МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Management of Economic Security of JSC "Ukrposhta" in the Context of Military Challenges

Виконав: здобувача ступеня вищої освіти бакалавра
групи 6.0732-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.С. Татарчук
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Татарчук Ксенії Сергіївні

1. Тема роботи Удосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «8» грудня 2025 року №1774-с
2. Строк подання здобувачем роботи «_» червень 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ 1 – Теоретичні та методичні підходи до управління економічною безпекою на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика економічної безпеки суб'єктів підприємництва; 1.2 Теоретичні основи управління економічною безпекою на підприємстві; 1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки на підприємстві; 2 Розділ – Дослідження управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта».; 2.2 Аналіз рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта»; 2.3 Оцінка управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах воєнних-загроз; 3 Розділ – Напрями удосконалення управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» в умовах військових

викликів – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування сучасного організаційно економічного механізму управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів; 3.2 Комплекс заходів підвищення ефективності управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» з врахуванням військових викликів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти_____ К.С. Татарчук
(підпис)

Керівник роботи_____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер_____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційне дослідження: «Удосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів» у період дії воєнних загроз»: 67 сторінок, 12 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 59 найменувань.

Об’єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» з урахуванням воєнних викликів.

Актуальність теми зумовлена воєнним станом, фінансовою нестабільністю та необхідністю гарантування економічної безпеки стратегічно важливого інфраструктурного об’єкта.

Під час роботи проаналізовано теоретико-методичні підходи до управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» за 2022-2024 рр. на основі фінансових коефіцієнтів та інтегрального індексу. Виявлено низький рівень безпеки через втрату фінансової стійкості, збитковість, скорочення власного капіталу та зростання короткотермінових зобов’язань.

Запропоновано напрями вдосконалення: впровадження ризик-орієнтованого підходу, оптимізація витрат, посилення контролю за активами та моніторинг показників безпеки.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, АТ «УКРПОШТА», ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ВОЄННІ ВИКЛИКИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЛІКВІДНІСТЬ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС.

ABSTRACT

Qualification study: Improving the Management of Economic Security of JSC "Ukrposhta" in the Context of Military Challenges: 67 pages, 12 tables, 1 figure. The list of references comprises 59 sources.

The object of the study is the process of economic security management of an enterprise.

The aim of the study is the scientific substantiation of theoretical provisions and the development of practical recommendations for modernizing the economic security management system of Ukrposhta JSC, taking into account wartime challenges.

The relevance of the topic is determined by martial law, financial instability, and the need to guarantee economic security of a strategically important infrastructure facility.

The study examined theoretical and methodological approaches to economic security management and diagnosed Ukrposhta JSC’s security level for 2022-2024 using financial ratios and an integral index. A low security level was found due to loss of financial stability, unprofitability, reduced equity, and increased short-term liabilities. Proposed improvement directions include the implementation of a risk-oriented approach, cost optimization, enhanced asset control, and monitoring of security indicators.

ECONOMIC SECURITY, ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT, UKRPOSHTA JSC, FINANCIAL STABILITY, WARTIME CHALLENGES, RISK MANAGEMENT, LIQUIDITY, INTEGRAL INDEX.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ДСНС – Державна служба України з надзвичайних ситуацій;

ЄС – Європейський Союз;

ІТ – інформаційні технології;

KPI – ключові показники ефективності;

ФСВР – Фонд страхування воєнних ризиків;

K_1 – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

K_2 – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_3 – коефіцієнт фінансової стійкості (автономії);

K_4 – коефіцієнт боргового навантаження.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..... 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 11

1.1 Сутність та теоретична характеристика економічної безпеки суб'єктів підприємництва …...…….….....…..... 11

1.2 Теоретичні основи управління економічною безпекою на підприємстві..... 14

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки на підприємстві.....…….. 17

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ..... 26

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта» 26

2.2 Аналіз рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта»..... 33

2.3 Оцінка управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах воєнних загроз..... 39

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ..... 43

3.1 Формування сучасного організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів..... 43

3.2 Комплекс заходів підвищення ефективності управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» з врахуванням військових викликів..... 51

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..... 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….....…... 61

ВСТУП

Початок повномасштабного вторгнення докорінно трансформував умови роботи всіх українських підприємств, а для тих, хто задіяний у критичній інфраструктурі, ці зміни стали викликом, до якого не були готові ні керівники, ні фахівці з безпеки. АТ «Укрпошта» належить саме до таких об'єктів. Воно не лише надає поштові та логістичні послуги, а й виконує соціальну місію: доставляє пенсії, виплати, товари першої потреби навіть у прифронтові зони, де жоден комерційний оператор не працює. Війна принесла руйнування відділень, обстріли, логістичні збої, втрату персоналу через мобілізацію, зростання витрат на пальне, охорону та відновлення.

Водночас доходи залишаються нестабільними, а фінансові результати – збитковими. Усе це робить питання економічної безпеки не просто актуальним, а життєво важливим. За відсутності належного управління загрозами підприємство ризикує втратити не лише фінансову стійкість, а й здатність виконувати свої функції там, де люди найбільше потребують підтримки. Тому тема вдосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» з урахуванням воєнних викликів є нагальною, практично орієнтованою та потребує детального дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи управління економічною безпекою АТ «Укрпошта», які враховують виклики, породжені бойовими діями.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання: Узагальнити теоретико-методичні підходи до управління економічною безпекою підприємства, уточнити зміст ключових понять у контексті воєнного часу.

Провести аналіз чинної системи управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта», оцінити її рівень за допомогою фінансових показників та

інтегрального індексу, виявити загрози, спричинені війною.

На основі проведеного аналізу розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення, зокрема сформувати сучасний організаційно-економічний механізм та запропонувати практичні заходи в кадровій, фінансовій, логістичній та техногенно-воєнній сферах.

Об’єктом дослідження виступає управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» – тобто те, як на підприємстві виявляють загрози, реагують на них, планують заходи захисту, розподіляють ресурси та відповідальність.

Предметом дослідження є процеси управління економічною безпекою, а саме теоретичні, методичні та прикладні аспекти їх забезпечення в умовах воєнних загроз. Увага зосереджена на властивостях, що стають найбільш значущими під час війни: адаптивність, швидкість реагування, резервування ресурсів, децентралізація прийняття рішень, захист персоналу та критичної інфраструктури.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичний аналіз і синтез застосовано для опрацювання наукових джерел та систематизації підходів до економічної безпеки. Індукція та дедукція дозволили перейти від окремих фінансових показників до загальних висновків. Балансовий, розрахунковий, табличний та графічний методи використовувалися для обробки фінансової звітності АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки, розрахунку коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, боргового навантаження та інтегрального індексу економічної безпеки. Застосовувалися також порівняльний аналіз, методи узагальнення та класифікації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали закони України («Про поштовий зв’язок», «Про акціонерні товариства», «Про правовий режим воєнного стану»), постанови Кабінету Міністрів України щодо бронювання військовозобов'язаних та визначення територій бойових дій, наукові праці вітчизняних дослідників (Т.Г. Васильців, А.В. Козаченко, Г.В. Козаченко, Т.М. Зубко, О.О. Бондаренко та інших). Фактичні дані

отримано з фінансової звітності АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки, річних звітів та внутрішніх аналітичних матеріалів. Додатково використовувалися статистика Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень, матеріали Світового банку, програми DREAM, Всесвітнього поштового союзу, а також галузеві огляди та публікації у фахових виданнях.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та практичні результати кваліфікаційної роботи доповідалися автором та обговорювалися на студентських і всеукраїнських науково-практичних конференціях. За результатами апробації опубліковано тези доповідей:

Татарчук К. Підвищення економічної безпеки поштових підприємств як складова нарощування економічного потенціалу Запорізького регіону/ Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів» (м. Запоріжжя, жовтень 2025). Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. С. 57–58. Татарчук К. Сучасні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки бізнес-одиниць в Україні. Молода наука 2026: зб. тез доп. щоріч. наук. конф. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених (м. Запоріжжя, квітень 2026). Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2026. С. 128–129.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та теоретична характеристика економічної безпеки суб'єктів підприємництва

Роль економічної безпеки важко переоцінити, особливо в Україні, де підприємства працюють в умовах турбулентності, високої конкуренції та постійних воєнних загроз. Від того, наскільки ефективно суб'єкт господарювання може протистояти дестабілізуючим чинникам, залежить його здатність стабільно працювати. Водночас належний рівень економічної безпеки є важливою умовою збереження фінансової стійкості підприємства та його успішного розвитку.

Виділяють кілька рівнів економічної безпеки – від глобального до рівня окремого підприємства. Глобальна економічна безпека характеризує стабільність світової економічної системи, міжнародна – захищеність економічних відносин між державами, національна – здатність країни забезпечувати сталий розвиток і захист національних інтересів, а регіональна – стійкість окремих територій до економічних загроз та кризових явищ. Водночас основою всієї системи є економічна безпека підприємства, оскільки саме ефективна діяльність суб'єктів господарювання створює передумови для забезпечення безпеки на вищих рівнях [1].

В економічній науці економічну безпеку підприємства визначають як особливий стан господарювання. У цьому стані наявний ресурсний потенціал використовується максимально ефективно, а фінансові, матеріальні та інформаційні інтереси суб'єкта надійно захищені від загроз зовнішнього та внутрішнього характеру. У сукупності це створює умови для стабільної роботи та стратегічного розвитку [2].

Для України проблема економічної безпеки підприємств стала винятково важливою ще під час ринкової трансформації. А сьогодні, через тривалі бойові дії та системні реформи, вона перетворилася на питання виживання цілих галузей. На міжнародному рівні економічна безпека підприємств дедалі частіше розглядається як складова національної безпеки держави і входить до стратегічних пріоритетів урядів. Побудувати надійний захист неможливо без чіткого розуміння загроз. Виділяють два види: внутрішні (управлінські помилки, прорахунки в плануванні, низька кваліфікація персоналу, витік даних, протиправні дії) та зовнішні (макроекономічні кризи, інфляція, зміни законодавства, політичні ризики, жорстка конкуренція, валютні коливання, збройні конфлікти, кібератаки) [3].

Отже, економічна безпека підприємства – це такий стан роботи суб'єкта господарювання, за якого його фінанси, матеріальні активи, майно та доходи надійно захищені від дестабілізуючих впливів. Це необхідна умова для ритмічної роботи, збереження конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей.

У структурі економічної безпеки підприємства виділяють сім основних складових. До них належить фінансова безпека, яка пов’язана з управлінням грошовими потоками, забезпеченням ліквідності та платоспроможності підприємства. Кадрова складова охоплює процеси формування, утримання та розвитку персоналу. Технологічна безпека спрямована на модернізацію виробництва та підвищення його ефективності. Інформаційна складова забезпечує захист баз даних, комерційної таємниці та іншої важливої інформації. Правова безпека передбачає дотримання вимог законодавства та захист інтересів підприємства. Екологічна складова пов’язана з виконанням природоохоронних норм і вимог. Силова безпека забезпечує фізичний захист працівників, майна та інших ресурсів підприємства [4].

Економічна безпека підприємства тримається на трьох засадах. Перша – економічна самостійність: право та здатність самостійно розпоряджатися своїми ресурсами й виробляти конкурентоспроможну продукцію. Друга –

стійкість і стабільність: збереження майна та фінансової бази, формування здорового підприємницького середовища, своєчасне запобігання кризам. Третя – потенціал розвитку: здатність залучати інвестиції, створювати та впроваджувати інновації, забезпечувати професійне зростання працівників [5]. Ці три елементи – незалежність, стабільність і розвиток – існують у зв'язці. Кожен з них необхідний для роботи цілого. Без незалежності підприємство не може повноцінно використовувати свій потенціал. Без стабільності виникають фінансові збої та операційні кризи. Без розвитку – втрата конкурентних переваг. Висновок: ефективна економічна безпека можлива лише за одночасної реалізації всіх трьох складових. Система забезпечення економічної безпеки підприємства ґрунтується на кількох основних принципах. Принцип комплексності передбачає узгоджену взаємодію всіх елементів системи безпеки. Безперервність означає постійний моніторинг ризиків і загроз для своєчасного реагування на них. Принцип адаптивності полягає у здатності підприємства швидко пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Законність передбачає здійснення всіх заходів із забезпечення економічної безпеки виключно в межах чинного законодавства. Проактивність спрямована на попередження та усунення загроз ще на етапі їх виникнення, що дозволяє уникнути негативних наслідків у майбутньому [6].

В умовах збройного конфлікту інтенсивність загроз для бізнесу різко зростає через зовнішні потрясіння, порушення логістичних ланцюгів і кібератаки. У такій ситуації зріла система економічної безпеки стає ключовим фактором виживання та збереження ринкових позицій. У цифрову епоху до традиційних загроз додаються нові: захист цифрових активів і персональних даних, протидія кіберінцидентам, управління соціальними та екологічними ризиками. Крім того, важливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність діяльності та своєчасно реагувати на потенційні загрози. Саме тому ефективне управління економічною безпекою є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах [7].

