джерело: складено автором на основі [76]

Фінансова діагностика є однією з основних підсистем забезпечення фінансової безпеки підприємства, що дозволяє оцінити наявність загроз фінансовому стану підприємства та на ранніх стадіях ліквідувати ці потенційні загрози. Вона включає в себе експрес-аналіз, комплексний та фундаментальний аналіз. Інформаційне забезпечення відображає фінансову звітність та конкурентний стан підприємства на ринку. В свою чергу, управління фінансовими ризиками передбачає збір та обробку аналітичної інформації про заходи забезпечення безпеки, аналіз інформації про забезпечення фінансової безпеки, моніторинг та прогнозування загроз і небезпек для фінансового стану

підприємства, розробку та проведення необхідних заходів щодо підтримки фінансової безпеки на належному рівні [32].

Оскільки фінансова безпека є основою економічної безпеки підприємства, то варто розглянути структурні елементи, з яких вона складається. До них відносяться: грошова складова, кредитна, інвестиційна, бюджетно-податкова, фондова та страхова (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Складові фінансової безпеки підприємства**

Джерело: складено автором на основі [61]

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.

Загрози і ризики можна класифікувати за такими ознаками:

- за напрямом їх впливу: внутрішні (співробітники підприємства, інсайдери) та зовнішні (конкуренти, стейкхолдери, зловмисники);
- за можливостями прогнозування: прогнозовані (ймовірні) та непрогнозовані (випадкові);
- за місцем дії: локальні (на окремі елементи захисту) та загальні – на весь об’єкт захисту;
- за часом впливу: разові (миттєві), епізодичні (сезонні) та постійно діючі;
- за об’єктом впливу: на персонал, на фінансові засоби, матеріальні засоби і на інформаційні засоби;
- за ймовірністю реалізації: потенційно можливі та реально можливі загрози [6, с. 24].

Головною класифікаційною ознакою загроз є поділ їх на внутрішні та зовнішні. Під внутрішніми загрозами окреслюють ті загрози, що виникають безпосередньо на підприємстві та обумовлені його діяльністю, рівнем кваліфікації його керуючого персоналу, фінансового менеджменту тощо. До зовнішніх загроз належать загрози з навколишнього середовища, якими підприємство не може безпосередньо управляти. Основні загрози та ризики втрати фінансової безпеки підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Основні загрози фінансовій безпеці підприємства

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
некваліфіковане управління, персонал, помилкові стратегія і тактичні рішення;	недосконалість законодавства у сфері господарського права й антимонопольної політики;
відсталі маркетингові дослідження;	
зниження ефективності використання виробничих ресурсів;	несприятливі макроекономічні умови;
непродумана кредитна і цінова політика;	нестабільність податкової, кредитної та страхової політики;



Продовження таблиці 1.2

витік стратегічної та фінансової інформації підприємства;	
недосконала робота служби безпеки;	природні катаклізми
невиконання контрактів та зобов'язань	зміна кон'юнктури ринку;

Джерело: складено автором на основі [6].

Зважаючи на наявність різноманітних ризиків та загроз для фінансової безпеки підприємства в умовах нестабільного існування стратегія підприємства повинна базуватися на постійному контролі та діагностиці кризових ситуацій, розробці стандартних способів мінімізації фінансових ризиків та оцінці актуальності і ефективності планованих заходів нейтралізації негативних впливів.

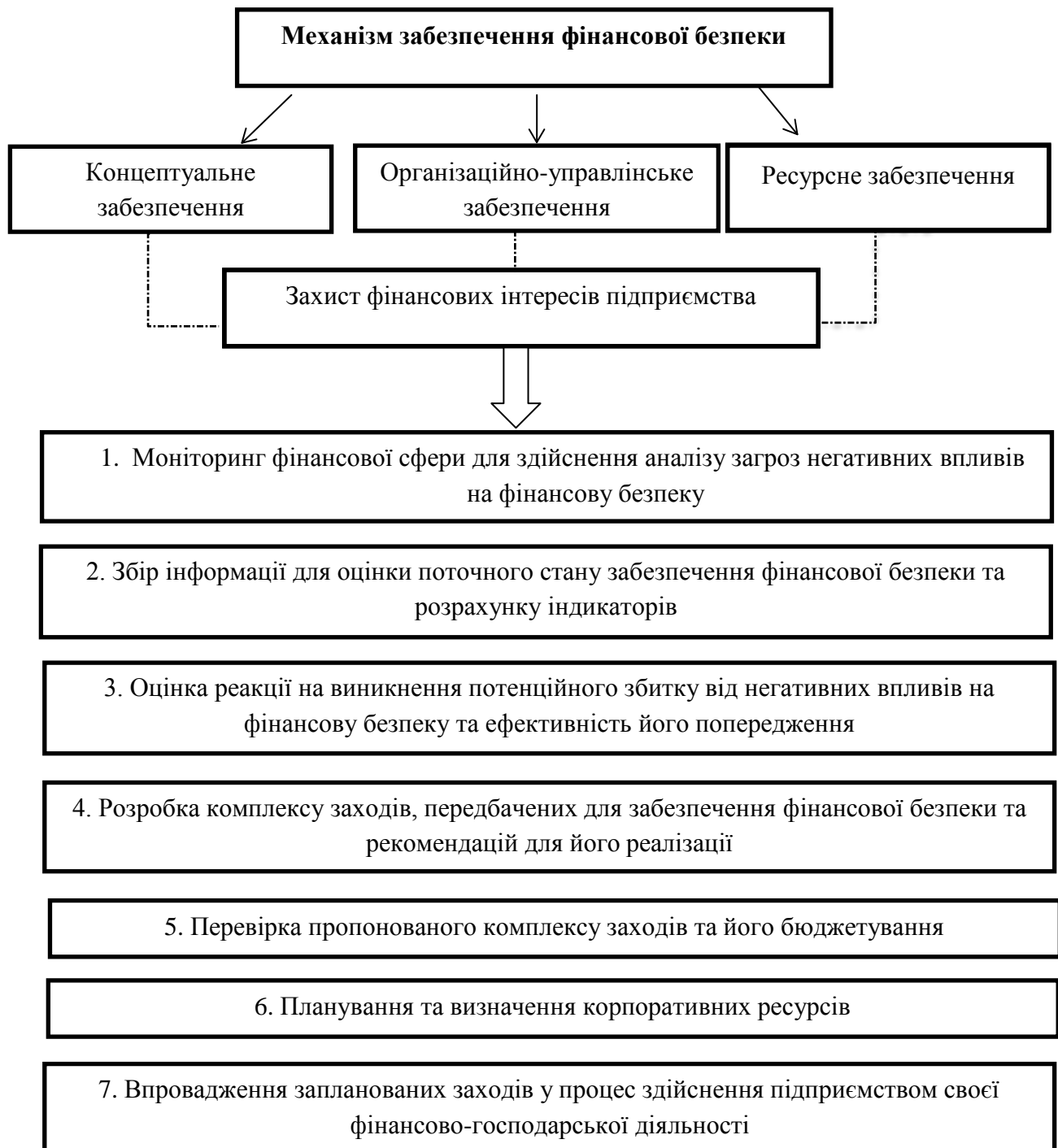
### **1.3. Механізм управління та методи оцінки системи фінансової безпеки.**

Забезпечення фінансової безпеки підприємств в сучасних умовах можливе завдяки якісному управлінню системою фінансової безпеки підприємства, що здійснюється через механізм управління суб'єкта господарювання. Відповідно до цього стабільність роботи підприємства залежить від якості та ефективності фінансового управління підприємств та його механізмів забезпечення.

Дослідники трактують механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства як організовану систему визначених дій зі створення надійних умов гарантування його захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Під такими діями розуміють сукупність певних засобів впливу (організаційних, фінансових, правових), направлених від суб'єктів управління фінансами підприємства, що мають на меті діагностику, вчасне виявлення та нейтралізацію ризиків і загроз фінансовій безпеці цього підприємства [48, с. 141]. Отже, механізм управління системою фінансової безпеки представляє собою сукупність чітко визначених заздалегідь кроків щодо протидії загрозам і ризикам, створення надійних умов фінансово-економічної діяльності та захисту

підприємства від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Механізм управління фінансовою безпекою реалізується через вплив суб'єктів фінансової безпеки на його об'єкти. Для кращого розуміння його суті відобразимо механізм управління фінансовою безпекою на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства**

Джерело: складено автором на основі [40].

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.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства має і функціональну структуру, що складається з 4-ох блоків: планування, організація та регулювання, контроль і стимулювання. Блок планування передбачає складання поточних та стратегічних планів, розробку програм, концепцій та прогнозів. Функція організації та регулювання передбачає вироблення і реалізацію управлінських рішень, розробку та апробацію фінансових інструментів. Контрольний блок складається з регулярних перевірок, внутрішнього та зовнішнього аудиту та збору контрольної-аналітичної інформації про виконання планів та програм. Функція стимулювання показує рівень зростання ефективності управлінської праці та використання економічних і соціально-психологічних методів управління [23].

Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства доцільно будувати за такими етапами:

1. діагностика фінансового стану, специфіки фінансової діяльності;
2. пошук зовнішніх і внутрішніх загроз фінансовій діяльності та фінансовим інтересам бізнес-формувань. Аналіз інформації про попередні кризові ситуації, їх причини та результати впливу;
3. здійснення діагностики механізму та проведених заходів щодо забезпечення фінансової безпеки та розгляд їх відповідності виявленим загрозам;
4. моделювання адаптивного механізму фінансової безпеки підприємств: план усунення виявлених у процесі моніторингу зауважень; пропозиції

щодо модернізації механізму, розрахунок всіх видів необхідних додаткових ресурсів для забезпечення функціонування механізму;

5. затвердження керівництвом підприємства моделі нового механізму та бюджету на його підтримку;
6. здійснення побудови адаптивного механізму фінансової безпеки підприємства;
7. експертна оцінка дієвості побудованого адаптивного механізму фінансової безпеки підприємства, доведення його до досконалості [51, с. 28].

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 [79, 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 так вчені: О. І. Попечун [50, с. 214], Г. О. Портнова та В. М. Антоненко [49, с. 352], І. В. Журавльова [68, с. 318], К. С. Горячева [14, 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 О. М. Чернеги [77, с. 58], І. В. Журавльової [68, с. 318], О. Ю. Литовченко [28, с. 144], К. С. Горячевої [14, 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 Г. О. Портнова та В. М. Антоненко [49, с. 352], А. О. Іванова та М. В. Рета [54, с. 34], Г. А. Боднар та Т. Г. Рзаєва [55, с. 248].