Підсумовуючи: економічна безпека підприємства – це багаторівневе поняття. Вона показує, наскільки суб’єкт господарювання здатен зберігати власні ресурси, працювати прибутково та швидко реагувати на зовнішні зміни. Забезпечення економічної безпеки – обов’язкова умова для сталого розвитку та інтеграції компанії у внутрішні й міжнародні процеси на довгу перспективу.

1.2 Теоретичні основи управління економічною безпекою на підприємстві

Економічна безпека – це основа, без якої не працює ні стабільна операційна діяльність, ні стратегічний розвиток підприємства. Вона показує, наскільки реально захищені фінанси, майно, персонал та інформація від зовнішніх і внутрішніх загроз. Сьогодні, в умовах економічної нестабільності, загострення конкуренції та глобальної взаємозалежності, управління безпекою виходить на перший план. Добре побудована система дозволяє вчасно помічати ризики, уникати збитків, підтримувати безперебійну роботу та нарощувати конкурентоспроможність. А якщо такої системи немає або вона не працює – підприємство стає вразливим до криз, зовнішніх ударів і внутрішніх збоїв. Це веде до падіння прибутків, а іноді – до банкрутства. Тому ефективне управління економічною безпекою – обов'язкова умова довгострокового розвитку.

Ефективність управління економічною безпекою значною мірою залежить від професійності керівників і фахівців, які відповідають за своєчасне виявлення та нейтралізацію загроз. Сучасна система безпеки повинна мати проактивний характер і бути спрямованою на попередження ризиків, а не лише на усунення їх наслідків. Важливим інструментом оцінювання рівня захищеності підприємства є аналіз фінансово-економічних показників, який дозволяє виявляти проблемні аспекти діяльності на ранніх етапах. Для комплексної оцінки стану економічної безпеки доцільно

використовувати інтегральні показники, що узагальнюють вплив різних факторів та забезпечують цілісне бачення рівня захищеності підприємства.

Теоретичні засади управління економічною безпекою сформовані у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, І. Бланк розглядав економічну безпеку як захист фінансових інтересів підприємства, О. Барановський – як рівень захищеності від загроз, а В. Геєць пов’язував її із забезпеченням економічного зростання та стабільності. Вагомий внесок у розвиток теорії зробив Т. Васильців, який обґрунтував необхідність комплексного підходу до управління економічною безпекою. Узагальнюючи наукові підходи, управління економічною безпекою можна визначити як безперервний процес виявлення, оцінювання та нейтралізації загроз з метою захисту ресурсів і забезпечення стабільного функціонування підприємства. Сучасні дослідження розглядають економічну безпеку як багатофункціональну систему, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та створює умови для його стійкого розвитку.

Стратегічна мета управління економічною безпекою – підтримувати стабільну роботу і створювати умови для розвитку підприємства в умовах високої невизначеності та ризику. Для цього вирішується низка завдань: раціональне використання ринкових механізмів, залучення державної підтримки при необхідності, побудова ефективного внутрішнього контролю, створення належного правового середовища, а також максимально повне використання ресурсного потенціалу. Комплексне вирішення цих завдань дозволяє нейтралізувати загрози, тримати ризики в допустимих межах і гарантувати безперервність роботи [11].

Об’єкти управління економічною безпекою – це фінансові ресурси та потоки, майнові активи (основні засоби, запаси, нематеріальні активи), персонал та інтелектуальна власність, інформаційні ресурси й комерційна таємниця, технологічні та виробничі процеси, маркетингова й комерційна діяльність, а також правові відносини та екологічні аспекти.

Суб’єкти управління поділяються на внутрішніх і зовнішніх. Внутрішні:

власники, вище керівництво, служба безпеки, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів, юристи, ІТ-підрозділ, лінійні менеджери. Зовнішні: органи державної влади, правоохоронці, контрагенти, аудиторські та консалтингові компанії, які сприяють забезпеченню безпеки в межах своєї компетенції.

Методи управління різноманітні й обираються залежно від ситуації. Економічні методи – це фінансові інструменти, бюджетування, фінансове планування, аналіз прибутковості та ліквідності. Адміністративні – внутрішні регламенти, інструкції, директиви, посадові обов'язки. Технічні – модернізація обладнання, впровадження нових технологій. Соціально-психологічні – робота з персоналом, мотивація, стимулювання. Разом ці підходи формують інструментарій управління безпекою.

Сам процес управління має бути системним, безперервним і цілеспрямованим. Він охоплює аналіз, планування, організацію та контроль заходів із захисту підприємства від загроз. Базується на принципах комплексності, адаптивності, законності та ефективності. Управління економічною безпекою передбачає інтеграцію всіх функціональних підсистем і орієнтацію на стратегічні цілі розвитку. Для вимірювання рівня безпеки широко застосовуються комплексні (інтегральні) показники [12].

Серед основних інструментів забезпечення економічної безпеки виокремлюють ризик-менеджмент, впровадження систем менеджменту, реструктуризацію бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних функцій. Особливу роль відіграють системи бюджетування – вони дозволяють контролювати витрати й ефективно використовувати ресурси. Також важливо створити аналітичний підрозділ, який виявлятиме потенційні загрози та пропонуватиме шляхи їх усунення [13].

Рівень економічної безпеки значною мірою залежить від того, наскільки ефективно підприємство використовує свій ресурсний потенціал. Традиційно виділяють кілька функціональних складових: фінансова, операційна та виробнича безпека; безпека персоналу й інтелектуальної власності; маркетингова та комерційна безпека; інформаційна складова; а також

екологічна, правова та військова безпека. Стан кожної з них впливає на загальну здатність компанії протистояти загрозам і показує, на якому етапі життєвого циклу вона перебуває [14].

Кожне підприємство у своєму розвитку проходить стадії зростання, стабільності та спаду, а рівень економічної безпеки значною мірою впливає на успішність цього процесу. Високий рівень безпеки сприяє збереженню фінансової стійкості, своєчасному виявленню ризиків і створює умови для подальшого розвитку. Натомість низький рівень захищеності може призвести до виникнення кризових явищ та погіршення результатів діяльності. Тому система економічної безпеки повинна бути інтегрованою складовою загальної стратегії підприємства, забезпечуючи не лише захист від загроз, а й підтримку досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, управління економічною безпекою підприємства є комплексним процесом, що поєднує різноманітні підходи, методи та інструменти забезпечення стійкого функціонування підприємства. Його основною метою є збереження фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для довгострокового розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ефективне управління економічною безпекою сприяє своєчасному виявленню та нейтралізації загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки на підприємстві

Економічна безпека є однією з головних умов сталого розвитку підприємства та його здатності виживати в конкурентному середовищі. Регулярне оцінювання рівня безпеки дозволяє керівництву вчасно виявляти фінансові, операційні й стратегічні загрози, формувати заходи протидії

кризовим явищам і підвищувати якість управлінських рішень. Це, своєю чергою, позитивно впливає на загальну ефективність роботи та суттєво знижує ризики втрати капіталу, ресурсів і репутації [16]. Крім того, результати оцінювання є важливою основою для забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Розробкою методичних підходів до оцінювання економічної безпеки займалися багато дослідників. Т. Г. Васильців вивчав безпеку підприємництва в Україні та створив стратегічні й організаційно-економічні механізми її зміцнення. А. В. Козаченко працював над науково-методичними основами оцінювання рівня безпеки та діагностикою загроз. Г. В. Козаченко розробляв методичні підходи до вимірювання економічної безпеки. Т. М. Зубко досліджувала діагностику безпеки через систему оціночних показників та індикаторів. С. В. Задорожний систематизував фактори впливу та проаналізував сучасні критерії оцінювання. О. О. Бондаренко обґрунтував необхідність системного підходу до формування безпеки підприємства [17].

Особливої уваги заслуговують праці Васильціва, який розглядає економічну безпеку як комплексну систему, що охоплює всі сфери діяльності підприємства [17]. Вагомий внесок зробили також А. В. Козаченко та Г. В. Козаченко, які розробили методичні засади оцінювання рівня безпеки для кількісного та якісного аналізу загроз [17]. Практична цінність досліджень Зубко полягає у створенні системи діагностики на основі ключових показників, що сприяє прийняттю управлінських рішень [17]. Запропоновані методики можуть ефективно застосовуватися на підприємствах різних галузей.

Саме оцінювання економічної безпеки являє собою впорядкований аналітичний процес, спрямований на встановлення фактичного рівня захищеності ресурсів, фінансової стійкості та управлінських процесів, а також на виявлення й кількісне вимірювання реальних і потенційних загроз. Кінцева мета полягає у підтриманні стабільної роботи підприємства та мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на результати його

діяльності. Це дає змогу своєчасно виявляти проблеми та розробляти ефективні заходи щодо їх усунення.

Реалізація цієї мети передбачає вирішення кількох завдань: своєчасне виявлення фінансових, операційних та стратегічних ризиків; кількісне й якісне визначення рівня впливу загроз; формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень; а також моніторинг ефективності застосовуваних захисних механізмів. Вирішення цих завдань допомагає запобігати кризам і зменшувати втрати капіталу, ресурсів і ділової репутації [18]. Крім того, це сприяє підвищенню стійкості підприємства до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Той, хто проводить оцінювання (суб'єкти), поділяється на внутрішніх – власники, керівництво, фінансово-економічний відділ, служба аудиту, підрозділ безпеки – та зовнішніх – незалежні аудитори, консалтингові компанії, контролюючі органи. Те, що оцінюється (об'єкти), охоплює фінансові ресурси та потоки, майнові активи (основні засоби, запаси, нематеріальні активи), персонал та інтелектуальну власність, інформаційні ресурси й комерційну таємницю, технологічні й виробничі процеси, а також відносини з контрагентами [19]. Комплексний розгляд усіх цих об'єктів дає змогу отримати цілісну картину рівня безпеки підприємства.

Методи оцінки економічної безпеки базуються на зазначених завданнях. Найпоширенішими є аналіз фінансових показників (ліквідність, платоспроможність, рентабельність), оцінка ризиків, SWOT - та PEST - аналіз, балансові методи, а також інтегральні моделі, що враховують вплив багатьох факторів. Їх використання забезпечує об'єктивну оцінку стану економічної безпеки та створює підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Крім того, результати оцінювання дають змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та визначати напрями підвищення рівня його захищеності.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. Найбільш поширеним є

ресурсний підхід, який визначає рівень безпеки через ефективність використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Захисний підхід акцентує увагу на здатності підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та мінімізувати їх негативний вплив. Стабілізаційний підхід пов'язує економічну безпеку зі здатністю підтримувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах невизначеності. Корекційний підхід спрямований на узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів, що сприяє зниженню конфліктів і ризиків. Особливого значення в сучасних умовах набуває адаптаційно-мережевий підхід, який передбачає здатність підприємства швидко перебудовувати бізнес-процеси, використовувати альтернативні логістичні канали та резервних партнерів.

Отже, кожен із підходів розкриває окремий аспект економічної безпеки, а їх комплексне використання забезпечує більш об'єктивну оцінку рівня захищеності підприємства та його готовності до сучасних викликів.

Узагальнюючи, жоден із підходів окремо не є універсальним. Ресурсний підхід характеризує наявні ресурси підприємства, захисний спрямований на протидію загрозам, стабілізаційний забезпечує підтримання стійкості функціонування, корекційний орієнтований на узгодження інтересів учасників діяльності, а адаптаційно-мережевий враховує здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти з партнерами. Лише їх комплексне використання дає змогу забезпечити належний рівень економічної безпеки підприємства.

В умовах воєнного стану економічна безпека підприємства повинна базуватися на комплексному поєднанні різних підходів до управління ризиками та загрозами. Її ефективність визначається здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати резерви ресурсів і забезпечувати безперервність діяльності.

Це сприяє зміцненню фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Основні принципи оцінювання економічної безпеки підприємства представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи оцінювання економічної безпеки підприємства

№	Принцип	Зміст принципу
1	Системний підхід	Оцінювання економічної безпеки не може обмежуватися лише внутрішнім станом підприємства, оскільки його діяльність залежить від впливу зовнішнього економічного та соціального середовища.
2	Комплексність	Оцінювання має охоплювати всі основні складові економічної безпеки підприємства, оскільки зосередження лише на окремих аспектах не дає об'єктивної оцінки рівня його захищеності.
3	Безперервність	Стан економічної безпеки має перевірятися регулярно, а не лише епізодично. Постійний моніторинг дає змогу своєчасно виявляти загрози на ранніх стадіях їх виникнення, запобігаючи переростанню незначних проблем у серйозні кризові явища.
4	Адаптивність	Спосіб оцінювання економічної безпеки повинен бути достатньо гнучким, щоб ураховувати зміни у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, технологічні, соціальні чинники). Методи, що були ефективними раніше, можуть втратити актуальність, тому необхідно бути готовим до своєчасного коригування підходів.
5	Наукова обґрунтованість	Оцінювання має ґрунтуватися на перевірених методах аналізу та достовірних даних. Слід уникати припущень або необґрунтованих здогадок, натомість спиратися на точну інформацію, отриману з офіційних джерел, фінансової звітності та статистичних даних.

Як бачимо з таблиці 1.1, для оцінювання економічної безпеки використовуються різні групи показників, які характеризують окремі аспекти діяльності підприємства. Таким чином, комплексне застосування цих показників дозволяє всебічно оцінити рівень економічної безпеки.

Основні інструменти, що використовуються для оцінки економічного підприємства: експертна оцінка (експерти аналізують ситуацію); середньозважена оцінка (різним показникам надаються ваги залежно від важливості); композитна оцінка (об'єднання кількох показників в один підсумковий); бенчмаркінг (порівняння показників вашої компанії з показниками конкурентів або лідерів галузі); побудова матриці ризиків (візуалізація ймовірності та ступеня небезпеки ризиків) [21].

Економічну безпеку підприємства слід оцінювати поетапно, крок за

кроком. Цей підхід робить процес логічним та легким для виконання.

Процес оцінювання економічної безпеки підприємства включає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється ідентифікація потенційних загроз і ризиків, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Другий етап передбачає формування системи показників та індикаторів оцінювання, а також визначення ключових сфер, що підлягають моніторингу. На третьому етапі проводяться розрахунки обраних показників та їх порівняння з нормативними, плановими або цільовими значеннями. Завершальний етап полягає в аналізі отриманих результатів, прийнятті відповідних управлінських рішень і розробці заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки підприємства [22].

У сучасному світі дуже важливим є використання цифрових інструментів для аналізу, автоматизованих систем для постійного моніторингу ситуації та належних методів управління ризиками. Ці спеціалізовані програми допомагають швидко обробляти великі масиви даних, моделювати різні сценарії подій та виявляти важливі тенденції в динаміці. Це призводить до точніших оцінок та швидшого прийняття бізнес-рішень. Це також дозволяє швидше та ефективніше реагувати на ситуації [23].

Результати оцінювання економічної безпеки мають суттєве прикладне значення для діяльності підприємства. На їх основі суб’єкт господарювання отримує змогу: коригувати стратегічні плани розвитку залежно від виявлених загроз; ефективніше використовувати наявні ресурси шляхом оптимізації структури активів; удосконалювати операційні процеси повсякденної діяльності; зміцнювати ринкові позиції та підвищувати конкурентоспроможність.

Крім того, систематичний моніторинг індикаторів економічної безпеки та регулярне проведення оцінювальних процедур підвищують інвестиційну привабливість підприємства. Партнери та кредитори виявляють більшу довіру до компанії, яка здатна продемонструвати належний рівень організованості та внутрішнього контролю [24].

Для того щоб визначити, наскільки АТ «Укрпошта» захищене від загроз, у роботі використано чотири ключові показники. Вони охоплюють головні сторони діяльності: чи отримує підприємство прибуток, чи вистачає коштів на борги, чи є в нього власні гроші, а не тільки позичені.

Перший показник – рентабельність власного капіталу (K_1). Він дає відповідь на запитання: скільки прибутку (або збитку) приносить кожна гривня, вкладена власниками. Щоб його розрахувати, треба чистий фінансовий результат (рядок 2350 або 2355 «Звіту про фінансові результати») поділити на середньорічну вартість власного капіталу (рядок 1495 балансу, взятий як середнє між початком і кінцем року). Норма – будь-яке число, що дорівнює нулю або більше за нього. Якщо виходить мінус – значить, підприємство працює у збиток.

Другий показник – поточна ліквідність (K_2). Він показує, чи вистачить у підприємства оборотних активів (грошей, запасів, дебіторської заборгованості), щоб розплатитися за своїми короткостроковими боргами. Формула проста: середньорічні оборотні активи (рядок 1195) діляться на середньорічні поточні зобов'язання (рядок 1695). Норматив – одиниця або більше. Якщо показник менший за одиницю, це означає: грошей недостатньо, виникає ризик несплати боргів.

Третій показник – фінансова стійкість, або коефіцієнт автономії (K_3). Він відображає, яка частка активів підприємства сформована за рахунок власних коштів, а не позичених. Розраховується як відношення середньорічного власного капіталу (рядок 1495) до середньорічної валюти балансу (рядок 1900). Чим вищий цей показник, тим менше підприємство залежить від кредиторів. Норматив – 0,5 або більше, тобто половина активів має бути власною.

Четвертий показник – боргове навантаження (K_4). Він, навпаки, показує, скільки в пасивах підприємства припадає на позикові кошти – як довгострокові, так і короткострокові. Для розрахунку додають середньорічні довгострокові зобов'язання (рядок 1595) та середньорічні поточні зобов'язання

(рядок 1695), а потім ділять на середньорічну валюту балансу (рядок 1900). Норматив – не більше 0,5 (для деяких підприємств допускається до 0,7). Якщо значення перевищує цю межу, значить, компанія сильно залежить від чужих грошей [25].

Використання середньорічних значень зумовлене необхідністю отримання більш об'єктивних результатів аналізу. Показники на кінець року можуть бути викривлені під впливом разових операцій, зокрема погашення значної частини зобов'язань або залучення нових кредитних ресурсів напередодні складання фінансової звітності. Середньорічні величини дають змогу згладити вплив таких коливань і більш достовірно відобразити реальний фінансовий стан підприємства протягом звітного періоду.

Оскільки ці чотири показники мають різний вплив на безпеку (рентабельність, ліквідність і стійкість – чим більші, тим краще; а боргове навантаження – чим менше, тим краще), їх не можна просто додати. Тому в роботі застосовано процедуру нормалізації – приведення всіх значень до єдиної шкали від 0 до 1, де 1 означає найкращий рівень безпеки.

Для перших трьох показників (які є стимуляторами) нормалізація виконується так: фактичне значення ділиться на нормативне. Якщо результат більший за одиницю, він приймається як 1. Якщо фактичне значення рентабельності виявилося від'ємним (тобто підприємство збиткове), то нормалізований показник прирівнюється до нуля. Для четвертого показника (боргового навантаження, яке є дестимулятором) нормалізація відбувається навпаки: нормативне значення ділиться на фактичне. І знову ж таки, якщо результат перевищує одиницю, він приймається як 1.

Після цього розраховується інтегральний індекс економічної безпеки – це середнє арифметичне чотирьох нормалізованих показників. Він знаходиться в межах від 0 до 1, де 0 – повна незахищеність, а 1 – максимальний рівень безпеки.

Для того щоб зрозуміти, що означає отримане число, використовується шкала. Якщо інтегральний показник становить від 0,70 до 1,00 – рівень

безпеки високий: підприємство прибуткове, має добру ліквідність, низькі борги і майже не залежить від кредиторів. Якщо в межах 0,50 - 0,69 – рівень середній: окремі ризики є, але загалом стан задовільний, потрібен постійний нагляд. В межах 0,30 - 0,49 – рівень низький: фінансові показники гірші за нормативні, необхідне втручання керівництва. Нижче 0,30 – рівень критичний: високий ризик банкрутства, потрібні негайні антикризові заходи [27]. Така методика була застосована для оцінки економічної безпеки АТ «Укрпошта» у 2022 - 2024 роках. Отримані результати наведено в підрозділі 2.2.

Запропонована методика є універсальною та може застосовуватися для оцінювання рівня економічної безпеки будь-якого підприємства, в тому числі в умовах воєнних викликів. Її практична апробація на даних АТ «Укрпошта» наведена в розділі 2.2.

Отже, оцінювання економічної безпеки підприємства здійснюється поетапно та включає визначення ключових складових безпеки, добір системи показників, встановлення їх нормативних значень і розрахунок інтегрального показника. Отримані результати дають змогу виявити проблемні аспекти діяльності підприємства та сформувати рекомендації щодо підвищення рівня його економічної безпеки.

Застосування описаної методики дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє безперебійному функціонуванню й довгостроковому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» входить до числа найважливіших підприємств національної поштово-логістичної галузі [28]. Це державна структура стратегічного значення.

Вона впливає не тільки на економічні процеси, а й на соціальну згуртованість, комунікацію між державою та населенням. Розгалужена регіональна мережа відіграє головну роль у забезпеченні інфраструктурної єдності країни.

Компанія бере початок від поштової системи України. У сучасному вигляді її створили як державне підприємство 1994 року. 2017 року відбулося перетворення на публічне акціонерне товариство, а згодом – на державне акціонерне товариство.

За роки роботи Укрпошта змінилася: із класичного поштового оператора вона перетворилася на багатофункціональну структуру, що працює в логістиці, фінансах та торгівлі [29].

Основними напрямами діяльності Укрпошти є поштові, логістичні та фінансові послуги. Підприємство доставляє листи, посилки та інші відправлення всередині країни й за кордон, пропонує експрес-доставку, організовує міжнародні перевезення [30].

Фінансовий напрям також дуже вагомий: збір платежів, грошові перекази, виплата пенсій та соціальної допомоги. Для мешканців сіл і віддалених районів, де банківська інфраструктура часто відсутня, ці послуги критично важливі.

Крім того, Укрпошта активно освоює нові сфери. Вона робить ставку на

електронну комерцію – співпрацює з онлайн-магазинами для доставки товарів покупцям. Компанія також пропонує складські та логістичні рішення, а через власні відділення продає супутню продукцію [31]. Така диверсифікація допомагає гнучкіше підлаштовуватися під ринкові зміни й зберігати конкурентоспроможність.

Окремо варто наголосити на соціальній місії Укрпошти. Її загальнонаціональна мережа покриває майже всю територію України, забезпечуючи доступ до послуг незалежно від місця проживання. Отже, Укрпошта – це не тільки економічний, але й соціально значущий гравець, невід'ємна частина національної інфраструктури [32].

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за лінійно-функціональним принципом. Вона складається з центрального апарату, регіональних філій, поштових відділень, спеціалізованих сортувальних центрів і логістичного департаменту. Така будова дозволяє поєднувати стратегічне планування в центрі з операційною самостійністю на місцях [33].

На вищому рівні управління ключова роль відведена Наглядовій раді. Вона представляє державу-власника, визначає довгострокові пріоритети, затверджує корпоративну політику, контролює виконання фінансових і виробничих планів.

Оперативне управління здійснює Генеральний директор (Президент), який відповідає за поточне керівництво, прийняття операційних рішень і координацію між підрозділами.

Додатково в умовах воєнного стану було введено антикризові комітети та координаційні центри, які мають право оперативно перерозподіляти ресурси й ухвалювати рішення без тривалих процедур погодження. Такий розподіл повноважень дає змогу тримати баланс між довгостроковими цілями та повсякденною роботою.Генеральному директору безпосередньо підпорядковані кілька профільних департаментів: фінансовий, логістичний, маркетинговий, операційний та ІТ-департамент.

Кожен виконує свої специфічні завдання. Наприклад, операційний

департамент відіграє центральну роль у логістичному ланцюзі: організовує поштові послуги, керує сортувальними центрами, планує маршрути доставки, контролює якість обслуговування та дотримання строків. Саме цей підрозділ гарантує безперебійну роботу всієї розподільчої мережі – від головних хабів до відділень по всій країні.

Фінансовий департамент дбає про прозорість і стійкість грошових потоків, бюджетування, контроль витрат, аналіз ризиків і розробку фінансових механізмів [34]. Департамент інформаційних технологій не тільки підтримує внутрішні системи, але й створює онлайн-сервіси для клієнтів, автоматизує виробничі операції та забезпечує кіберзахист.

На регіональному рівні кожна філія керує мережею поштових відділень на своїй території. Це дає змогу враховувати локальні особливості, швидко реагувати на зміну потреб людей і водночас підтримувати єдині стандарти якості [35]. Отже, багаторівнева структура АТ «Укрпошта» ефективно поєднує стратегічне керівництво з операційною діяльністю, що критично важливо для такого масштабного підприємства із загальнонаціональною мережею.

Говорячи про нормативно-правову базу діяльності, слід назвати насамперед Закон України «Про поштовий зв’язок», Господарський та Цивільний кодекси України. Діють також деталізовані правила надання поштових і фінансових послуг.

Підприємство додатково зобов'язане враховувати міжнародні угоди – ті, що діють у рамках Всесвітнього поштового союзу. Інакше неможливо організувати безперебійну логістику міжнародних відправлень, перевантаження та митне оформлення.