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. Проте використовувати їх для аналізу оцінки фінансової безпеки вітчизняних підприємств не дуже доцільно, адже вони базуються на особливостях західної економіки, яка значно відрізняється від української. 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 (див. табл. 1.3).

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 1.3

### Методи оцінки рівня фінансової безпеки підприємства

Назва методу	Автори	Сутність методу
<b>Індикаторні методи оцінки</b>		
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 безпеці п-ва	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	Ґрунтується 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 п-ва	І. В. Журавльова	Полягає у визначенні можливості нарощувати капіталізацію підприємства та збільшувати його ринкову вартість
<b>Методи інтегральної оцінки</b>		
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

## Продовження таблиці 1.3

Назва методу	Автори	Сутність методу
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.
<b>Методи оцінки фінансової безпеки на основі аналізу ймовірності банкрутства</b>		
Метод Саблука Модель Терещенка Модель Матвійчука	П.Т. Саблук, О.О. Терещенко А. В. Матвійчук	Застосовується для вчасного виявлення прогалин у фінансовій діяльності підприємства шляхом проведення аналізу системи показників фінансової безпеки.
Z-моделі Альтмана Модель Бівера Модель Депаляна Модель Таффлера-Тішоу Модель Спрінгейта	Е. І. Альтман У. Г. Бівер Ж. Депалян Р. Таффлера Г. Тішоу Г. Спрінгейт	Опісля отримані результати порівнюються з критичним значенням задля визначення ймовірності настання банкрутства.

Джерело: складено автором на основі [74].

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.

## Висновки до розділу I

Провівши роботу над I розділом можна зробити наступні висновки:

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

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

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

4. 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.

5. 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.

6. 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 II

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»

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

На фоні прогресивного розвитку та осучаснення інформаційно-комунікаційних технологій більшість сфер людської діяльності також притримуються вектору інформаційного розвитку. Вдосконалюються способи та засоби отримання інформаційних послуг, відбувається інформатизація, покращується опрацювання та відправлення інформації. Помітні зміни в плані цифровізації відбулися і на підприємствах поштового зв'язку.

Організаційно-правова форма АТ «Укрпошта» — акціонерне товариство. 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. 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 [53].

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, послуги страхування 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 і «Автотранспошта» [47].

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками. Організаційна модель компанії як мережевого підприємства базується на трьохрівневій системі ієрархії ( Додаток А).

I рівень становить апарат управління підприємства (місцезнаходження юридичної особи). II рівень – філіали, що представляють дирекції підприємства. Під дирекцією підприємства розуміється відокремлений структурний підрозділ, що розташований поза межами знаходження юридичної особи та виконує певні функції юридичної особи. До III рівня відносяться поштамти, центри поштового зв'язку. Сюди також належать безбалансові виробничі підрозділи; цехи, зональні вузли оброблення та перевезення пошти; поштамти, центральні відділення поштового зв'язку, відділення поштового зв'язку, центри обслуговування споживачів. III рівень організаційної структури передбачає забезпечення технологічного процесу з надання соціально значущих послуг та послуг поштового зв'язку по всій території України.

Загальновідомо, що стійкий фінансовий стан підприємства є результатом правильного та ефективного управління усіма факторами господарювання. Для того, щоб визначити рівень ефективності діяльності АТ «Укрпошта» у сучасних умовах потрібно провести комплексну фінансову оцінку. Вона передбачатиме:

- підбір та обґрунтування показників і коефіцієнтів, що дають характеристику рівня фінансової безпеки та стану фінансової системи підприємства;
- розрахунок показників-індикаторів фінансової безпеки;
- формування інтегрального показника та оцінювальної шкали фінансової безпеки;
- визначення рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта»

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 останні 5 років. Тому розглянемо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2016-2020 рр.**

Показники	Період				
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Зареєстрований (пайовий) 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 компанії

Аналізуючи таблицю 2.1, бачимо, що у 2016 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 2016 по 2018 роки. У 2018 р. він становив 2267925 тис. грн., що на 24% менше, аніж у

2016 році. Проте з 2018 р. спостерігаємо збільшення власного капіталу: порівняно з 2018 роком у 2019 році власний капітал збільшився на 12,5%, а у 2020 – на 14% і становив 2586049 тис. грн. Це 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 2017 році на 36%, порівняно з 2016 роком показував чітку тенденцію до росту протягом 2018-2020 років. У 2020 році валовий прибуток становив 1407872 тис. грн, що на 979885 тис. грн. більше, аніж у 2018 році. Таке збільшення валового прибутку протягом аналізованих років пояснюється збільшенням чистого доходу від реалізації з 6791536 тис. грн. у 2018 році до 9182437 тис. грн, при збільшенні собівартості реалізованої продукції від 6207604 тис. грн. у 2018 році до 7774565 тис. грн. у 2020 році відповідно.

Показник капіталовіддачі, який показує обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн вартості основного капіталу за аналізовані періоди стійко зростає. Протягом 5-ти аналізованих років він збільшився на 2,01 пункти. Зі збільшенням значення цього показника з 1,54 у 2016 році до 3,55 у 2020 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 2017 році на 8,07% порівняно з 2016 роком, що призвело до зменшення валового прибутку підприємства на 36%. Після цього простежуємо позитивну тенденцію зменшення даного показника. У 2020 році рівень витрат на одну гривню реалізованої продукції становив 84,67 грн, що на 12,41% менше, аніж у 2017 році.

Рівень рентабельності реалізації залежить від збільшення, або зменшення собівартості реалізованої продукції та валового прибутку. У 2016 році показник рентабельності реалізації був на рівні 10,55%, проте у 2017 році зменшився на 7,22%, порівняно з 2016 роком, за рахунок збільшення витрат на одну гривню

реалізованої продукції. Після цього показники рентабельності реалізації почали зростати. На кінець 2018 року рентабельність реалізації була на рівні 6,30 %, за 2019 становила 15,18 %, а за 2020 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 [62].

Проведемо аналіз оборотних активів АТ «Укрпошта» оцінивши динаміку та структуру активів компанії протягом 2018-2020 років (табл. 2.2).

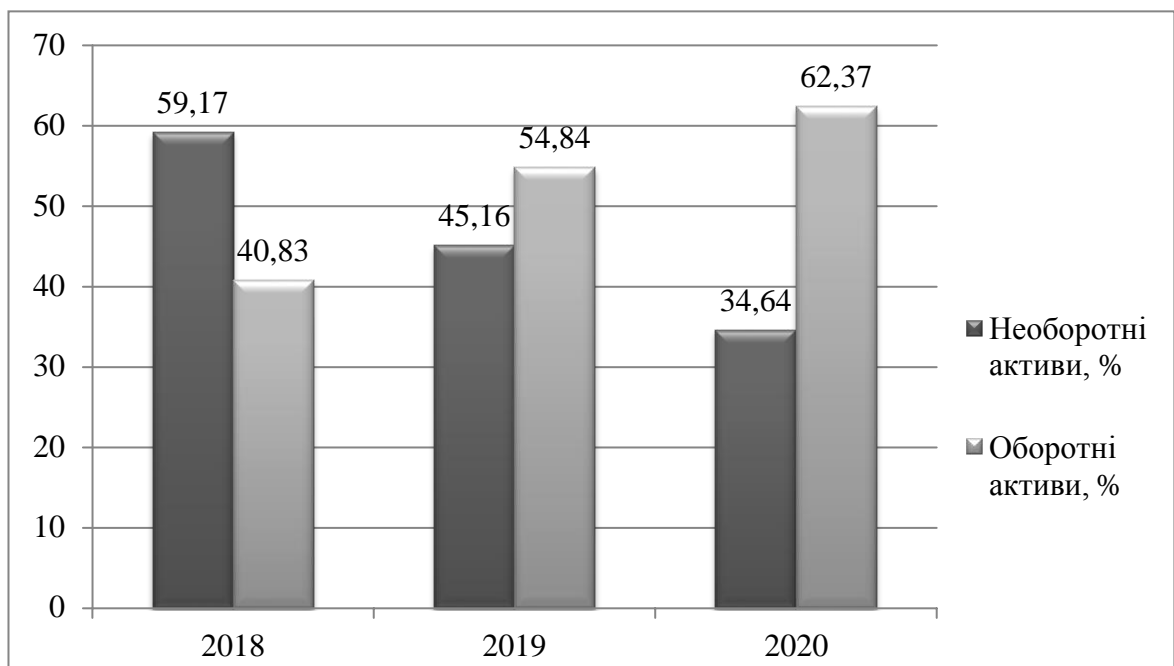
Таблиця 2.2

### Динаміка та структура активів АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр.

Активи	Роки						Відхилення 2020/2018	
	2018		2019		2020		абсолют. (+, -)	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Разом активи	6028854	100	7907355	100	9909473	100	3880619	64,37
В т. ч.:								
Необоротні активи	3567000	59,17	3571052	45,16	3630676	36,64	63676	1,79
Оборотні активи	2461854	40,83	4336303	54,84	6180138	62,37	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 компанії

З таблиці 2.2 видно, що активи підприємства постійно зростали. Для порівняння, у 2018 році активи становили 6028854 тис. грн., а у 2020 році – 9909473 тис. грн., що на 64,37% більше, аніж у 2018 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 2018-2020 років питома вага необоротних активів зменшилася на 22,53% і на кінець 2020 року їх частка у балансі підприємства становила 36,64%. Оборотні активи протягом 2018-2020 років у півтори рази збільшилися у розмірі і станом на кінець 2020 року становили 62,37% від загальної кількості активів (рис. 2.1). Це можна вважати позитивною тенденцією, що свідчить про підвищення мобільності активів підприємства.



**Рис. 2.1. Склад і структура активів АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр.**

Джерело: складено автором на основі звітних даних підприємства

На рис. 2.1. видно, як зростає питома вага оборотних активів АТ «Укрпошта» у сукупних активах протягом 2018 – 2020 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).