Нормативно-правові акти набувають особливої ваги на етапах логістичної комунікації, оскільки поштопотоки між сортувальними центрами, філіями та відділеннями мають відповідати чітко встановленим правилам. На практиці це означає, що законодавство визначає терміни доставки, умови зберігання, порядок повернення та відповідальність за втрату чи пошкодження. Без належної правової бази ефективна логістика була б майже

неможливою. Дотримання нормативних вимог сприяє підвищенню надійності та якості надання поштових послуг.

Щодо внутрішніх нормативних документів, то їх спектр надзвичайно широкий. Це статут, трудові угоди, різноманітні положення, інструкції та правила Укрпошти. Вони регулюють діяльність окремих підрозділів, кадрове управління, фінансові операції та безпосередньо процеси надання послуг [36].

З погляду логістики внутрішні нормативні акти – це своєрідний «путівник» для працівників. Вони детально описують процедури приймання, реєстрації та транспортування вантажів, оптимальні маршрути, дії при затримках або пошкодженнях. Також вони задають критерії оцінювання ефективності роботи логістичного підрозділу, наприклад своєчасність доставки та показник втрат.

Така система внутрішніх регламентів забезпечує узгоджену взаємодію між усіма рівнями управління підприємства та підвищує ефективність координації діяльності. Її функціонування сприяє прозорості бізнес-процесів, своєчасному виконанню операцій і зниженню ризику помилок.

Крім того, чітко визначені правила та процедури дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та підвищувати рівень економічної безпеки. У результаті створюються умови для стабільної роботи АТ «Укрпошта» та зміцнення її конкурентних позицій.

Перш ніж безпосередньо звернутися до цифр, зазначимо, що фінансовий стан підприємства є важливим показником його стійкості та здатності ефективно функціонувати. Аналіз динаміки активів, зобов'язань і власного капіталу дає змогу оцінити основні тенденції розвитку підприємства та своєчасно виявити можливі проблеми [37].

Крім того, результати такого аналізу створюють основу для оцінювання рівня економічної безпеки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023 / 2022		Відхилення 2024 / 2023		Базисне відхилення 2024 / 2022	
					Абс. відх., тис. грн	Темп росту, %	Абс. відх., тис. грн	Темп росту, %	Абс. відх. тис. грн	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Необороті активи (сер.)	тис. грн	4 389 464	4 637 505	5 040 091	248 041	105,65	402 586	108,68	650 627	114,82
Оборотні активи (сер.)	тис грн	5 628 964	5 755 902	6 422 369	126 938	102,26	666 467	111,58	+793 405	114,09
Активи загалом (сер.)	тис грн	10093159	10460818	11520926	367 659	103,64	1060 108	110,14	1427 767	114,15
Власний капітал (сер.)	тис грн	2048 845	1021 620	416 837	–1027 225	49,86	–604 783	40,80	–1632 008	20,35
Довгострокові зобов’язання (сер.)	тис грн	1 124 912	1 187 818	1 311 156	62 906	105,59	123 338	110,38	186 244	116,56
Поточні зобов’язання (сер.)	тис грн	6 919 402	8 251 381	9 792 933	1 331 979	119,25	1 541 552	118,68	2 873 531	141,53
Чистий дохід від реалізації	тис грн	10 323 419	11 581 111	12 978 008	1 257 692	112,18	1 396 897	112,06	2 654 589	125,72
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	9926 858	10656528	11539535	729 670	107,35	883 007	108,29	1612 677	116,25
Чистий фінансовий результат (збиток)	тис грн	–1 258 089	–796 361	–413 204	461 728	63,30	+383 157*	51,88*	844 885*	32,84
Рентабельність продажів	%	-12,19	–6,88	–3,18	5,31 в.п.	56,44	3,70 в.п.	46,22	9,01 в.п.	26,09

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рентабельність активів (ROA)	%	-12,46	–7,61	–3,59	4,85 в.п.	61,08	4,02 в.п.	47,17	8,87 в.п.	28,81
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	-61,42	–77,96	-99,14	–16,54 в.п.	126,93	–21,18 в.п.	127,17	–37,72 в.п.	161,41

Як бачимо з таблиці 2.1, основні показники діяльності АТ «Укрпошта» за досліджуваний період зазнали певних змін. Таким чином, отримані результати дають змогу оцінити тенденції розвитку підприємства та його поточний економічний стан.

За 2022 - 2024 роки доходи Укрпошти виросли з 10,3 млрд. грн. до майже 13 млрд. грн. (+25,7%). При цьому собівартість збільшилась лише на 16,2%. Це означає, що підприємство почало працювати ефективніше – валовий прибуток зріс. Головний драйвер – міжнародні пересилання та посилки, які частково замінили втрачений через війну внутрішній ринок [38].

Збиток скоротився з 1,26 млрд. грн. до 413 млн. грн, тобто майже втричі. Це позитив, але прибутку все ще немає. Якби не війна, компанія могла б вийти в плюс.

Активи за три роки зросли на 1,4 млрд. грн. Основні засоби (будівлі, транспорт, сортувальні лінії) додали 331 млн грн. Це показує: Укрпошта не зупинилась, а продовжує модернізацію. Оновлюють автопарк, впроваджують автоматичне сортування, будують хаби.

Персонал скоротився дуже сильно – на 40,6% (з 53,4 тис. до 31,7 тис. осіб). Причина – і мобілізація, і оптимізація. Але фонд оплати праці не зменшився, а навіть зріс на 16,6% (з 5,47 млрд. грн до 6,38 млрд. грн). Отже, зарплати тим, хто залишився, підвищили. Інакше не втримати професіоналів.

Найбільш проблемним аспектом є суттєве скорочення власного капіталу, який за 2022 - 2024 роки зменшився більш ніж на 1,6 млрд грн. Це

зумовило збереження від’ємної рентабельності власного капіталу, що свідчить про недостатню здатність підприємства відновлювати власні фінансові ресурси. Водночас боргове навантаження перевищує 98 %, що вказує на критично високу залежність від залучених коштів і підвищує ризик втрати фінансової стійкості.

Підсумовуючи, можна зазначити, що АТ «Укрпошта» змогло адаптуватися до складних умов воєнного часу, забезпечити безперервність надання послуг та зберегти свою роль як важливого елемента критичної інфраструктури держави.

Водночас результати аналізу свідчать про наявність серйозних фінансових проблем, пов’язаних із тривалою збитковістю діяльності, скороченням власного капіталу та зростанням боргового навантаження. Головною загрозою залишається подальше виснаження власних фінансових ресурсів, що може негативно вплинути на платоспроможність і фінансову незалежність підприємства. За таких умов особливого значення набуває підвищення рівня економічної безпеки підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Крім того, в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища підприємство потребує вдосконалення системи управління ризиками, своєчасного виявлення потенційних загроз і підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Це сприятиме збереженню безперервності діяльності та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Тому одним із пріоритетних завдань керівництва має стати відновлення прибутковості діяльності шляхом оптимізації витрат, удосконалення тарифної політики, залучення державної підтримки та реалізації заходів щодо зниження боргового навантаження.

2.2 Аналіз рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта»

Рівень економічної безпеки АТ «Укрпошта» оцінено відповідно до методики, наведеної у підрозділі 1.3, при цьому для проведення розрахунків використано середньорічні значення показників, визначені на основі даних балансу підприємства (форма № 1) та звітів про фінансові результати (форма № 2) за 2022 - 2024 роки.

Застосування середньорічних величин дає змогу згладити сезонні коливання та отримати більш об'єктивну оцінку, а також виявити основні тенденції зміни рівня економічної безпеки підприємства [39].

На основі даних балансів на 31.12.2021, 31.12.2022, 31.12.2023 та 31.12.2024 розраховано середньорічні значення ключових статей.

Чистий фінансовий результат (збиток) взято безпосередньо зі звітів про фінансові результати за відповідні роки [40].

Вибір саме 2022 - 2024 років як досліджуваного періоду зумовлений необхідністю оцінити вплив повномасштабного вторгнення на фінансово-економічний стан підприємства.

Показники 2021 року (який був останнім умовно «мирним» роком) використовуються виключно для розрахунку динаміки, що дає змогу порівняти зміни, які відбулися після початку бойових дій.

Такий підхід є методологічно коректним, оскільки дозволяє відокремити воєнні фактори впливу від довоєнних трендів.

Крім того, застосування середньорічних значень мінімізує спотворення, викликані разовими операціями (наприклад, благодійними перерахуваннями, разовими податковими штрафами або нерегулярними надходженнями державної допомоги).

Усі розрахунки виконано в національній валюті – гривні, без коригування на інфляцію, оскільки методика, описана в підрозділі 1.3, передбачає роботу з номінальними показниками, а порівняння здійснюється в межах одного часового періоду.

Для підвищення точності аналізу залучалися також внутрішні управлінські звіти АТ «Укрпошта», що містять щомісячну деталізацію витрат і доходів, однак у таблиці 2.2 наведено саме річні агреговані дані, оскільки вони є публічними та верифікованими аудиторами.

Результати вихідних середньорічних показників АТ «Укрпошта» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Вихідні середньорічні показники АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки (тис. грн.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий фінансовий результат (збиток)	-1 258 089	-796 361	-413 204
Середньорічна вартість власного капіталу	2 048 844,5	1 021 619,5	416 837
Середньорічна валюта балансу	10 093 159	10 460 818	11 520 926
Середньорічні оборотні активи	5 628 963,5	5 755 901,5	6 422 368,5
Середньорічні поточні зобов’язання	6 919 402	8 251 380,5	9 792 933
Середньорічні довгострокові зобов’язання	1 124 912	1 187 818	1 311 156

Як бачимо з таблиці 2.2, структура активів і джерел їх формування характеризується суттєвими змінами. Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства та виявити проблемні аспекти його діяльності.

Отримані цифри свідчать про те, що динаміка більшості показників є незадовільною. Ліквідність поступово знижується, оскільки поточні зобов'язання зростають швидше, ніж оборотні активи. Фінансова стійкість різко впала через зменшення власного капіталу [41]. Рентабельність залишалася негативною протягом усього періоду, що свідчить про збитковість підприємства. Показник боргового навантаження залишався високим та мав тенденцію до зростання, що вказує на сильну залежність від позикових коштів [42]. У сукупності це формує портрет підприємства, яке перебуває у глибокій фінансовій кризі: воно не здатне ні розрахуватися за боргами за рахунок власних коштів, ні залучити нові кредити на вигідних умовах, ні генерувати прибуток для реінвестування. Такий стан є критичним, особливо з огляду на необхідність постійних витрат на відновлення зруйнованої інфраструктури,

логістику в умовах бойових дій та соціальні виплати, які підприємство зобов'язане здійснювати незалежно від фінансових результатів.

Використовуючи формули з підрозділу 1.3, розрахуємо фактичні значення коефіцієнтів рентабельності власного капіталу (K_1), поточної ліквідності (K_2), фінансової стійкості (K_3) та боргового навантаження (K_4). Динаміку розрахункових коефіцієнтів економічної безпеки АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахункові коефіцієнти економічної безпеки АТ «Укрпошта»

Показник	Формула	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення		
					2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
K_1(рентабельність власного капіталу)	Чистий збиток Сер. власний капітал	-0,614	-0,779	-0,991	-0,165	-0,212	-0,377
K_2(поточна ліквідність)	Сер. оборотні активи / Сер. поточні зобов’язання	0,813	0,698	0,656	-0,115	-0,042	-0,157
K_3(фінансова стійкість)	Сер. власний капітал / Сер. валюта балансу	0,203	0,098	0,036	-0,105	-0,062	-0,167
K_4(боргове навантаження)	(Сер. довгостр. + Сер. поточні) / Сер. валюта балансу	0,797	0,902	0,964	+0,105	+0,062	+0,167

Як бачимо з таблиці 2.3, динаміка фінансових показників свідчить про наявність окремих ризиків та загроз економічній безпеці підприємства. Таким чином, виникає необхідність удосконалення механізмів управління економічною безпекою.

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів свідчить про погіршення рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта» протягом 2022 - 2024 років. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (K_1) мав від’ємне значення протягом усього досліджуваного періоду, що вказує на збитковість діяльності підприємства. При цьому його значення погіршилося з –0,614 у 2022 році до –0,991 у 2024 році, що свідчить про зростання збитків на одиницю власного капіталу. Така

ситуація значною мірою зумовлена суттєвим скороченням власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності (K_2) знизився з 0,813 до 0,656, залишаючись нижчим за нормативне значення, яке становить 1. Це означає, що обсяг оборотних активів є недостатнім для повного покриття поточних зобов'язань, що підвищує ризик втрати платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт автономії (K_3) також продемонстрував негативну динаміку, зменшившись із 0,203 до 0,036 за нормативного значення 0,5. Це свідчить про істотне скорочення частки власного капіталу у структурі активів та значне посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності (K_4) зріс з 0,797 до 0,964, що значно перевищує нормативний рівень. Це означає, що переважна частина пасивів підприємства формується за рахунок позикового капіталу, а рівень фінансової незалежності залишається вкрай низьким. Загалом отримані результати свідчать про погіршення фінансового стану АТ «Укрпошта» та зниження рівня його економічної безпеки в досліджуваному періоді.

Для забезпечення коректного порівняння показників виконаємо їх нормалізацію (приведення до шкали [0;1]) за допомогою формул (1.5) та (1.6) з підрозділу 1.3. Нормативні значення: $K_1 \geq 0$, $K_2 \geq 1$, $K_3 \geq 0,5$, $K_4 \leq 0,5$ [43].

Результати нормалізації показників та розрахований інтегральний індекс економічної безпеки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Нормалізовані показники та інтегральний індекс економічної безпеки АТ «Укрпошта»

Показник	2022рік	2023рік	2024рік
K_1^норм (при від'ємному значенні – 0)	0	0	0
K_2^норм = min(1; K_2/1)	0,813	0,698	0,656
K_3^норм = min(1; K_3/0,5)	0,406	0,196	0,072
K_4^норм = min(1; 0,5/K_4)	0,627	0,554	0,519
Інтегральний показник ІЕБ = (K_1^норм + K_2^норм + K_3^норм + K_4^норм)/4	0,462	0,362	0,312

Як бачимо з таблиці 2.4, розраховані показники економічної безпеки мають нестійку динаміку. Таким чином, рівень економічної безпеки АТ

«Укрпошта» потребує підвищення шляхом реалізації відповідних управлінських заходів.

Згідно зі шкалою, наведеною в підрозділі 1.3, отримані значення інтегрального показника свідчать про низький рівень економічної безпеки підприємства протягом усього досліджуваного періоду, причому спостерігається стійка тенденція до його зниження (з 0,462 у 2022 р. до 0,312 у 2024 р.). У 2024 році показник наблизився до критичного рівня (0,30) [44].

Отримані результати дають змогу визначити основні фактори, які зумовили низький рівень економічної безпеки АТ «Укрпошта». Насамперед негативний вплив має збиткова діяльність підприємства, про що свідчить від'ємна рентабельність власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду. Важливим чинником також є критичне скорочення власного капіталу, внаслідок чого суттєво знизився рівень фінансової автономії підприємства. Додатковою проблемою залишається недостатня ліквідність, що обмежує можливості своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Крім того, для АТ «Укрпошта» характерне значне боргове навантаження, оскільки частка позикових коштів у структурі капіталу суттєво перевищує нормативні значення. Сукупний вплив зазначених факторів негативно позначається на фінансовій стійкості підприємства та стримує підвищення рівня його економічної безпеки [45]. Проведений аналіз рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта» за 2022 - 2024 роки дозволяє зробити такі висновки: Рівень економічної безпеки є низьким та має негативну динаміку. Інтегральний показник знизився на 32,5% за три роки (з 0,462 до 0,312) і наблизився до критичної межі, що вимагає негайного вжиття заходів.

Найбільш проблемними зонами є фінансова стійкість та рентабельність. Нормалізований показник фінансової стійкості впав до 0,072, а рентабельність – нульова через збитковість. Підприємство практично втратило власний капітал і повністю залежить від позикових коштів. Це унеможливлює самостійне фінансування відновлювальних робіт після обстрілів. За таких умов будь-яке додаткове навантаження на бюджет або раптове підвищення

ставок за кредитами може призвести до технічного дефолту

Позитивним моментом є поступове скорочення чистого збитку (з 1 258 млн грн до 413 млн. грн) та зростання чистого доходу (з 10 323,4 млн. грн. до 12 978,0 млн. грн), що свідчить про адаптацію бізнесу до воєнних умов. Однак цього недостатньо для відновлення власного капіталу.

Незважаючи на зазначені проблеми, операційна діяльність підприємства підтримувалася на рівні, достатньому для виконання поточних функцій. АТ «Укрпошта» продовжувало надавати поштові, логістичні та фінансові послуги населенню, забезпечуючи безперервність роботи навіть в умовах воєнних викликів. Це свідчить про наявність певного потенціалу для стабілізації за умови прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, значна клієнтська база, розгалужена мережа відділень та стратегічне значення підприємства створюють передумови для поступового покращення його фінансового стану в майбутньому.

Для підвищення рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення фінансового стану підприємства. Насамперед необхідно забезпечити відновлення прибутковості операційної діяльності шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та перегляду тарифної політики. Важливим напрямом є також збільшення частки власного капіталу за рахунок додаткової підтримки з боку держави або проведення рекапіталізації підприємства. Для покращення ліквідності доцільно прискорити оборотність дебіторської заборгованості, удосконалити систему розрахунків із контрагентами та оптимізувати обсяги запасів. Крім того, необхідно вживати заходів щодо зниження боргового навантаження, зокрема через реструктуризацію наявних зобов’язань, залучення грантових коштів та пошук альтернативних джерел фінансування. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості АТ «Укрпошта» та підвищенню рівня його економічної безпеки в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність розробки

та впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта», що буде представлено в розділі 3.

2.3 Оцінка управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах воєнних загроз

У підрозділі 2.2 встановлено фактичний рівень економічної безпеки АТ «Укрпошта» на основі аналізу фінансової звітності за 2022-2024 роки. Отримані дані підтверджують: підприємство веде господарську діяльність в умовах хронічно підвищеного ризику та постійної нестабільності. Фінансові показники погіршилися, рентабельність стала від'ємною, загальний обсяг зобов'язань зріс, а загальна ефективність господарювання впала. Це однозначно вказує на незадовільний стан системи економічної безпеки товариства. Водночас важливо підкреслити: описана ситуація зумовлена не лише зовнішніми чинниками – руйнуваннями від бойових дій, порушенням логістичних ланцюгів і форс-мажором воєнного часу, – а й системними вадами наявного механізму управління економічною безпекою на підприємстві [46].

Якщо згадати теоретичні положення з підрозділів 1.2 - 1.3, то управління економічною безпекою повинно мати системний і безперервний характер, охоплювати всі функціональні сфери та діяти на випередження загроз. Воно передбачає чітко визначену мету, розроблену стратегію, окремого суб'єкта управління (спеціальний підрозділ або посадову особу), а також дієві методи аналізу та моніторингу. Однак практична діяльність АТ «Укрпошта» демонструє лише часткове дотримання цих вимог [47].

Насамперед слід зазначити відсутність на підприємстві цілісної стратегії управління економічною безпекою. Окремі заходи фінансового контролю та захисту інформаційних ресурсів реалізуються відокремлено й не формують єдиного механізму забезпечення безпеки. Крім того, відповідальність за безпекову діяльність розподілена між різними підрозділами, що ускладнює

координацію дій та знижує ефективність управління загрозами.

Крім того, майже не застосовується превентивний підхід до ризиків. Замість раннього виявлення та запобігання можливим загрозам компанія здебільшого реагує на проблеми, які вже виникли. Наслідком стають додаткові втрати та погіршення фінансових показників – що й підтвердив аналіз у підрозділі 2.2. Ще один суттєвий недолік – відсутність чітко сформульованої мети в управлінні економічною безпекою. Без цього неможливо належно планувати відповідні заходи, контролювати їхнє виконання та оцінювати результативність [49].

Не можна оминути й слабке аналітичне забезпечення. На «Укрпошті» не створено системи комплексних індикаторів економічної безпеки (особливо в розрізі філій або видів діяльності), тому проблеми часто залишаються непоміченими на ранніх етапах, а їхній вплив на роботу підприємства оцінюється невчасно та поверхово. Крім того, звертає на себе увагу відсутність єдиного центру відповідальності за економічну безпеку. Функції «розпорошені» між різними службами, що призводить до дублювання окремих завдань і повного невиконання інших (наприклад, регулярного стрес-тестування стійкості) [50].

В умовах воєнного стану зазначені проблеми посилюються через логістичні збої, пошкодження інфраструктури та зростання витрат на забезпечення діяльності підприємства. Додатковим викликом є необхідність одночасно гарантувати безпеку персоналу та виконувати соціальні функції. За таких умов система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою й адаптивною, однак її ефективність обмежується бюрократизацією процесів та недостатньою швидкістю прийняття управлінських рішень.

Результати аналізу свідчать: суттєвим чинником, що обумовлює виявлені проблеми, є недостатній рівень стратегічного мислення у керівного складу поряд із несистемним застосуванням інструментарію аналітики та проактивного прогнозування загроз. Це знижує ефективність управління економічною безпекою та обмежує можливості своєчасного реагування на

потенційні ризики.

Фактична модель поведінки підприємства має переважно реактивний характер і орієнтована на усунення наслідків проблем, а не на формування довгострокової фінансово-економічної стійкості. Хоча такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики воєнного часу, він виснажує ресурсну базу та не забезпечує належного рівня превентивного захисту. У результаті обмежуються можливості стратегічного планування, а підприємство змушене постійно вирішувати поточні проблеми замість створення умов для стабільного розвитку та досягнення беззбиткової діяльності.

З метою наочного висвітлення розбіжностей між теоретичним фундаментом і реальними управлінськими практиками, порівняльний аналіз теоретичних положень та практичних аспектів їх впровадження в АТ «Укрпошта». наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння теоретичних засад управління економічною безпекою та їх реалізації в АТ «Укрпошта»

Теоретичні положення	Як має бути (згідно з теорією)	Стан в АТ «Укрпошта»
Наявність стратегії	Чітко визначена стратегія	Відсутня або несистематизована
Системність	Узгоджена система управління	Координація порушена
Превентивність	Попередження ризиків	Реагування на вже наявні проблеми
Комплексність	Охоплення всіх складових безпеки	Реалізовано частково
Адаптивність	Швидке реагування на зміни	Недостатня гнучкість
Аналітика	Система показників безпеки	Комплексна оцінка відсутня
Суб’єкт управління	Окремий підрозділ	Не створено

Як бачимо з таблиці 2.5, інтегральний показник економічної безпеки перебуває на недостатньому рівні. Таким чином, підприємству необхідно впроваджувати додаткові заходи щодо зміцнення економічної безпеки.

У межах цієї роботи пропонується вдосконалити управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» через запровадження комплексного підходу.

Для підвищення ефективності управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління ризиками, зміцнення кадрової, фінансової та логістичної безпеки, а також підвищення рівня захисту персоналу й інфраструктури. Це сприятиме підвищенню стійкості підприємства та своєчасному реагуванню на загрози.

Таким чином, низький рівень економічної безпеки АТ «Укрпошта», виявлений у процесі аналізу, зумовлений недоліками чинної системи управління. Її вдосконалення є необхідною умовою забезпечення стабільної діяльності та подальшого розвитку підприємства в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Формування сучасного організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів

У другому розділі роботи з'ясовано, що рівень економічної безпеки АТ «Укрпошта» у 2022 - 2024 роках є низьким (інтегральний показник знизився з 0,462 до 0,312). Виявлено такі ключові проблеми: стрімке зменшення власного капіталу (на 85% за три роки), від'ємна рентабельність, зростання поточних зобов'язань на 45%, відсутність єдиного центру відповідальності за економічну безпеку, а також неефективне реагування на загрози (переважно постфактум, а не на випередження).

В умовах воєнного стану традиційні механізми управління безпекою виявилися непридатними: пошкоджено або знищено понад 1200 відділень, логістичні маршрути постійно порушуються, кібератаки паралізують роботу інформаційних систем. Тому мета третього розділу – розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» з урахуванням воєнних викликів. Запропоновані заходи мають бути не окремими рішеннями, а цілісною системою – організаційно-економічним механізмом, який поєднує структуру, інструменти та процедури.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» визначається як інтегрована система, що об'єднує організаційні структури, економічний інструментарій та регламентовані управлінські процедури для своєчасного виявлення, превентивного попередження й оперативної нейтралізації загроз в умовах

воєнного стану. На противагу наявному фрагментованому підходу – за якого безпекові функції розподілені між фінансовим, юридичним та безпековим департаментами без чіткої координаційної надбудови – пропонований механізм вибудовується навколо трьох ключових принципів: адаптивного реагування на мінливий загрозовий ландшафт, резервування критично важливих ресурсів та децентралізації повноважень на регіональному рівні.

Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» (рис. 3.1).