Таблиця 2.3

**Динаміка і структура оборотних активів АТ «Укрпошта»  
у 2018-2020 рр.**

Активи	Роки						Відхилення 2020/2018	
	2018		2019		2020		абсолют- не (+, -)	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Виробничі запаси	159774	6,49	123546	2,85	161138	2,61	1364	0,85
Незавершене виробництво	1081	0,04	2606	0,06	4170	0,07	3089	285,75
Готова продукція	7064	0,29	8422	0,19	11518	0,19	4454	63,05
Товари	67918	2,76	60807	1,40	48728	0,79	-19190	-28,25
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	158358	6,43	275050	6,34	335516	5,43	177158	111,87
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	22402	0,91	19097	0,44	24818	0,40	2416	10,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25794	1,05	10143	0,23	17207	0,28	-8587	-33,29
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	5453	0,22	8335	0,19	8785	0,14	3332	61,10
Інша поточна дебіторська заборгованість	138635	5,63	126678	2,92	97356	1,58	-41279	-29,78
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	195095	3,16	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1846931	75,02	3675137	84,75	5246112	84,89	3399181	184,04
Інші оборотні активи	28444	1,16	26482	0,61	29695	0,48	1251	4,40
Всього оборотні активи	2461854	100	4336303	100	6180138	100	3718284	151,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

З таблиці 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 [18, с. 18]. Питома вага грошових коштів та їх еквівалентів у сукупних активах компанії протягом аналізованого періоду постійно зростала і на кінець 2020 року становила 84,89%. Протягом 2018-2020 років грошові кошти та їх еквіваленти майже удвічі збільшилися у розмірі і станом на 31.12.2020 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.

Якщо розглядати дебіторську заборгованість загалом, то протягом 2018-2020 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 2018 році вона становила 6,43% в структурі сукупних активів, у 2019 році – 6,34%, а у 2020 році – 5,43%. Дебіторська заборгованість за розрахунками в сукупності теж зменшилася і на кінець 2020 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».



Щоб детальніше ознайомитися зі станом дебіторської заборгованості на досліджуваному підприємстві проведемо порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «Укрпошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості  
АТ «Укрпошта» у 2020 році**

Стаття балансу	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	Поточні зобов'язання, тис. грн	Сума перевищення	
			дебіторської заборгованості	поточних зобов'язань
Заборгованість за товари, роботи і послуги	335516	1103112	-	767596
За розрахунками з бюджетом	17207	99315	-	82108
За розрахунками за авансами (виданими/одержаними)	24818	259671	-	234853
За розрахунками зі страхування	-	55484	-	55484
За розрахунками з оплати праці	-	205345	-	205345
За розрахунками з учасниками	-	-	-	-
Інші види заборгованості	97356	49447	47909	-
Разом	474897	1772374	-	1297477

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

У процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства часто стикаються з проблемою коли кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Дехто з економістів-теоретиків переконаний, що це демонструє раціональне використання коштів, адже підприємство залучає в оборот більше коштів, ніж відволікає з обороту. Проте бухгалтери оцінюють таку ситуацію тільки негативно, оскільки підприємство повинно погашати свої зобов'язання незалежно від стану дебіторської заборгованості [43, с. 56]. З таблиці 2.4 видно, що поточні зобов'язання АТ «Укрпошта» перевищують у розмірі дебіторську заборгованість по всіх статтях балансу, окрім «інших видів

заборгованості». Для точного визначення результатів проведеного порівняльного аналізу визначимо коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, що розраховується за формулою [43]:

$$K_d = \frac{ДЗ}{КЗ}, \quad (2.1)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість за певний період, грн;

КЗ – кредиторська заборгованість за певний період, грн.

За розрахунками, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «Укрпошта» на кінець 2020 року становив 0,27. Оскільки значення розрахованого коефіцієнта менше за норму – 1, то можна вважати, що в таких умовах господарювання грошових коштів, які будуть отримані компанією від дебіторів не вистачить для повного покриття найбільш строкових зобов'язань підприємства перед кредиторами, що створює загрозу фінансовій стійкості компанії.

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 2018 – 2020 рр. (табл. 2.5).

Після дослідження джерел фінансування АТ «Укрпошта» у табл. 2.5 бачимо, що найбільшу питому вагу у їхній структурі займають поточні зобов'язання.

У 2018 році розмір поточних зобов'язань підприємства склав 3574338 тис. грн., у 2019 році – 4950816 тис. грн., а в 2020 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 2020 році становила 611434 тис. грн. (6,17%). Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу відповідає нормі і у 2020 році становить 2,83, що на 1,17 пунктів більше, ніж у 2018 році. Протягом 2018-2020 років

простежуємо зменшення частки власного капіталу у структурі пасивів. На кінець 2020 року вона займає 26,10 % від сукупних пасивів та становить 1586049 тис. грн. Наочно зміну джерел фінансування діяльності компанії АТ «Укрпошта» розглянемо на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

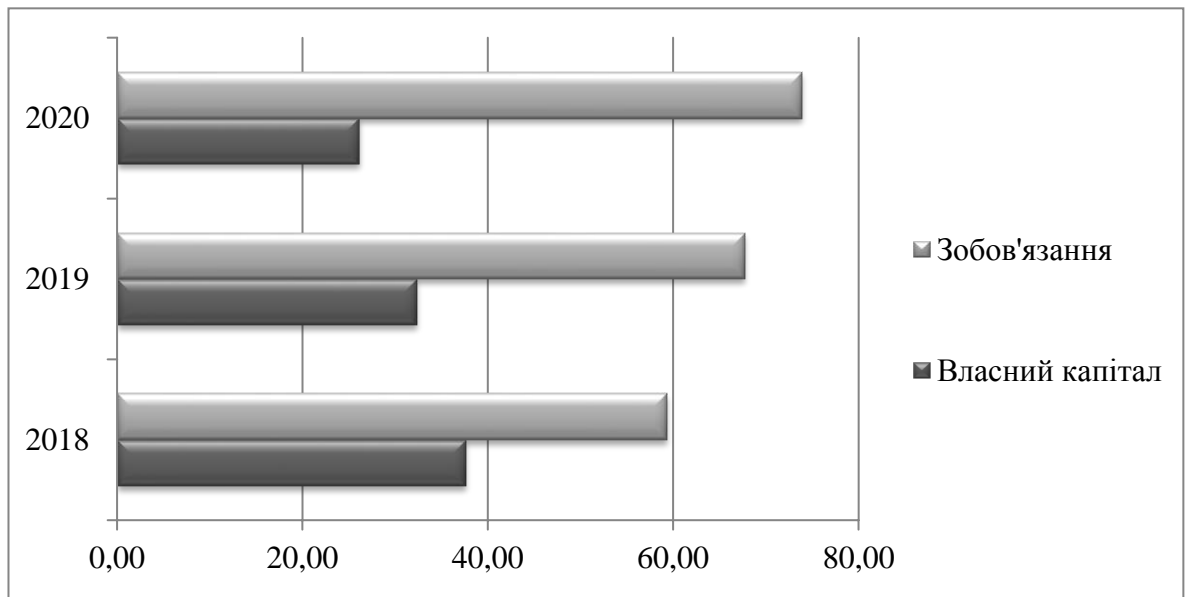
**Аналіз джерел фінансування діяльності АТ «Укрпошта»  
в 2018 – 2020 рр.**

Пасиви підприємства	Роки						Відхилення 2020/2018	
	2018		2019		2020		Абсол. (+, -)	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	2267925	37,62	2551675	32,27	2586049	26,10	318124	14,03
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	186591	3,09	404864	5,12	611434	6,17	424843	227,69
Поточні зобов'язання і забезпечення	3574338	59,29	4950816	62,61	6711990	67,73	3137652	87,78
Разом	6028854	100	7907355	100	9909473	100	3880619	64,37
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу	1,66		2,10		2,83		1,17	70,77

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

На рис. 2.2 бачимо зростання позичкового капіталу та зменшення власного капіталу протягом 2018-2020 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.



**Рис. 2.2. Джерела фінансування діяльності АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр.**

Джерело: складено автором на основі звітних даних підприємства

Для оцінки операційної ефективності АТ «Укрпошта» та визначення її поточного фінансового стану проведемо розрахунок чистого оборотного капіталу (табл. 2.6).

Із таблиці 2.6 бачимо, що чистий оборотний капітал АТ «Укрпошта» набуває мінусового значення: у 2018 році він становив -1112484 тис. грн., у 2019 році – (-614513) тис. грн. і в 2020 році – (-531852) тис. грн. Це свідчить про те, що поточні зобов'язання підприємства за розміром перевищують вартість усіх оборотних активів. 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.

Таблиця 2.6

**Розрахунок чистого оборотного капіталу АТ «Укрпошта» у  
2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абсолют- не (+, -)	%
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 компанії

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 [75, с. 410].

Щоб оцінити ефективність використання оборотних коштів в АТ «Укрпошта» розрахуємо коефіцієнти оборотності оборотних коштів загалом, оборотності запасів та дебіторської заборгованості і тривалість їхнього обороту. Розрахунок проведемо у таблиці 2.7.

З таблиці 2.7 видно, що майже всі розраховані показники не мали чіткої тенденції розвитку. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшувався протягом аналізованого періоду і в 2020 році був на рівні 1,75, що на 14,20% менше, аніж у 2018 році. Це свідчить про низьку ефективність використання

оборотних активів підприємства. Тривалість обороту оборотних коштів протягом 2018-2020 років збільшилася майже на місяць і в 2020 році становила 206 днів, що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання оборотних коштів АТ  
«Укрпошта» у 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абсолютне (+, -)	%
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 компанії

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 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,05 пунктів, проте у 2020 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 2018 році він становив 26,33, у 2019 – 30,60, а у 2020 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 2020 році він становить 14,41, що на 1,05 та 6,6 пунктів менше, аніж у 2018 та 2019 році відповідно. Таке значення даного показника може вказувати на неефективну політику управління відносинами з постачальниками.

Отже, аналіз показників ефективності використання оборотних коштів у 2018-2020 роках показав, що АТ «Укрпошта» проводить неефективну політику управління оборотними коштами. Щоб краще розібратися у причині такого стану оборотних коштів на підприємстві проведемо факторний аналіз оборотності оборотних активів АТ «Укрпошта» у 2019-2020 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Факторний аналіз оборотності оборотних активів АТ «Укрпошта» у 2019-2020 рр.**

Показник	Роки		Відхилення 2020/2019 (+/-)
	2019	2020	
Виручка від реалізації, тис. грн	7777843	9182437	1404594
Період, що аналізується, днів	360	360	-
Ододенна виручка, тис. грн.	21605,12	25506,77	3901,65
Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	3399078,5	5258220,5	1859142
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	157,33	206,15	48,82
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,29	1,75	-0,54
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, грн.	0,44	0,57	0,13

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

З таблиці 2.8 видно, що оборотність оборотних коштів сповільнилася на 49 днів. Це, в свою чергу, призвело до зменшення коефіцієнта оборотності на

0,54 пунктів та до збільшення коефіцієнта завантаження коштів в обороті на 0,13 грн.