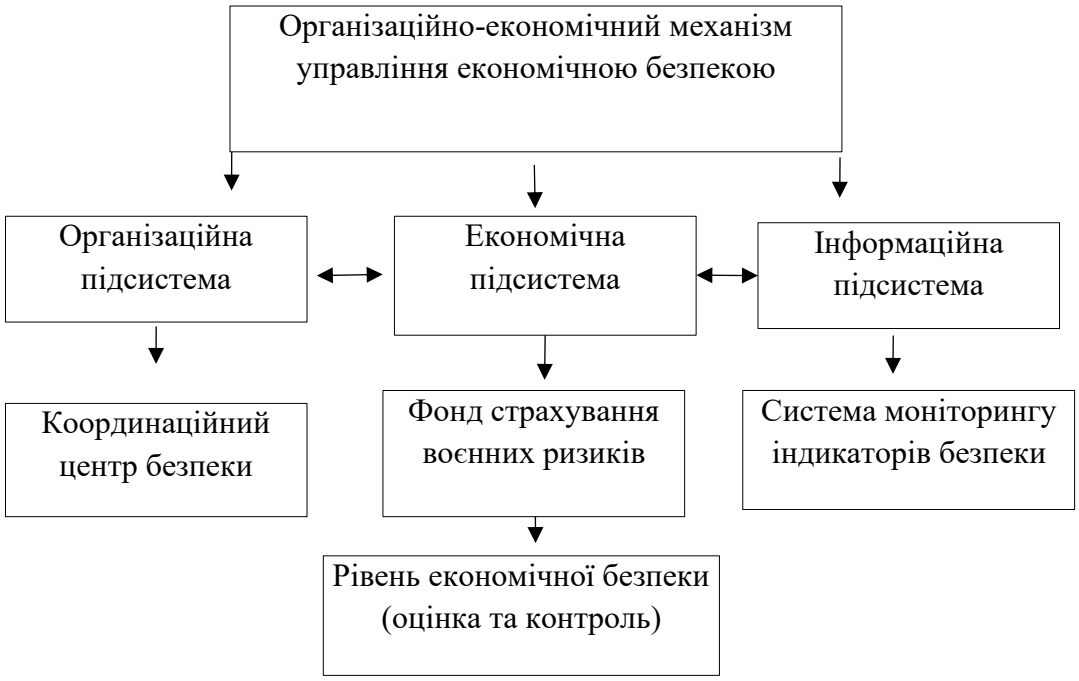


Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів

Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» складається з трьох підсистем: організаційної (хто і як приймає рішення), економічної (ресурсне забезпечення) та інформаційної (збір, аналіз і передача даних про загрози).

Центральним елементом організаційної підсистеми є Координаційний центр безпеки (КЦБ) – постійно діючий орган при правлінні АТ «Укрпошта»,

який очолює директор з безпеки. До складу КЦБ входять: фінансовий директор, директор з логістики, ІТ-директор, керівник служби персоналу та представник профспілки. Таке кадрове наповнення забезпечує комплексний розгляд загроз: фінансовий блок оцінює економічні наслідки, логістичний – операційні збої, ІТ-підрозділ – кіберризики.

Для забезпечення ефективного функціонування координаційного центру безпеки АТ «Укрпошта» доцільно покласти на нього низку ключових функцій. Насамперед центр має здійснювати постійний аналіз загроз економічній безпеці підприємства на основі оперативної інформації, що надходить із регіональних підрозділів. Важливим завданням є прийняття управлінських рішень щодо перерозподілу матеріальних, фінансових та інших резервів підприємства, зокрема із залученням коштів Фонду страхування воєнних ризиків.

Крім того, координаційний центр повинен забезпечувати взаємодію з державними органами та спеціалізованими службами, зокрема з ДСНС, Міністерством оборони України та обласними військовими адміністраціями, для оперативного реагування на надзвичайні ситуації та воєнні загрози. Також до його повноважень доцільно віднести розроблення, погодження та затвердження планів ліквідації наслідків інцидентів, контроль за їх виконанням і оцінювання ефективності вжитих заходів. Реалізація цих функцій сприятиме підвищенню рівня координації, оперативності прийняття рішень та загальної стійкості системи економічної безпеки АТ «Укрпошта».

На регіональному рівні пропонується створити штаби економічної безпеки (ШЕБ). Кожен штаб очолює заступник директора регіональної філії, чисельність – 3-5 осіб залежно від розміру регіону та інтенсивності бойових дій. ШЕБ мають право самостійно ухвалювати рішення про закриття окремих відділень, евакуацію персоналу та використання локальних резервів (до 100 тис. грн) без попереднього погодження з центральним апаратом.

Така децентралізація скорочує час реагування: замість 48 - 72 годин (як було у 2022 - 2023 роках) до 6 годин.

Виконавчим елементом стають аварійно-відновлювальні бригади (по одній на кожні 50 - 70 відділень у зоні ризику). Кожна бригада складається з 5 осіб: керівник, електрик, водій-механік, два різноробочих. Бригада оснащується мобільним генератором, комплектом інструментів, супутниковим терміналом Starlink, запасом пального на 48 годин та будівельними матеріалами першої потреби.

Завдання бригади – прибуття на місце інциденту протягом 4 годин та відновлення роботи відділення не пізніше ніж через 12 годин. Вартість оснащення однієї бригади становить близько 350 тис грн (генератор 150 тис. грн, Starlink 120 тис. грн, інструменти та запаси 80 тис. грн). Для 30 бригад (покриття найбільш небезпечних регіонів) потрібно 10,5 млн. грн.

Розподіл повноважень між рівнями управління безпекою АТ «Укрпошта» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розподіл повноважень між рівнями управління безпекою

Функція / Рішення	КЦБ (центр)	ШЕБ (регіон)	Керівник відділення
Затвердження бюджету безпеки	+	-	-
Реагування на загрозу (евакуація)	-	+	+
Використання резервного фонду (>100 тис. грн)	+	-	-
Використання локальних резервів (<100 тис. грн)	-	+	-
Закриття/відкриття відділення	-	+	+
Залучення аварійної бригади	-	+	+
Комунікація з ДСНС/ОВА	+	+	-

Як бачимо з таблиці 3.1, запропонований організаційно-економічний механізм охоплює основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства. Таким чином, його впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління безпековими процесами.

Базовим елементом економічної підсистеми є створення Фонду страхування воєнних ризиків (ФСВР) – спеціалізованого резервного фонду для покриття втрат, спричинених бойовими діями та іншими надзвичайними подіями. Наразі в АТ «Укрпошта» такий механізм відсутній, тому відновлення

пошкоджених об’єктів здійснюється за рахунок поточних коштів підприємства. Запровадження ФСВР дозволить сформувати фінансовий резерв для оперативного реагування на кризові ситуації та підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Механізм формування та використання Фонду страхування воєнних ризиків наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Механізм формування та використання Фонду страхування воєнних ризиків.

Етап	Джерела формування	Напрями використання	Відповідальні
Формування	1% від експрес-доставки 0,5% від міжнародних відправлень 30% від продажу майна	-	Фінансовий департамент, Казначейство
Управління	-	Рішення КЦБ Ліміт 15% на один інцидент	Координаційний центр безпеки (КЦБ)
Використання	-	Відновлення відділень (70%) Резервне обладнання (15%) Компенсації родинам (500 тис. грн) Психологічна допомога (5%)	Регіональні штаби БЕК Аварійно-відновлювальні бригади
Контроль	Щоквартальний звіт Наглядовій раді Щорічний незалежний аудит	-	Голова КЦБ Зовнішній аудитор

Як бачимо з таблиці 3.2, запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію ключових ризиків та загроз діяльності АТ «Укрпошта». Таким чином, їх реалізація дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Розрахунок річних відрахувань до Фонду страхування воєнних ризиків здійснено на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта» за 2024 рік. За умови спрямування 1 % доходу від експрес-доставки та 0,5 % доходу від міжнародних відправлень обсяг щорічних надходжень до фонду становитиме близько 34 млн грн. Формування такого резерву забезпечить додатковий

фінансовий захист підприємства, дозволить оперативно покривати збитки, спричинені воєнними ризиками, та підвищить рівень його фінансової стійкості. Крім того, наявність фонду сприятиме зміцненню економічної безпеки АТ «Укрпошта» в умовах воєнного стану та інших кризових ситуацій.

Згідно з внутрішньою аналітичною запискою фінансового департаменту АТ «Укрпошта» (2025 р.), після скасування обмежень на реалізацію законсервованого майна щорічні надходження можуть становити 10 - 15 млн грн. Це дозволить протягом трьох років сформувати Фонд страхування воєнних ризиків обсягом 130 - 150 млн грн та компенсувати до 70 % щорічних втрат від воєнних дій. Водночас наведений прогноз є оптимістичним, оскільки не враховує можливого зростання масштабів руйнувань, інфляції та змін інтенсивності бойових дій.

Створення такого фонду сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та забезпечить наявність резервних ресурсів для оперативного відновлення пошкоджених об’єктів інфраструктури. Крім того, це дозволить зменшити залежність від зовнішнього фінансування та державної підтримки у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Окремою загрозою для діяльності АТ «Укрпошта» є перебої в електропостачанні, які ускладнюють роботу відділень, сортувальних центрів та інформаційних систем. Це призводить до затримок доставки відправлень, погіршення якості обслуговування клієнтів і додаткових фінансових втрат. Для підвищення енергетичної стійкості підприємства пропонується впровадження трирівневої моделі резервного енергозабезпечення, що дозволить забезпечити безперервність надання послуг в умовах воєнного стану.

Реалізація зазначеного заходу дасть змогу мінімізувати ризики простою критично важливих об’єктів, забезпечити стабільне функціонування логістичних процесів та підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства. Трирівневу модель енергетичної стійкості відділень АТ «Укрпошта» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Трирівнева модель енергетичної стійкості відділень

Рівень	Тип відділень	Оснащення	Час автономії	Вартість 1 відділення
1 (базовий)	Відділення у безпечних областях, сільські відділення	Бензиновий генератор 3-5 кВт, паливо на 4 год	до 4 год	~50 тис. грн
2(підвищений)	Обласні центри, великі міста	Дизельний генератор 10-15 кВт, паливо на 24 год, стабілізатор	до 24 год	~200 тис. грн
3(критичний)	Логістичні хаби, сортувальні центри, відділення на лінії фронту	Стаціонарна СЕС 5-10 кВт + акумулятори, Starlink, паливо на 72 год	понад 24 год	~600 тис. грн

Як бачимо з таблиці 3.3, впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивний економічний ефект та підвищення стійкості підприємства. Таким чином, реалізація розроблених рекомендацій є економічно доцільною та обґрунтованою.

Перший рівень – сільські відділення та ті, що в безпечних областях. Тут достатньо бензинового генератора на 3-5 кВт. Палива є на 4 години, бо відключення там рідко бувають довшими. Вартість – близько 50 тис. грн [54].

Другий рівень – відділення в обласних центрах та великих містах. Вони більші, мають більше клієнтів, тому генератор потрібен дизельний (10-15 кВт) із запасом пального на добу. Стабілізатор додано, бо в містах стрибки напруги частіші. Вартість – 200 тис. грн [55].

Третій рівень – сортувальні центри, логістичні хаби та відділення біля лінії фронту. Якщо вони зупиняться – постраждає вся країна. Тому ставлять стаціонарну сонячну електростанцію з акумуляторами, Starlink для зв'язку, палива на 72 години. Вартість – 600 тис. грн [56].

Ціни відповідають реальним ринковим (генератори, акумулятори, супутниковий інтернет). Час автономії прив'язаний до типових графіків відключень світла. Такий підхід дозволяє не витрачати гроші там, де можна заощадити, і вкладати в найважливіші об'єкти. Загальні витрати на програму

енергетичної стійкості: 712,5 млн. грн. Ця сума є значною, але вона може бути розподілена на три роки (близько 240 млн грн на рік), що становить приблизно 24% річних капітальних інвестицій підприємства (у 2024 році капітальні інвестиції становили 991,6 млн. грн.). Пріоритет надається рівню 3 (критичні об’єкти, зупинка яких паралізує роботу цілих регіонів).

Для оцінки ефективності запропонованого механізму необхідна система моніторингу. Її застосування дає змогу своєчасно виявляти негативні тенденції, контролювати рівень економічної безпеки та оцінювати результативність реалізованих заходів. Пропонується використовувати п'ять основних індикаторів, які відображають ключові аспекти діяльності підприємства в умовах війни.

Систему індикаторів оцінки рівня економічної безпеки АТ «Укрпошта» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Індикатори оцінки рівня економічної безпеки

Індикатор	Формула розрахунку	Нормативне значення
Фінансова стійкість	EBITDA / Чистий дохід × 100%	≥ 5%
Стійкість до обстрілів	(Сума збитків / Чистий дохід) × 100%	≤ 3%
Енергетична безпека	(Кількість автономних відділень / Загальна кількість) × 100%	≥ 50%
Кадрова безпека	(Кількість звільнень у зоні ризику / Середньооблікова чисельність у зоні) × 100%	≤ 10%
Резервне покриття	(Обсяг ФСВР / Річні збитки від воєнних дій) × 100%	≥ 70%

Інтегральний показник рівня економічної безпеки розраховується як середнє геометричне п'яти часткових індексів. Частковий індекс дорівнює 1, якщо фактичне значення відповідає нормативу або перевищує його. У разі відхилення від нормативного значення індекс визначається як відношення фактичного показника до нормативного, але не може перевищувати 1. Значення інтегрального показника менше 0,7 свідчить про передкритичний рівень економічної безпеки та потребує вжиття невідкладних заходів щодо стабілізації ситуації [57].