Чинниками, що впливають на прискорення (сповільнення) оборотності оборотних активів, є такі фактори:

1. зміна чистого доходу від реалізації;
2. зміна середніх залишків оборотних активів [30, с. 70].

Визначимо вплив першого фактора: (середній залишок оборотних коштів (мин. рік) / одноденну виручку за звітний рік) - оборотність оборотних коштів за минулий рік:

$$(3399078,5 / 25506,77) - 157,33 = -24,07$$

Бачимо, що збільшення чистого доходу від реалізації оборотних коштів на 1404594 тис. грн., пришвидшило оборотність оборотних коштів на 24,07 дні. А основне сповільнення оборотності оборотних коштів на 24,75 днів відбулося за рахунок збільшення середніх залишків оборотних активів на 1859142 тис. грн.

Перевіримо правильність проведених обчислень:

$$24,07 + 24,75 = 48,82 \text{ дні.}$$

Такий аналіз передбачає також визначення економічного ефекту від уповільнення, чи прискорення оборотності оборотних коштів. Для оцінки економічного ефекту визначимо суму коштів, що було додатково залучено (вивільнено) до обороту через зміну оборотності активів. Згідно з результатами проведеного аналізу, уповільнення оборотності оборотних коштів на 48,82 дні призвело до додаткового залучення підприємством до обороту коштів на суму 1245240,5 тис. грн., що розрахована як добуток різниці в тривалості обороту та звітної одноденної виручки:

$$48,82 * 25506,77 = 1245240,5 \text{ тис. грн.}$$

Використовуючи коефіцієнт завантаження коштів в обороті, який у 2019 році становив 0,44 грн, а у 2020 – 0,57 грн, визначимо величину перевитрати оборотних коштів. Для отримання однієї гривні виручки підприємство витратило у звітному році на 0,13 грн більше, ніж у



минулому, що призвело до загальної перевитрати оборотних коштів на 1193716,81 тис. грн.:

$$0,13 * 9182437 = 1193716,81 \text{ тис. грн.}$$

Варто зазначити, що для визначення рівня ефективності використання оборотних коштів на підприємстві потрібно проводити їх глибокий аналіз, адже аналіз оборотності оборотних коштів не може в повній мірі висвітлити стан використання оборотних коштів. Для детальнішого аналізу використання оборотних коштів АТ «Укрпошта» проведемо аналіз дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» у 2018 – 2020 рр. (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Стан дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» у 2018 – 2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018 (+, -)
	2018	2019	2020	
Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємства, %	14,24	10,13	7,83	-6,41
Темп приросту дебіторської заборгованості, %	-64,03	25,29	10,10	74,13
Темп приросту чистого доходу від реалізації, %	25,63	14,52	18,06	-7,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,46	21,01	14,41	-1,05
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	23,28	17,13	24,99	1,71

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Згідно з даними, наведеними у табл. 2.9, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємства зменшувалася протягом аналізованого періоду. Якщо у 2018 р. її частка становила 14,24%, то у 2020 р. – 7,83%. Темп приросту дебіторської заборгованості у 2020 році склав 10,10%, що на 74,13% більше, ніж у 2018 році. Коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості не мав стабільної тенденції розвитку протягом 2018 – 2020 рр., проте у 2020 р. зменшився на 1,05 пунктів в порівнянні з 2018 роком і становив 14,41%. Це призвело до збільшення тривалості обороту дебіторської заборгованості на 1,71 день. Зменшення обсягу дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією, проте зменшення її оборотності і, як наслідок, збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості оцінюємо негативно. Це свідчить про погіршення співвідношення між дебіторами та АТ «Укрпошта», і про зменшення швидкості погашення дебіторської заборгованості.

Провівши аналіз управління оборотними активами АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр., можна зробити висновок про неефективну політику управління оборотними активами зі сторони підприємства. 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. Оцінка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості АТ «Укрпошта»**

Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта» буде неповним без проведення оцінки його рівня ліквідності.

Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями за допомогою наявних оборотних ресурсів шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти. 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].

Для того, щоб провести аналіз балансу підприємства проведемо класифікацію активів підприємства за їх ліквідністю та пасивів за терміновістю їх оплати у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Класифікація активів та пасивів АТ «Укрпошта» за ступенем їх ліквідності**

Активи			Пасиви		
Назва групи	Умовне позначення	Характеристика	Назва групи	Умовне позначення	Характеристика
Високоліквідні	A1	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	Найбільш термінові	П1	Поточна кредиторська заборгованість
Середньоліквідні	A2	Дебіторська заборгованість, готова продукція, товари, векселі	Короткострокові	П2	Короткострокові кредити банків
Низьколіквідні	A3	Виробничі запаси, незавершене виробництво, інші оборотні активи	Довгострокові	П3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення
Неліквідні	A4	Важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	Постійні	П4	Формування власного капіталу та зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття

Джерело: складено автором на основі [73]

Варто зазначити, що баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, при такій умові:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$$

Для проведення аналізу ліквідності балансу спочатку згрупуємо активи підприємства за ступенем ліквідності. Проведемо групування у табл. 2.11 на основі даних фінансової звітності АТ «Укрпошта» за період 2019 - 2020 рр.

Таблиця 2.11

**Групування активів АТ «Укрпошта» за ступенем ліквідності  
протягом 2019-2020 рр., тис. грн.**

Стаття активу	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абсолютне (+, -)	%
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 компанії

З табл. 2.11 бачимо, що частка найбільш ліквідних активів (A1) з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією, і у 2020 році становить 5441207 тис. грн., що на 194,61% більше, аніж у 2018 році. Збільшення високоліквідних активів сприяє розширенню діяльності підприємства, а саме розширенню розрахункових можливостей АТ «Укрпошта».

Динаміка активів, що швидко реалізуються (A2) протягом 2018-2020 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 2018 роком, у 2020 році частка середньоліквідних активів зросла на 31,33%, що говорить про ефективне використання таких оборотних активів.

Низьколіквідні активи (A3), що конвертуються у гроші в термін, більше 6-ти місяців в загальній структурі активів зростають: у 2018 р. їхня питома вага складає 189299 тис. грн., у 2019 р. – 152634 тис. грн., а в 2020 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 важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття. У 2018 та 2019 рр. дані активи відсутні в АТ «Укрпошта», а у 2020 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» у 2019-2020 рр. можна стверджувати, що ліквідність підприємства дещо зменшилася через незначне збільшення низьколіквідних активів, проте це компенсується різким збільшенням високоліквідних активів протягом 2019-2020 рр. ( на 194,61% більше у 2020 р., аніж у 2018 р.).

Далі проранжуємо пасиви за термінами їхнього погашення у 2019-2020 рр. (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Групування пасивів АТ «Укрпошта» за термінами їхнього погашення протягом 2019-2020 рр., тис. грн.**

Стаття пасиву	Роки			Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абсолютне (+, -)	%
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 компанії

Як бачимо з табл. 2.12, 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 2020 році вони перебувають на рівні 1941111 тис. грн., що на 91,51% більше, аніж у 2018 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 2018-2020 рр. Якщо у 2018 році їхня сума складала 186591 тис. грн., то у 2020 році вони склали 611434 тис. грн., що на 227,69% більше, ніж на початку аналізованого періоду.

Левову частку у структурі загальних пасивів займають постійні пасиви (П4) – у 2020 році 26,09%. Постійні пасиви представляють власний капітал підприємства. Простежуємо позитивну тенденцію його зростання протягом 2018-2020 рр. На 31.12.2020 р. дана стаття пасиву у абсолютному розмірі становить 2586049 тис. грн., що на 14,03% більше, ніж у 2018 р.

Далі зіставимо проведені розрахунки за групами активів та пасивів, щоб отримати інформацію про ліквідність балансу АТ «Укрпошта» (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

#### Аналіз ліквідності балансу АТ «Укрпошта» протягом 2018-2020 рр.

Співвідношення між активами і пасивами	Роки		
	2018	2019	2020
A1 і П1	A1>П1	A1>П1	A1>П1
A2 і П2	A2>П2	A2>П2	A2>П2
A3 і П3	A3>П3	A3<П3	A3<П3
A4 і П4	A4<П4	A4<П4	A4<П4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Згідно з розрахунками, проведеними у табл. 2.13, бачимо, що у 2018 році співвідношення між активами і зобов'язаннями АТ «Укрпошта» відповідало умові забезпечення повної ліквідності балансу підприємства. Натомість, у 2019 та 2020 роках умова покриття низьколіквідними активами довгострокових пасивів не виконувалася, тому баланс не був абсолютно ліквідним.

При проведенні оцінки ліквідності варто пам'ятати про розрахунок системи фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність даного підприємства. Розрахунок відповідних коефіцієнтів проведемо у табл. 2.14.

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної, або поточної ліквідності) дає загальну оцінку ліквідності активів. Він характеризує суму поточних активів підприємства, яка припадає на кожну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує [73]. Згідно з нормативами, значення даного показника має бути більшим за одиницю. В економічно-розвинутих країнах це значення близьке до 2, проте для діяльності вітчизняних підприємств в середньому цей показник стає достатнім при досягненні 1,5. Оскільки коефіцієнт поточної ліквідності АТ «Укрпошта» протягом 2018-2020 рр. був меншим 1, а саме у 2018 році становив 0,69, у 2019 – 0,88, а у 2020 – 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.

Таблиця 2.14

### Показники ліквідності АТ «Укрпошта» 2018-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2020/2018 (+/-)
		2018	2019	2020	
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 компанії

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість підприємства погашати свої поточні зобов'язання за допомогою активів, що швидко реалізуються. Даний коефіцієнт дуже схожий до коефіцієнта покриття, проте різниця між ними полягає в тому, що при розрахунку коефіцієнта швидкої ліквідності з оборотних активів виключаються запаси. Оптимальне його

значення – більше, ніж 0,5. Для західних підприємств це переважно 0,8 – 0,9, а для вітчизняних – це 0,6 – 0,7 [31, с. 129-130]. З табл. 2.13. видно, що даний коефіцієнт протягом аналізованого періоду перебував у нормі і мав тенденцію до зростання: у 2020 р. він становив 0,90, що на 39,23% більше, аніж у 2018 році. Таку динаміку даного коефіцієнта оцінюємо позитивно, адже це означає, що очікувана платоспроможність у короткостроковому періоді перебуває на достатньому рівні.