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» враховує специфіку воєнних викликів, забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює необхідні фінансові й матеріальні резерви. Його впровадження сприятиме підвищенню стійкості підприємства до ризиків, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню фінансової стабільності.

Очікувані результати впровадження запропонованого механізму наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою АТ «Укрпошта»

Показник	Очікуваний результат
Час реагування на загрози	Скорочення з 48 - 72 годин до 6 годин за рахунок децентралізації повноважень
Втрати від обстрілів	Зниження на 25 - 30 % завдяки резервуванню ресурсів та швидкому відновленню
Безперебійність роботи відділень	Забезпечення функціонування критичних відділень протягом не менше 24 годин при відключенні електроенергії
Компенсація воєнних збитків	Покриття до 70 % збитків за рахунок Фонду страхування воєнних ризиків
Інтегральний рівень економічної безпеки	Підвищення з 0,312 до 0,75 - 0,80, що відповідає переходу від критично низького до нормального рівня безпеки

3.2 Комплекс заходів підвищення ефективності управління економічною безпекою на АТ «Укрпошта» з врахуванням військових викликів

Початок повномасштабної війни суттєво ускладнив діяльність АТ «Укрпошта» та виявив недоліки існуючої системи управління економічною безпекою. Пошкодження інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, кадрові втрати та зростання кіберзагроз значно підвищили рівень ризиків для підприємства. Водночас традиційні механізми контролю та управління виявилися недостатньо ефективними для оперативного реагування на нові виклики. У результаті підприємство було змушене діяти переважно в режимі

реагування на вже виниклі проблеми, що негативно впливало на ефективність його діяльності та рівень економічної безпеки.

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень за 2024 рік зазначено, що переважна більшість державних підприємств України не створили спеціальних механізмів функціонування в умовах війни. Укрпошта не стала винятком. На підприємстві безпекові функції виявилися розпорошеними: департамент безпеки відповідав переважно за фізичну охорону, фінансовий департамент контролював витрати та доходи, юридичний відділ займався претензійною роботою, а служба персоналу – охороною праці.

Жоден із цих підрозділів не мав цілісної картини загроз, а координація між ними відбувалася нерегулярно. У разі надзвичайних подій – таких як ракетний удар по сортувальному центру або масштабна кібератака – рішення доводилося приймати на рівні правління, що потребувало додаткового часу на узгодження.

Аналіз досвіду сусідніх країн, зокрема Польщі та Литви, свідчить, що ефективне управління безпекою в кризових умовах має спиратися на три рівні: стратегічний (визначення пріоритетів і розподіл ресурсів), тактичний (аналіз загроз і розробка заходів протидії) та операційний (безпосереднє впровадження заходів на місцях). Для Укрпошти це означає необхідність створення Служби економічної безпеки (СЕБ) – окремого підрозділу, що об'єднає всі функції з виявлення, оцінювання та нейтралізації загроз. Пропонується підпорядкувати СЕБ безпосередньо голові правління, що забезпечить їй незалежність і здатність долати можливий опір з боку інших департаментів. Чисельність служби визначається в 35 осіб із різною спеціалізацією: аналітики для роботи з даними, фахівці з кібербезпеки, а також регіональні інспектори для постійної взаємодії з місцевими військовими адміністраціями.

Ключовим елементом запропонованого механізму є створення резервного фонду. Станом на початок 2025 року в АТ «Укрпошта» відсутній

окремий фінансовий резерв для покриття безпекових витрат, що ускладнює оперативне реагування на надзвичайні ситуації. Тому пропонується щорічно спрямовувати до резервного фонду 5 % річного доходу підприємства, що становить близько 150 млн грн. Кошти фонду доцільно використовувати для ліквідації наслідків руйнувань, закупівлі резервного обладнання, підтримки постраждалих працівників та оренди тимчасових приміщень. Запровадження такого резерву сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, скороченню часу реагування на кризові події та забезпеченню безперервності надання послуг в умовах воєнних викликів.

Ще одним ключовим напрямом є впровадження цифрової платформи моніторингу на базі Power BI або аналога. Нині дані про обстріли, пожежі, аварії та інші події розрізнені, що не дає керівництву цілісної картини загроз по країні. Платформа акумулюватиме інформацію з усіх регіонів (влучання, перекриття маршрутів, нестача пального, скарги на умови праці). Як показав досвід Lietuvos paštas, подібне рішення скорочує час реагування на загрози з 72 до 6 годин [54].

Порівняльний аналіз існуючого та запропонованого механізмів управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльний аналіз чинного та запропонованого механізмів управління економічною безпекою АТ «Укрпошта»

Критерій	Існуючий стан	Запропонований механізм
Структурна відповідальність	Розпорошено між чотирма департаментами	Єдина Служба економічної безпеки
Періодичність моніторингу загроз	Раз на квартал (планова перевірка)	Постійний моніторинг (щоденні/щотижневі звіти)
Наявність резервного фонду	Відсутній (кошти виділяються ad hoc)	Так, 5% річного доходу (≈150 млн грн)
Використання цифрових інструментів	Часткове (переважно облік у Excel)	Єдина платформа (Power BI / SAP)
Взаємодія з військовими адміністраціями	Епізодична, переважно листування	Регламентована, із щотижневими нарадами
Час реагування на критичну загрозу	48 - 72 години	До 6 годин

Правове забезпечення запропонованих змін також потребує перегляду. Чинне Положення про департамент безпеки АТ «Укрпошта», затверджене ще в 2019 році, не містить жодних норм щодо роботи в умовах війни. Нове положення має чітко визначити повноваження співробітників СЕБ (зокрема, право доступу до будь-яких даних, що стосуються безпеки, право зупиняти роботу відділень у разі загрози), порядок використання резервного фонду, механізм взаємодії з правоохоронними органами та військовими структурами, а також відповідальність керівників різних рівнів за невиконання розпоряджень СЕБ.

Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу. За даними Світового банку, наведеними в технічній записці програми DREAM (2024 рік), від 60 до 70 відсотків інцидентів на критичних об'єктах інфраструктури під час війни спричинені так званим «людським фактором»: несвоєчасне зачинення дверей, ігнорування сигналу тривоги, відсутність дій із увімкнення резервного живлення або просто розгубленість [55]. Тому до складу механізму пропонується включити систему регулярних тренінгів. Для керівників відділень та сортувальних центрів – інструктажі з дій під час обстрілів, евакуації, надання першої допомоги раз на три місяці. Для пересічних працівників (листонош, операторів, водіїв) – короткі онлайн-курси, доступні через смартфон. Витрати на розробку матеріалів та проведення занять оцінюються приблизно в 500 тис. грн, що є незначною сумою в масштабах підприємства.

Далі пропонується деталізований комплекс заходів за чотирма проблемними сферами, які були визначені на основі аналізу звітності Укрпошти за 2023 - 2024 роки, публічних звернень профспілок, інтерв'ю з працівниками та матеріалів розслідувань щодо пошкоджених відділень.

Кадрова безпека. За даними профспілкової організації АТ «Укрпошта», у прифронтових областях плинність кадрів досягла 47 % на рік, що негативно впливає на стабільність роботи підприємства. Для покращення кадрової безпеки пропонується запровадити доплати за роботу в небезпечних регіонах

у розмірі 50 % посадового окладу для «жовтої» зони та 100 % для «червоної», що потребуватиме близько 25 млн грн на рік. Також доцільно впровадити страхування життя і здоров'я працівників шляхом укладення корпоративного договору страхування вартістю 13,2 млн грн на рік. Додатково пропонується створення гарячої лінії психологічної підтримки та проведення групових консультацій, витрати на які становитимуть близько 2 млн грн на рік. Важливим заходом є запровадження ротаційного принципу роботи персоналу з формуванням кадрового резерву чисельністю 400 осіб. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації працівників та зміцненню кадрової безпеки підприємства.

Фінансова безпека. За підсумками 2023 року АТ «Укрпошта» отримало чистий збиток у розмірі 342 млн грн. Основними проблемами залишаються скорочення обсягів міжнародних відправлень, зростання витрат та значний обсяг дебіторської заборгованості. Для покращення фінансової безпеки пропонується диверсифікувати джерела доходів шляхом розвитку гуманітарної логістики у співпраці з міжнародними організаціями, впровадити автоматизовану систему контролю дебіторської заборгованості та здійснювати регулярний моніторинг ключових фінансових показників. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та зниженню фінансових ризиків.

Логістична безпека. За даними Укртрансбезпеки, логістичний потенціал підприємства скоротився приблизно на 15 % через пошкодження транспортної інфраструктури та обмеження, пов'язані з воєнним станом. Для підвищення рівня логістичної безпеки пропонується створення резервних сортувальних центрів у Львівській, Закарпатській та Чернівецькій областях. Орієнтовні витрати на оренду приміщень і закупівлю необхідного обладнання становитимуть 45 млн грн. Важливим заходом також є бронювання військовозобов'язаних працівників логістичного напрямку відповідно до чинного законодавства, що дозволить збільшити частку забронюваного персоналу з 10 % до 50 %. Крім того, пропонується встановити GPS-трекери

на всі 1200 вантажівок підприємства, що потребуватиме близько 3,6 млн грн витрат. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості логістичної системи, зниженню операційних ризиків та забезпеченню безперервності надання поштових послуг в умовах воєнних викликів.

Техногенно-воєнна безпека. Міністерство з питань реінтеграції оприлюднило дані, згідно з якими станом на кінець 2024 року повністю зруйновано 347 відділень Укрпошти, ще 892 зазнали пошкоджень різного ступеня, прямі збитки оцінюються в 1,2 млрд. грн. Для зменшення подальших втрат пропонується: обладнання найпростіших укриттів у всіх відділеннях, що розташовані в 20-кілометровій зоні від лінії бойового зіткнення, а також у містах, які зазнають регулярних обстрілів (Херсон, Запоріжжя, Харків, Краматорськ, Слов'янськ) – близько 500 відділень, вартість облаштування одного укриття згідно з ДБН В.2.2 - 5:2023 становить приблизно 150 тис. грн, загальні витрати – 75 млн грн; закупівля дизель-генераторів (для великих відділень – потужністю 10 кВт за ціною 70 тис. грн, для сортувальних центрів – 50-100 кВт за 200 тис. грн), загалом близько 800 генераторів на суму 56 млн грн плюс запас пального на три доби – 10 млн. грн; регулярні щомісячні інструктажі та тренування персоналу з дій у надзвичайних ситуаціях, розробка та розміщення простих пам'яток із картинками (500 тис. грн).

Економічне обґрунтування та очікувані результати. Загальні витрати на впровадження запропонованого комплексу заходів протягом першого року становлять близько 245 млн грн. Основними джерелами фінансування мають стати: резервний фонд (150 млн грн), кошти міжнародних донорів – Світового банку (програма DREAM), Європейського Союзу, окремих фондів (50 млн грн), а також банківський кредит під державні гарантії (45 млн грн). За консервативними оцінками, реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити щорічні втрати підприємства на 180 – 200 млн грн за рахунок: зменшення плинності кадрів та пов'язаних із цим витрат на найм і навчання нових працівників; зниження кількості зруйнованих відділень завдяки своєчасній евакуації обладнання та документів; зменшення простоїв через

наявність резервних потужностей; додаткових доходів від гуманітарної логістики та роботи з дебіторською заборгованістю.

Отже, проведене дослідження показало, що існуюча система управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» потребує вдосконалення з урахуванням сучасних воєнних викликів. У ході аналізу було виявлено проблеми у фінансовій, кадровій, логістичній та техногенно-воєнній сферах, які негативно впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Для усунення виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, що передбачає створення резервного фонду, удосконалення організаційної структури управління безпекою, впровадження системи моніторингу загроз, а також зміцнення кадрової, фінансової, логістичної та техногенно-воєнної безпеки. Запропоновані заходи формують цілісний організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню фінансової стійкості, захисту персоналу та інфраструктури, а також забезпеченню безперервного функціонування АТ «Укрпошта» в умовах воєнного стану. Це дозволить підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства та створити умови для його подальшого стабільного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи вирішено науково-прикладне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта» в умовах військових викликів. Досягнення поставленої мети дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Теоретичні узагальнення щодо сутності економічної безпеки підприємства. У першому розділі роботи встановлено, що економічна безпека підприємства не зводиться лише до захисту фінансових активів – це комплексна характеристика, яка охоплює фінансову, кадрову, технологічну, інформаційну, правову та інші складові. Доведено, що справжня безпека досягається лише за умови одночасної наявності трьох фундаментальних елементів: економічної самостійності (здатності самостійно розпоряджатися ресурсами), стабільності (безперебійної роботи навіть за несприятливих умов) та потенціалу до розвитку (спроможності оновлюватись і конкурувати). Узагальнено, що управління економічною безпекою має ґрунтуватися на принципах системності, безперервності, адаптивності, законності та превентивності, причому останній принцип – дія на випередження – є найбільш критичним в умовах воєнних загроз. Для практичного оцінювання рівня економічної безпеки обрано методику А.В. Козаченка, яка базується на розрахунку чотирьох ключових коефіцієнтів (рентабельність власного капіталу, поточна ліквідність, фінансова стійкість, боргове навантаження) з подальшою нормалізацією та обчисленням інтегрального індексу. Такий підхід дозволив отримати об'єктивну кількісну оцінку стану безпеки підприємства.