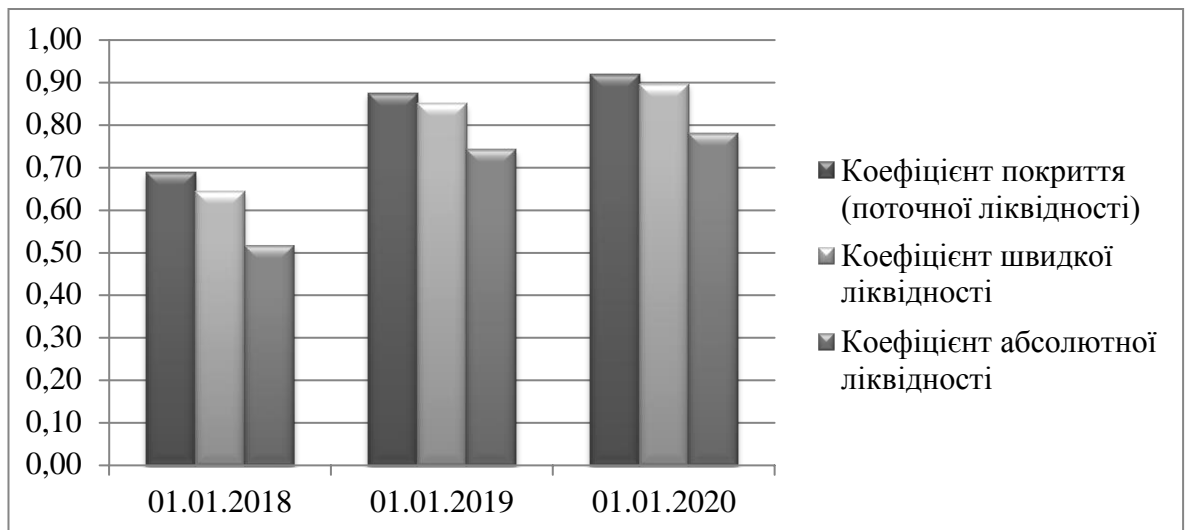
Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховують для того, щоб оцінити, чи вистачить підприємству наявних коштів, щоб погасити поточні зобов'язання миттєво у випадку настання якоїсь критичної ситуації, проте недоцільно його використовувати для оцінки майбутньої платоспроможності підприємства. Нормою вважається перебування його значення у межах 0,2–0,5, що означає можливість підприємства одночасно погасити 20–50% своїх короткострокових зобов'язань. Простежуємо ріст значення даного показника в АТ «Укрпошта» з 0,52 у 2018 році до 0,78 у 2020 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».

Аналіз показників ліквідності є потрібним не тільки для підприємства, але і для стейкхолдерів. Наприклад, розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності буде корисним для власників акцій підприємства, коефіцієнта швидкої ліквідності – для кредиторів, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників підприємства. Для детальнішого аналізу відобразимо наочно динаміку показників ліквідності АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр. на рис. 2.3.

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.



До одного з основних показників оцінювання ефективності діяльності підприємства відносять рентабельність суб'єкта господарювання. Під рентабельністю розуміється узагальнений, якісний показник ефективності діяльності підприємства, який передбачає порівняння величини прибутку і розмірів ресурсів, за допомогою яких він був отриманий. Так, рентабельність характеризує дохідність, вигідність та прибутковість бізнесу [57, с. 356].



**Рис. 2.3.** Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Рентабельність підприємства передбачає отримання підприємством певного доходу від реалізації продукції, розмір якого обов'язково має перевищувати витрати. Для оцінки рентабельності використовуються певні показники, які можна розділити на такі групи:

- показники рентабельності капіталу;
- показники рентабельності активів;
- показники рентабельності продажів;
- показники рентабельності продукції.

Розрахуємо дані показники по АТ «Укрпошта» протягом 2018-2020 рр. у таблиці 2.14.

Рентабельність активів демонструє, скільки копійок чистого прибутку в процесі діяльності було отримано з кожної гривні використаних активів. Даний показник розраховується шляхом ділення отриманого чистого прибутку, чи

збитку на середньорічну суму активів [21]. З табл. 2.14 видно, що у 2018 році рентабельність активів була мінусовою, після чого різко збільшилася і у 2019 році становила 5,82%, а у 2020 році знову зменшилися і зупинилася на позначці 1,85%. Не бачимо чіткої тенденції в її динаміці, проте розуміємо, що станом на 31.12.2020 р. АТ «Укрпошта» отримала 1,85 копійок чистого прибутку на кожен гривню активів, що була вкладена, що є доволі низьким показником.

Таблиця 2.14

**Показники рентабельності АТ «Укрпошта» у 2018 – 2020 рр., %**

Показник	Роки			Відхилення 2020/2018 (+, -)
	2018	2019	2020	
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 компанії

Що стосується рентабельності власного капіталу, то даний показник відображає скільки прибутку припадає на кожен гривню залучених власних коштів. Рентабельність власного капіталу АТ «Укрпошта» протягом аналізованого періоду помітно зросла. З (-20,04)% у 2018 році до 32,46% у 2020 році. Це відбулося завдяки зниженню суми власного капіталу на підприємстві і говорить про високу ефективність його використання.

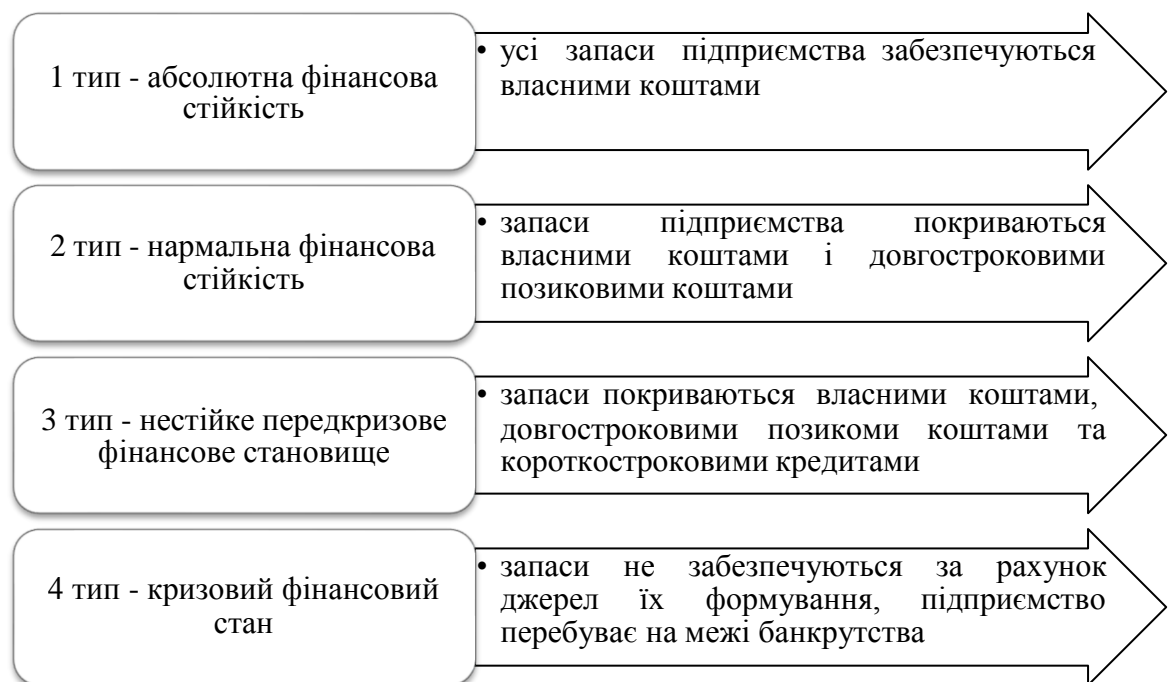
Рентабельність продажів, або рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком скільки копійок чистого прибутку генерує кожна гривня продажів підприємства. Даний показник протягом аналізованого періоду збільшився на 9,27 пунктів і станом на 31.12.2020 р. становив 1,80%. Це означає, що у 2020 році кожна гривня продажу забезпечила 1,80 копійок чистого прибутку, що є дуже низьким показником.

Рентабельність продукції розраховано шляхом ділення чистого прибутку (збитку) за певний період до собівартості реалізованої продукції за той же період. В АТ «Укрпошта» даний показник у 2018 році становив (-8,18)%, у 2019

році збільшився до 6,14%, і в 2020 році знову зменшився до 2,12%. Це говорить про те, що у 2020 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. Фінансова стійкість підприємства передбачає ефективне використання ним своїх коштів, що в результаті забезпечує безперебійний процес діяльності підприємства та забезпечення витрат по її розширенню. Оцінюють фінансову стійкість, опираючись на абсолютні і відносні показники. Щоб охарактеризувати фінансовий стан на підприємстві використовують чотири типи фінансової стійкості (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Типи фінансової стійкості підприємства**

Джерело: складено автором на основі [31, с. 141-142]

Для того, щоб визначити тип фінансової стійкості АТ «Укрпошта», проведемо аналіз його джерел фінансування запасів у табл. 2.15.

Проаналізувавши джерела фінансування запасів у табл. 2.15, бачимо, що протягом 2018 – 2020 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.

Таблиця 2.15

**Визначення типу фінансової стійкості АТ «Укрпошта» у 2018-2020  
рр., тис. грн.**

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Наявність власних коштів $B = BK - HA$	-1299075	-1019377	-1044627
Надлишок (+), або нестача (-) власних коштів $\Phi(B) = B - Зп$	-1534912	-1215208	-1270181
Наявність власних та довгострокових позикових коштів $ВД = B + ДЗ$	-1112484	-614513	-433193
Надлишок (+), або нестача (-) власних та довгострокових позикових коштів $\Phi(ВД) = ВД - Зп$	-1348321	-810344	-658747
Наявність загальних коштів $ЗК = ВД + КК$	-999857	-572574	-168798
Надлишок (+), або нестача (-) загальних коштів $\Phi(ЗК) = ЗК - Зп$	-1235694	-768405	-394352
Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	{0,0,0}	{0,0,0}	{0,0,0}
Тип фінансової стійкості	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Після того, як було проведено аналіз абсолютних показників фінансової стійкості, варто дослідити ще відносні показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства. До таких показників відносять:

- коефіцієнт автономії ( фінансової незалежності);
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт фінансового ризику (левериджу);
- коефіцієнт покриття запасів;
- коефіцієнт покриття відсотків [66].

Розрахуємо перелічені вище відносні показники на прикладі діяльності АТ «Укрпошта» у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Відносні показники фінансової стійкості АТ «Укрпошта» протягом  
2018-2020 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2020/2018 (+/-)
		2018	2019	2020	
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 компанії

Коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності характеризує концентрацію власного капіталу підприємства. З табл. 2.16 видно, що протягом 2018-2020 рр. даний показник зменшився на 0,12 пунктів, і у 2020 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 коефіцієнта протягом 2018-2020 рр. оцінюємо негативно, адже це свідчить про високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування

Коефіцієнт фінансової залежності – це обернений показник до коефіцієнта автономії. Він показує, скільки фінансових ресурсів використовується на кожен гривню власного капіталу. Його значення у 2018 році було 2,66, у 2019 – 3,10, а у 2020 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.

Маневреність власного капіталу АТ «Укрпошта» протягом аналізованого періоду є низькою. Протягом 2018-2020 рр. значення коефіцієнта маневреності було від'ємним і у 2020 році склало (-0,17). Це свідчить про те, що власний капітал підприємства є зовсім немобільним і повністю забирається на фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення власних і позикових коштів. У 2020 році він становив 2,83, що на 1,17 пунктів більше, аніж у 2018 році. Зважаючи, що його рекомендоване значення є меншим 1, в АТ «Укрпошта» спостерігається збільшення залежності від позикового капіталу.

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 2020 р. порівняно з 2018 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 2018-2020 рр. показав, що дане підприємство має ряд фінансових проблем:

- невисока ліквідність підприємства, що становить загрозу платоспроможності;
- низький рівень рентабельності підприємства;
- неефективне управління активами, витратами і фінансовими ресурсами;
- низький рівень фінансової стійкості підприємства.

Окрім того, варто зазначити, що проведений аналіз типу фінансової стійкості АТ «Укрпошта» у 2018-2020 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 [78].

В цьому дослідженні використаємо другий підхід для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, оскільки нами був проведений комплексний

аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта», що дозволив сформувавши систему вихідних показників, які слугують індикаторами для визначення рівня фінансової безпеки даного підприємства.

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 [63].

Для того, щоб визначити рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» використаємо такі фінансові показники (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### 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	$\frac{A_1(\text{найліквід. активи})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2 - 0,5	відображає частку поточних зобов'язань, що може бути погашена швидколіквідним майном негайно
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньоріч. сума ВК}}$	$\geq 0,2$	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 [26]



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 [74, с. 306]. 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 [68, с. 322].

Для визначення класу (рівня) фінансової безпеки використовують граничні значення показників та їхній рейтинг. І 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 [41]. Розглянемо граничні значення показників фінансового стану підприємства, що знадобляться нам у подальшому аналізі в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Граничні значення показників фінансового стану для визначення рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта»**

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

Продовження таблиці 2.18

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 [40]

Загальну оцінку рівня фінансової безпеки подають у балах, які розраховуються за такою формулою [29, с. 39]:

$$B = \sum Pe_i * Kl_i, \quad (2.2)$$

де B – сума балів;

$Pe_i$  – рейтинг і-го показника;

$Kl_i$  – клас і-го показника.

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. 2.19. 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 2.19

### Визначення рейтингу показників фінансової безпеки підприємства

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

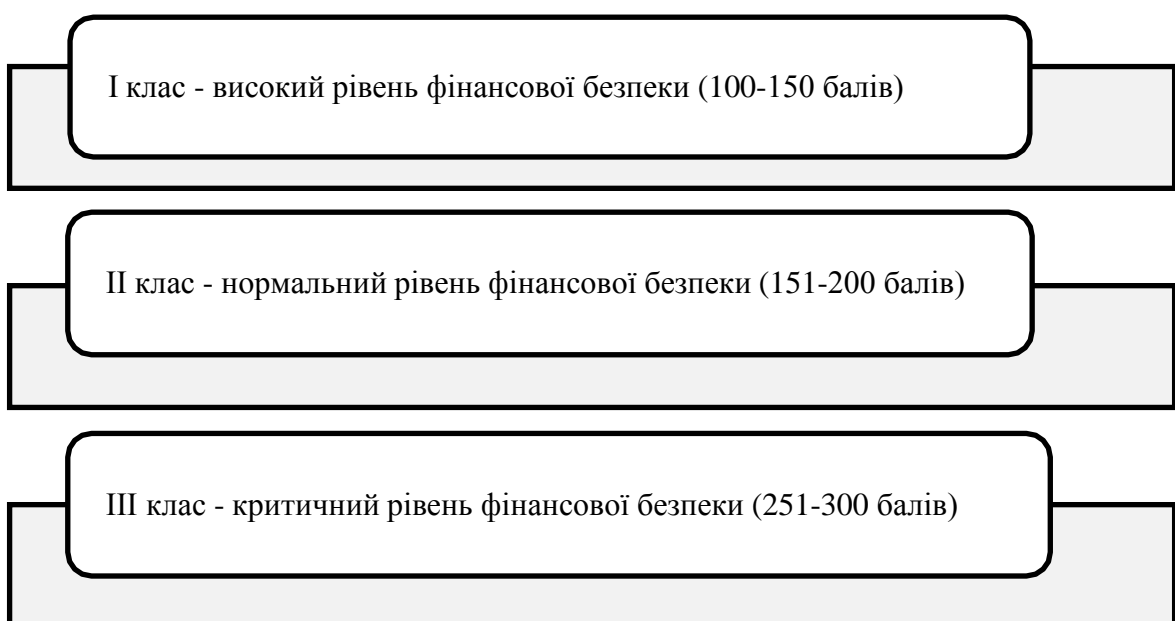
## Продовження таблиці 2.18

Назва показника	Рейтинг показника, %	Клас	Бали	Клас	Бали	Клас	Бали
Коефіцієнт автономії	21	I	21	II	42	III	63
Коефіцієнт оборотності активів	17		17		34		51
Разом	100	-	100	-	200	-	300
Клас		I		II		III	

Джерело: складено автором на основі [29]

Після того, як визначено рейтинг кожного показника, відповідно до набраної кількості балів підбирається клас фінансової безпеки (рис.2.5)

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.



**Рис. 2.5. Присвоєння класу фінансової безпеки підприємства**

Джерело: складено автором на основі [36]

Спираючись на вищепроведений аналіз визначимо рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» протягом 2018-2020 рр. у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр.**

Показник	2018 рік			2019 рік			2020 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 компанії

Як видно з проведених розрахунків у табл. 2.20, фінансова безпека АТ «Укрпошта» у 2018 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 2018-2020 рр. відповідають третьому класу рівня фінансової безпеки. 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.

## Висновки до розділу II

Провівши роботу над II розділом можна зробити наступні висновки:

1. Щоб здійснити оцінку ефективності фінансової безпеки підприємства, потрібно дотримуватися 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».

2. 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, їх порівняльний аналіз, аналіз джерел фінансування діяльності підприємства, оцінку операційної ефективності, аналіз показників ефективності використання оборотних коштів, аналіз ліквідності, рентабельності та аналіз фінансової стійкості АТ «Укрпошта».

3. На підставі проведеного аналізу фінансового стану АТ «Укрпошта» у 2018-2020 рр. на підприємстві визначено ряд фінансових проблем, серед яких: низька ліквідність, рентабельність підприємства; неефективне управління активами і витратами; неоптимальна структура джерел фінансування; низький рівень фінансової стійкості підприємства.

4. 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 2018 році та нормальний рівень фінансової безпеки у 2019-2020 рр.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «УКРПОШТА»

#### 3.1. Напрямки вдосконалення фінансової діяльності підприємства

На сьогоднішній день діяльність вітчизняних підприємств здійснюється в умовах 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.

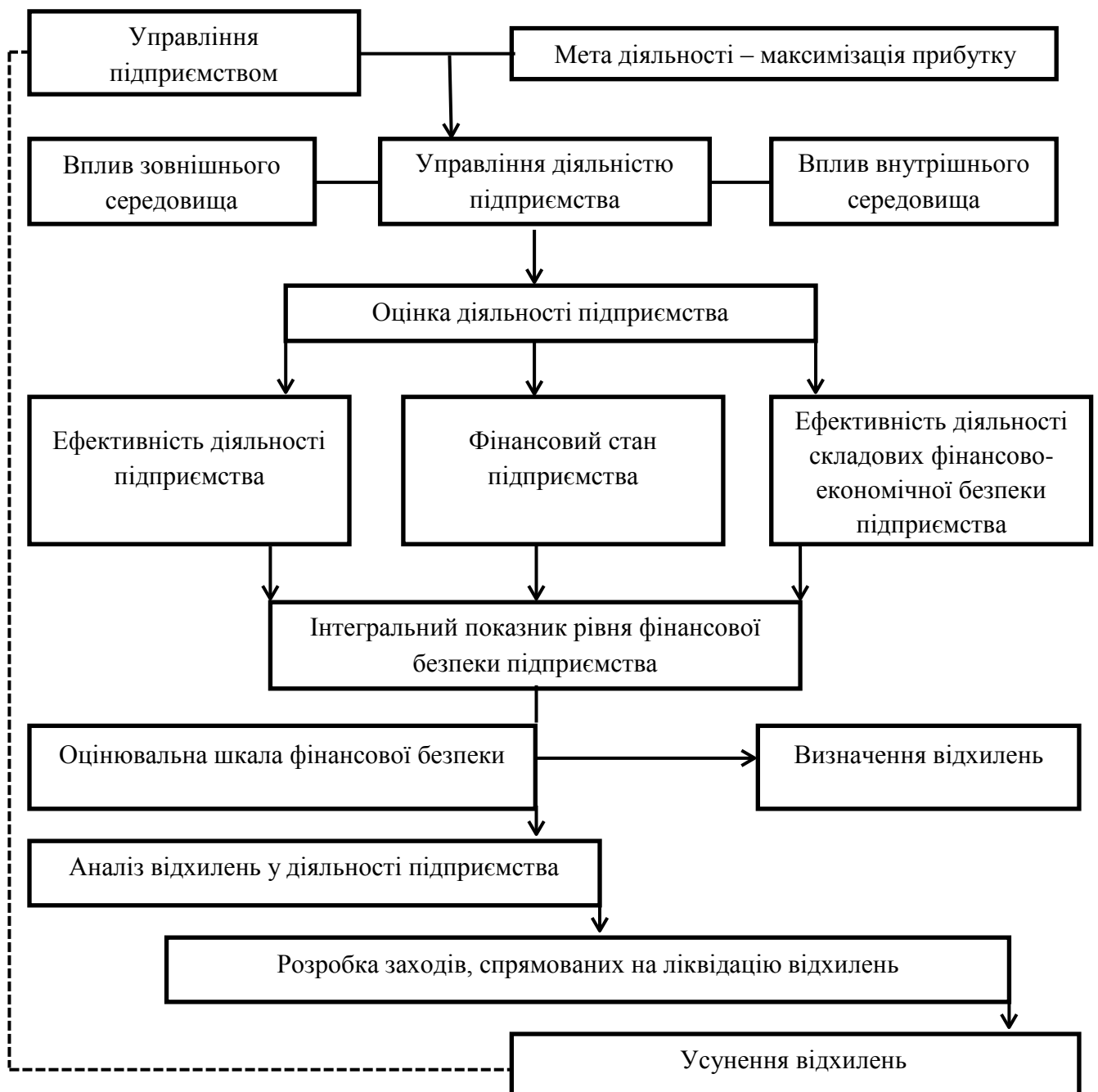
Серед найважливіших завдань у діяльності сучасних підприємств можна визначити такі:

- пошук методів правильного діагностування проблем у роботі підприємств;
- виявлення, оцінка та усунення потенційних і наявних загроз і ризиків для діяльності підприємства;
- ефективне 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).



**Рис. 3.1. Функціональна модель системи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства**

Джерело: складено автором на основі [22]



Досягнення прибутковості – це найважливіше завдання для підприємства, яке працює на комерційній основі. Варто зазначити, що у 2019 та 2020 роках підсумком діяльності АТ «Укрпошта» був прибуток у розмірі 405357 тис. грн. та 164923 тис. грн. відповідно, проте у 2018 році підприємство було збитковим (-507781 тис. грн.). Зважаючи також на зменшення прибутку у 2020 році на 41% порівняно з 2019 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].

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 нерациональною: 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 [82, 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 [8, с.111].

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

Таблиця 3.1

### Стратегії фінансування оборотних активів підприємства

Назва стратегії	Суть стратегії	Ступінь ризику
1. 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)
2. Агресивна стратегія	Необоротні та постійна частина оборотних активів фінансуються на довгостроковій основі	Високий ризик (короткострокова заборгованість покриває змінну частину оборотних активів)
3. Консервативна стратегія	Більшість активів фінансується на рахунок довгострокових джерел	Невисокий ризик (використовується на початку діяльності підприємств при доступності довгострокових кредитів)
4. 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 на основі [70, с. 69]

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 [3].

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 [80].

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. 3.3. Характеристика типів фінансової політики підприємства**

Джерело: складено автором на основі [9, с. 28]

Консервативний тип фінансової політики обирають підприємства, що характеризуються позицією мінімізації ризиків зниження фінансової стійкості. Для таких підприємств властиво серед джерел фінансування надавати пріоритет власному капіталу, а не позиковим ресурсам. Така ситуація призводить до зменшення рентабельності активів, втрати ефекту фінансового левериджу та низького рівня інвестиційної діяльності.

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. Формування оптимальної стратегії управління фінансовою безпекою 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 [12, 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, 1, 4, 2, 58, 72] приходимо до такого висновку, що підібрати відповідну стратегію для АТ «Укрпошта» можна після виконання таких послідовних кроків:

1. визначення цілей і місії управління фінансовою безпекою підприємства;
2. проведення аналізу середовища функціонування підприємства;
3. визначення множини стратегій управління фінансовою безпекою;
4. підбір альтернативної стратегії;
5. 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].

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

1. стратегію стабілізації;
2. стратегію помірнього зростання;
3. стратегію стійкого зростання;
4. стратегію виживання;
5. 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 [72].

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 рівня його фінансової безпеки (табл. 3.2).

Опираючись на проведений аналіз визначення рівня фінансової безпеки підприємства, бачимо, що у 2018 році фінансова безпека АТ «Укрпошта» була на критичному рівні (247 балів), а у 2019-2020 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 помірною 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 2018 році і близьке до передкризового стану значення оціночного показника балів, що характеризують фінансову безпеку підприємства у 2019 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 сформувати найрентабельніші напрями інвестування.

Таблиця 3.2

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

<b>Рівень фінансової безпеки</b>	<b>Відповідність стратегії управління</b>	<b>Заходи для реалізації стратегії</b>
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 ефективне 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 таблиці 3.2

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 на основі [58].

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 [2].

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  
підприємства**

<b>Назва методу</b>	<b>Характеристика методу</b>
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.

## Продовження таблиці 3.3

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.
Страховання	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 на основі [17, с. 172-177].

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]. Тобто можна вважати, що бенчмаркінг в сьогоденнішніх 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]:

1. реверсивний бенчмаркінг – полягає у порівнянні свого продукту, його якостей, властивостей та характеристик з аналогом конкурентів;
2. конкурентний бенчмаркінг – порівнюються всі параметри внутрішньої діяльності з конкурентами;
3. процесний бенчмаркінг – базується на порівнянні з найкращою практикою на інших ринках;
4. стратегічний бенчмаркінг – полягає у запозиченні ефективних стратегій від партнерів;
5. 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.

### Висновки до розділу III

Провівши роботу над I розділом можна зробити наступні висновки:

1. Сучасні вітчизняні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності і непередбачуваності через епідемію коронавірусу та нестабільну економічну ситуацію. Такі умови змушують суб'єктів господарювання забезпечувати якісне управління фінансовою безпекою та постійно шукати напрями її вдосконалення.

2. 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.

3. 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 помірнього 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 помірнього зростання деякими заходами зі стратегії стабілізації.

4. 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.



## ВИСНОВКИ

Питання забезпечення ефективної системи безпеки на сьогоднішній день має важливе значення як на державному рівні загалом, так і на кожному підприємстві зокрема. Необхідність вирішення цієї проблеми сприяє актуалізації проведення досліджень феномена безпеки, її видів та складових.

Поняття «безпека» використовують для пояснення стану захищеності від впливу несприятливих умов. Національна безпека – це в першу чергу забезпечення захисту народу як носія суверенітету і єдиного джерела державної влади в Україні. Економічна компонента національної безпеки – це економічна безпека. Систематизувавши різні підходи до тлумачення економічної безпеки, визначено, що це стан економіки в країні, за якого забезпечується стабільне та ефективне функціонування суб'єкта господарювання і високий потенціал його розвитку в майбутньому завдяки протидії впливу несприятливим чинникам.

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.

Управління фінансовою безпекою підприємства покликане забезпечувати постійність і безперервність його діяльності, максимальний рівень фінансової незалежності та стійкості, платоспроможності та ліквідності, необхідний для постійної діяльності і розширення виробництва обсяг фінансових ресурсів, оптимізацію джерел фінансування діяльності, захист фінансових інтересів підприємства і можливість протистояння впливу негативних факторів.

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.

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. Такий аналіз діяльності АТ «Укрпошта» проведено у II розділі роботи.

У II розділі здійснено загальну характеристику діяльності підприємства з надання послуг поштового зв'язку АТ «Укрпошта». Визначено, що для оцінки рівня ефективності діяльності АТ «Укрпошта» у сучасних умовах потрібно провести комплексну фінансову оцінку, що передбачає чотири етапи: підбір та обґрунтування показників-індикаторів фінансового стану, їх розрахунок, формування інтегрального показника фінансової безпеки і визначення рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта». Проведено комплексну фінансову оцінку АТ «Укрпошта» за побудованим алгоритмом.

Здійснено техніко-економічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта», глибокий аналіз динаміки та складу оборотних активів. Окремо проаналізовано динаміку та структуру дебіторської заборгованості, здійснено порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.

Проведено аналіз джерел фінансування діяльності АТ «Укрпошта», внаслідок чого протягом аналізованого періоду виявлено зменшення частки власного капіталу і збільшення обсягів залучення позикового капіталу. Як результат, встановлено висновок про неоптимальну структуру джерел фінансування діяльності, що збільшує ризик фінансової неплатоспроможності і банкрутства у майбутньому. Завдяки оцінці операційної ефективності АТ

«Укрпошта», визначено від’ємне значення чистого оборотного капіталу, що свідчить про потребу оптимізації структури джерел фінансування діяльності підприємства.

Проаналізовано показники ефективності використання оборотних коштів, ліквідності, рентабельності та показники фінансової стійкості. Внаслідок аналізу управління оборотними коштами АТ «Укрпошта» визначено, що підприємству необхідно сприяти пришвидшенню оборотності оборотних активів і покращити використання як загалом оборотних активів, так і їхніх складових, а особливо вдосконалити управління дебіторською заборгованістю.

За результатами проведеного аналізу ліквідності встановлено, що ліквідність балансу АТ «Укрпошта» знаходиться на середньому рівні, проте дане підприємство не можна вважати повністю ліквідним і платоспроможним.

Розраховані показники рентабельності свідчать про доволі низьку рентабельність підприємства і наявність потреби підвищення рівня ефективності управління активами, витратами та фінансовими ресурсами підприємства.

Як наслідок аналізу абсолютних показників визначено тип фінансової стійкості АТ «Укрпошта» - кризовий фінансовий стан. Розрахунок відносних показників підтвердив низький рівень фінансової стійкості підприємства.

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.

На основі аналізу фінансового стану підприємства проведено оцінку рівня фінансової безпеки АТ «Укрпошта» за допомогою скорингового методу. Визначено критичний рівень фінансової безпеки підприємства у 2018 році та нормальний рівень фінансової безпеки у 2019-2020 рр. Відповідно до цього

встановлено основний напрям діяльності менеджменту: покращувати рівень фінансової безпеки АТ «Укрпошта» та не допускати можливості його зниження.

У III-му розділі систематизовано основні проблеми фінансового стану досліджуваного підприємства і наведено шляхи їх вирішення. Зокрема, окреслено шляхи збільшення прибутковості за допомогою скорочення витрат і збільшення обсягів продажу, розроблено функціональну модель системи підвищення рівня фінансово-економічної 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, техніко-технологічний і ресурсний напрями діяльності для покращення операційної ефективності підприємства.

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

Узагальнено основні типи фінансової політики і визначено найоптимальнішу модель для адаптації в АТ «Укрпошта» – помірний тип провадження фінансової політики.

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.

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

1. визначення цілей і місії управління фінансовою безпекою підприємства;
2. проведення аналізу середовища функціонування підприємства;
3. визначення множини стратегій управління фінансовою безпекою;

4. підбір альтернативної стратегії;
5. проведення моніторингу за реалізацією обраної стратегії.

Після послідовного застосування даного алгоритму дій визначено критичний рівень безпеки АТ «Укрпошта» у 2018 році та нормальний рівень безпеки у 2019-2020 рр. Зважаючи на такі умови, рекомендовано підприємству обрати для себе стратегію помірнього зростання, розширивши її деякими заходами зі стратегії стабілізації. Це передбачатиме виконання таких завдань:

- розширення обсягів виробництва і реалізації;
- забезпечення високої ефективності операційної діяльності;
- оптимізація структури капіталу;
- залучення середньо- та довгострокового капітал з внутрішнього і зовнішнього середовища;
- сприяти швидкій адаптації підприємства до нестабільних умов функціонування;
- оперативно реагувати на ризики та загрози діяльності, вчасно їх усувати.

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

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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов С. С., Котенко Т. М. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання. *Наукові записки* : зб. наук. праць Кіровоградського національного технічного університету. 2016. № 20. С. 94 – 104.
2. Ареф'єв В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 65–68.
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 327 с.
4. Балацький Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії. *Ефективна економіка*. 2015. № 8.
5. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : «Фенікс», 1999. 338 с.
6. Біляк Ю. В. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. *Агросвіт*. 2017. №12. С. 20 – 30. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2017/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2017/5.pdf) (дата звернення: 15.09.2021).
7. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2014. 784 с.
8. Варналій З. С., Живко З. Б., Білик Р. Р. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 300 с.
9. Васечко Л. І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. №1 (7).
10. Вівчар О. І. Безпека бізнесу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 278 с. URL: [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2018/літб/Безпека\\_бізнесу.pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2018/літб/Безпека_бізнесу.pdf). (дата звернення: 27. 09. 2021).

11. Власюк О. С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2011. 474 с.
12. Воробйов Ю. М., Блажевич О. Г. Фінансова безпека організацій рекреаційної сфери. *Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції*. 2010. № 2. С. 12-19.
13. Глобальна та національна безпека : підручник. / Абрамов В. І. та ін. Київ : НАДУ, 2016, 1137 с.
14. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2006. 174 с.
15. Горячева К. С. Финансовая безопасность предприятия, сущность и место в системе экономической безопасности. *Экономист*. 2003. № 8. С. 65-67.
16. Доценко І. О. Механізм управління ризиками підприємницької діяльності в системі безпеки підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2014. 241 с.
17. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ : Національна академія управління. 2010. 232 с. URL: <https://www.nam.kiev.ua/files/publications/978-966-8406-52-2-monog.pdf> (дата звернення: 29.09.2021).
18. Жук О. С. Оцінка стану та структури активів підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2016. № 3(31). С. 16 – 20.
19. Івашина О. Ф., Оксентюк Н. В. Шляхи збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2014. № 5(1). С. 105-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_5%281%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5%281%29_29) (дата звернення: 27. 09. 2021).
20. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Економіка і управління*

- підприємствами. Актуальні проблеми економіки. Київ : Європейський університет, №8 (134). 2012. С.172-181.*
21. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт рентабельності активів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата звернення: 25.09.2021).
  22. Коваленко В. В. Структура системи управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. №3 (85). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/143989/141899> (дата звернення: 27. 09. 2021).
  23. Колєватова А. В. Основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 10.
  24. Корнієнко Т. О. Управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Інноваційна економіка*. № 8. 2013. С. 350-353.
  25. Костецький В. В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою: аудиторський супровід та бізнес розвідка : мат. III міжнар. наук.-практ. конф. 11-13 квіт. 2013 р. Харків : ХНУМГ, 2013. С. 57-59.
  26. Крупка М. І., Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання : підручник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 320 с.
  27. Крутов В. В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємництва в Україні: монографія. Київ : «Фенікс», 2008. 406 с.
  28. Кузенко Т. Б., Мартюшева Л. С., Грачов О. В. Фінансова безпека підприємства : нав. посіб. Харків : ХНЕУ, 2010. 304 с.
  29. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
  30. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу ефективності використання оборотних активів підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси,*



- право. Економічні науки.* 2015. №1 (78). С.67 – 75. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/%E2%84%961\(78\)/uazt\\_2015\\_1\\_9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/%E2%84%961(78)/uazt_2015_1_9.pdf) (дата звернення: 25.09.2021).
31. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
32. Ляліна Н. С., Шелудько Л. В., Шелудько Р. М. Діагностика фінансового стану підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Економічні науки.* 2014. №6. С.118-124.
33. Малик О. В. Концептуальні основи формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Університетські наукові записки.* 2017. №4. С. 207 – 218.
34. Малик О. В. Концепція управління фінансовою безпекою підприємства. *Соціально-економічні напрями розвитку міжнародних відносин у забезпеченні ефектів інтеграції України до ЄС : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький – м. Львів, 25–27 вересня 2016 р.* Хмельницький : ХНУ, 2016. С. 139–142.
35. Малик О. В. Формування механізму управління фінансової безпеки підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2016. 263 с.
36. Мартинюк В. П., Зволяк Ян, Баранецька О. В. Фінансова безпека : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2016. 264 с.
37. Мартюшева Л. С. Методологічні основи організації фінансової безпеки підприємства. *Фінансовий простір.* 2011. № 1. С. 85-90.
38. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.
39. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361). URL:

<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=111503bd-ca7f4dee-b07c-c66c2aa28e03&title> (дата звернення 28.09.2021).

40. Мисник Т. Г. Теоретико-методичні основи фінансової безпеки підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 91 – 99.
41. Мисник Т. Г. Фінансова безпека підприємств. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 91-98.
42. Мілай О. І. Фінансова безпека на підприємствах залізничного транспорту. *Вестник Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта*. 2011. № 38. С. 263-269.
43. Міщук Є. В., Сідорова І. І. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості: проблемні аспекти. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 2. С. 54-57.
44. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
45. Мулик Я. І. Сутність поняття «Фінансова безпека підприємства»: систематизація наукових поглядів : зб. наук. праць ВНАУ. Серія: економічні науки. №3 (80). 2013. С. 195-206. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/2114.pdf> (дата звернення: 10.09.2021)
46. Національна безпека України: теорія і практика : навч. посіб. / Г. П. Ситник та ін. ; за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : «Кондор», 2007. 616 с.
47. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/dyrektsii> (дата звернення: 24.09.2021).
48. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Боярко І. М. Особливості забезпечення фінансової безпеки акціонерних товариств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. 2013. № 37. С. 140 – 146.
49. Портнова Г. О., Антоненко В. М. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки : зб. наук. праць Національного

- університету державної податкової служби України. 2012. № 1. С. 345–355.
50. Почечун О. І. Проблеми методики оцінки стану і рівня системи фінансової безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна*. 2012. № 41. С. 212–216.
51. Правдюк Н. Л., Мулик Т. О., Мулик Я. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект : монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 223 с.
52. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность : учебник / Г. Б. Клейнер и др. ; под общ. ред. С. А. Панова. Москва : ОАО “Изд-во “Экономика”, 1997. 288 с.
53. Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.09.2021).
54. Рета М. В., Іванова А. О. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 29–37.
55. Рзаєва Т. Г., Боднар Г. А. Підходи та показники оцінки фінансової безпеки підприємства за умов конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (2). С. 246–251.
56. Розен В. П., Тишевич Б. Л., Городецький В. Г. Бенчмаркінг як засіб підвищення рівня енергоефективності промисловості України. *Вісник НТУУ «КПІ». Гірництво*. 2012. № 22. С. 166–167.
57. Рудика В. І., Мамедов Ібрагім Малік огли Характеристика рентабельності як показника ефективної діяльності підприємства. *Гроші, фінанси і кредит. Інфраструктура ринку*. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/54.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/54.pdf) (дата звернення: 25.09.2021).

58. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
59. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України. Ефективність функціонування та економічний розвиток підприємства*. 2012. № 30. С. 137 – 143.
60. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки : підручник. Київ : НАДУ, 2012, 730 с.
61. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Моделювання механізму фінансової безпеки підприємства. *Бізнесінформ. Фінанси, грошовий обіг і кредит*. Донецьк, 2019. №10. С. 206 – 212. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1640/1/Slobodyanyuk\\_article\\_01\\_10\\_2019.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1640/1/Slobodyanyuk_article_01_10_2019.pdf) (дата звернення: 13.09.2021).
62. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140– 148.
63. Сусіденко, О. В. Фінансова безпека підприємства : теорія, методи, практика : монографія. Київ : ЦУЛ, 2017. 128 с.
64. Т. В. Польова, Ю. В. Кравцова Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/35.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf) (дата звернення: 25.09.2021).
65. Томчук О. Ф. Методичні аспекти аналізу позикового капіталу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №27 (част. 2). С. 76 – 83. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_2\\_2019ua/16.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/16.pdf) (дата звернення: 24.09.2021).
66. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : «Астрія», 2020. 434 с.

67. Фінанси : підручник / Юрій С. І., Федосов В. М. та ін. Київ : Знання, 2012. 687 с.
68. Фінанси підприємств: теоретико-методичне забезпечення формування та відтворення : монографія / І. В. Журавльова та ін. ; за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 428 с.
69. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А. О. Єпіфанов та ін. ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
70. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Бороноса. Суми : СумДУ, 2012. 539 с.
71. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильцівта ін. ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів : ЛігаПрес, 2012. 386 с.
72. Хаванова М. С. Види фінансової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Економіка*. 2014. № 33. С. 223–228.
73. Халатур С. М., Бровко Л. І., Моруга Т. О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2017. №12. С. 56 – 60. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2017/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/13.pdf) (дата звернення: 25.09.2021).
74. Хижняк Ю. О. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Гроші, фінанси і кредит. Інфраструктура ринку*. 2018. №23. С.305 – 312. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/55.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/55.pdf) (дата звернення: 20.09.2021).
75. Хохлов М. П., Щербань О. Д., Кирилова М. А. Поняття оборотних активів підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2019. №31. С. 409 – 414. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/63.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/63.pdf) (дата звернення: 24.09.2021).
76. Чеберяко О. В., Кривовяз М. А., Структурні елементи системи забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*.

2015. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2015/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/17.pdf) (дата звернення: 11.09.2021).
77. Чернега О. М. Критерії та показники фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки* : монографія. Одеса : Атлант, 2013. С. 56–61.
78. 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, 2016. С. 240 – 243.
79. Швець Ю. О., Цикало К. С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. №25 (1). С. 162 – 168. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/36.pdf> (дата звернення: 16.09.2021).
80. 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).
81. Штангрет А. М. Еволюція поглядів на категорію «економічна безпека». *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2010. №1 (17). С. 95–116.
82. 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) (дата звернення: 27. 09. 2021).



**Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрпошта»**

Джерело: складено автором на основі [39].