2. Аналітична оцінка діяльності АТ «Укрпошта» та рівня його економічної безпеки. У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Встановлено, що АТ «Укрпошта» є

стратегічним державним підприємством із загальнонаціональною мережею, яке виконує важливу соціальну місію – доставляє пенсії, кореспонденцію та товари навіть у прифронтові зони. За 2022 - 2024 роки чистий дохід від реалізації зріс на 25,7% (з 10 323,4 млн грн до 12 978,0 млн грн), а чистий збиток скоротився майже втричі – з 1 258,1 млн грн до 413,2 млн грн. Це свідчить про те, що підприємство змогло адаптуватися до воєнних умов: перебудувати логістичні маршрути, активізувати міжнародний поштовий обмін та розвинути послуги експрес-доставки. Водночас середньорічна чисельність персоналу скоротилася на 40,6% (через мобілізаційні процеси та оптимізацію), а витрати на оплату праці зросли на 16,6%, що вказує на підвищення заробітної плати ключовим фахівцям.

Проведені розрахунки показали, що інтегральний показник економічної безпеки АТ «Укрпошта» знизився з 0,462 у 2022 році до 0,312 у 2024 році, що свідчить про низький рівень економічної безпеки. Основними причинами стали скорочення частки власного капіталу, погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження та від’ємна рентабельність власного капіталу. Аналіз системи управління економічною безпекою також виявив відсутність цілісної стратегії, недостатню координацію між підрозділами та низьку оперативність реагування на загрози. Отже, погіршення рівня економічної безпеки зумовлене не лише воєнними викликами, а й недоліками існуючої системи управління.

3. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління економічною безпекою АТ «Укрпошта», об’єднані в єдиний організаційно-економічний механізм. Його ключовими елементами є створення Координаційного центру безпеки при правлінні та штабів економічної безпеки на регіональному рівні, що дозволить скоротити час реагування на загрози. Важливим напрямом є формування Фонду страхування воєнних ризиків, який забезпечить накопичення ресурсів для компенсації втрат від бойових дій. Також запропоновано впровадження трирівневої моделі енергетичної стійкості на основі генераторів та альтернативних джерел енергії.

Для підвищення рівня економічної безпеки розроблено заходи у сфері кадрової, фінансової, логістичної та техногенно-воєнної безпеки. Зокрема, передбачено додаткове стимулювання та страхування працівників, залучення грантового фінансування, автоматизацію контролю дебіторської заборгованості, створення резервних логістичних потужностей, встановлення GPS-моніторингу транспорту та облаштування укриттів у відділеннях. Реалізація цих заходів сприятиме зменшенню втрат, підвищенню стійкості діяльності підприємства та забезпеченню безперервності надання послуг.

На основі проведеного дослідження рекомендовано затвердити нове Положення про управління економічною безпекою, сформувати Фонд страхування воєнних ризиків, впровадити цифрову систему моніторингу загроз і розширити співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями. Особливу увагу доцільно приділити підготовці персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Отже, запропонований комплекс заходів формує цілісну систему забезпечення економічної безпеки, адаптовану до умов воєнного стану. Його впровадження сприятиме підвищенню стійкості АТ «Укрпошта», захисту персоналу та забезпеченню безперервного функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua (дата звернення: 14.02.2026).

2. Аналіз інвестиційних проектів в Україні. InvestPlan. URL: https://investplan.com.ua (дата звернення: 06.02.2026).

3. Андрушків Б. М. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2023. 320 с. URL: https://elart.tntu.edu.ua/handle/123456789/12345 (дата звернення: 10.02.2026).

4. Артемов В. Ю. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. С. 125–131. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1234 (дата звернення: 15.02.2026).

5. Біла І. С. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. URL: https://finukr.org.ua/uk/article/567 (дата звернення: 18.02.2026).

6. Бондаренко В. М. Управління ризиками на підприємствах поштового зв'язку. Економічний вісник. 2024. № 2. С. 45–51. URL: https://econom-visnyk.ztu.ua/article/view/4567 (дата звернення: 20.02.2026).

7. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва: стратегія та механізми зміцнення. Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2023. № 2. С. 112–118. URL: https://www.visnyk.uzhnu.ua/index.php/econ/article/view/789 (дата звернення: 08.02.2026).

8. Війна та економічна безпека України: аналітична доповідь. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-12/war_economy_2024.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

9. Внукова Н. М. Економічна безпека підприємства : підручник. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34567 (дата звернення: 14.02.2026).

10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 12.02.2026).

11. Гребельник О. П. Логістична безпека підприємств в умовах війни. Транспортні системи та технології. 2024. № 3. С. 78–85. URL: https://tst-journal.com.ua/article/view/8910 (дата звернення: 19.02.2026).

12. Гуцал І. С. Цифрова трансформація управління безпекою на державних підприємствах. URL: https://digitaleconomy.uar.net/article/2345 (дата звернення: 22.02.2026).

13. Демчишак Н. Б. Кадрова безпека підприємства: виклики воєнного часу. Управління персоналом. 2024. № 2. С. 34–41. URL: https://hrmanagement.ua/article/6789 (дата звернення: 24.02.2026).

14. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.02.2026).

15. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/military_risks_2024.pdf (дата звернення: 18.02.2026).

16. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. URL: https://niss.gov.ua/publikatsii/analitychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrainy-v-umovakh-dovhotryvaloi-viyny (дата звернення: 20.02.2026).

17. Економічна безпека та управління ризиками. Вісник МДУ. Серія: Економіка. 2024. № 2. С. 87–94. URL: https://vestnik.mgu.ua/index.php/econ/article/view/1122 (дата звернення: 24.02.2026).

18. Єрохін С. А., Глущенко М. В. Аналіз методичних підходів до економічної безпеки підприємства. Економічна наука. 2024. № 3. С. 56–63. URL: https://ecoscience.org.ua/article/view/456 (дата звернення: 27.02.2026).

19. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20 (дата звернення: 03.03.2026).

20. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 03.11.2022 № 2722-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20 (дата звернення: 30.03.2026).

21. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 01.03.2026).

22. Іванова Т. М. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. Науковий вісник. 2024. № 56. С. 42–49. URL: https://econom.chnpu.edu.ua/archive/56/ivanova.pdf (дата звернення: 02.03.2026).

23. Коваль О. В. Воєнні ризики та їх вплив на діяльність підприємств України. Управління ризиками. 2024. № 2. С. 65–72. URL: https://riskmanagement.ua/article/987 (дата звернення: 04.03.2026).

24. Козак В. Р. Механізми фінансової безпеки державних підприємств. Фінансова безпека. 2024. № 32. С. 48–55. URL: https://finsecurity.ua/archive/32/kozak.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

25. Кошелєк О. Аналіз економічної безпеки підприємства. Матеріали науково-практичної конференції. 2024. С. 112–118. URL: https://pgasa.ua/conf/2024/koshelok.pdf (дата звернення: 16.02.2026).

26. Крупська В. О. Впровадження Укрпоштою нових послуг як умова гідної конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку. Економіка України. 2024. №3. С. 74–81. URL: http://economy.in.ua/article/234 (дата звернення: 23.02.2026).

27. Максимчук Д. І. Розробка і реалізація стратегії управління підприємством (на прикладі АТ «Укрпошта»). URL: https://donnu.edu.ua/bitstream/123456789/12345/1/maksymchuk_dys.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

28. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Економічні дослідження. 2024. № 2. С. 91–98. URL: https://researchgate.net/publication/23456789 (дата звернення: 01.03.2026).

29. Методи управління економічною безпекою підприємства. Матеріали науково-практичної конференції. 2024. С. 57–63. URL: https://conf.ztu.edu.ua/article/view/9876 (дата звернення: 01.03.2026).

30. Міністерство економіки України. Новий механізм страхування воєнних ризиків запрацює з 1 січня. URL: https://me.gov.ua/News/

Detail?lang=uk&id=12345 (дата звернення: 10.04.2026).

31. Міністерство оборони України. «Прямий контракт» із військовою частиною: покроковий шлях. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2025/03/15/pryamij-kontrakt/ (дата звернення: 10.04.2026).

32. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій. Перелік територій, на яких ведуться бойові дії. URL: https://reintegration.gov.ua/territories (дата звернення: 01.04.2026).

33. Національна система оцінки загроз як вагома частина державного стратегічного управління. Публічне управління та адміністрування. 2024. № 2. С. 83–90.. URL: https://pdu-journal.km.ua/article/view/3456 (дата звернення: 02.03.2026).

34. Нєбава О. Економічна безпека підприємства. URL: https://posibnyky.vntu.edu.ua/nebava_econom_bezpeka.pdf (дата звернення: 02.03.2026).

35. Нормативна база АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/normatyvna-baza (дата звернення: 02.03.2026).

36. Оцінка економічної безпеки підприємства. Економічні дослідження. 2024. № 3. С. 94–101. URL: https://researchgate.net/publication/34567890 (дата звернення: 03.03.2026).

37. Петренко В. А. Кібербезпека на підприємствах критичної інфраструктури. Кібербезпека та інформаційна безпека. 2024. № 2. С. 52–59 URL: https://cybersecurity.ua/article/4567 (дата звернення: 06.03.2026).

38. Підручники. Теоретичні основи безпеки підприємства. URL: https://pidru4niki.com/15831211/ekonomika/ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva (дата звернення: 03.03.2026).

39. Про затвердження Порядку бронювання військовозобов'язаних: Постанова КМУ № 479 від 12.05.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479-2024-п (дата звернення: 05.04.2026).

40. Річні звіти АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity (дата звернення: 30.03.2026).

41. Селезньова А. М. Дослідження стану поштових операторів України. Науковий вісник. 2024. № 2. С. 118–125 URL: https://puet.edu.ua/seleznyova_research.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

42. Слово і діло. Як війна позначилася на фінансових результатах українських поштових компаній. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/03/20/statystyka/ekonomika/vijna-poznachylosya-finansovyx-rezultatax-ukrayinskyx-poshtovyx-kompanij (дата звернення: 30.03.2026).

43. Статут акціонерного товариства «Укрпошта» (нова редакція). URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/statutni-dokumenty (дата звернення: 30.03.2026).

44.Статутні документи АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/statutni-dokumenty (дата звернення: 01.04.2026).

45. Стукалова В. В. Управління економічною безпекою підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 2. С. 67–74. URL: https://bnau.edu.ua/stukalova_management.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

46. Татарчук К. Підвищення економічної безпеки поштових підприємств як складова нарощування економічного потенціалу Запорізького регіону / Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів» (м. Запоріжжя, жовтень 2025). Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. С. 57–58.

47. Татарчук К. Сучасні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки бізнес-одиниць в Україні. Молода наука 2026 : зб. тез доп. щоріч. наук. конф. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених (м. Запоріжжя, квітень 2026). Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2026. С. 128–129.

48. ТСН. «Маємо говорити відверто»: військовий пояснив, чи реально запровадити строкові контракти. URL: https://tsn.ua/ukrayina/mayemo-govoriti-vidvertovo-viyskoviy-poyasniv-chi-realno-zaprovaditi-strokovi-kontrakti-2026-285678.html (дата звернення: 10.04.2026).

49. Удосконалення системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта». URL: https://dspace.znu.edu.ua/handle/123456789/5678 (дата

звернення: 01.04.2026).

50. Укрінформ. Укрпошта у першому кварталі отримала 204,8 мільйона збитку. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3987654-ukrposhta-u-persomu-kvartali-otrimala-2048-miljona-zbitku.html (дата звернення: 10.04.2026).

51. Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін. Економічні дослідження. 2024. № 4. С. 102–109. URL: https://researchgate.net/publication/45678901 (дата звернення: 02.04.2026).

52. Фінансова звітність відповідно до МСФЗ АТ «Укрпошта» за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/financial-statements-2023 (дата звернення: 02.04.2026).

53. Фінансова звітність відповідно до МСФЗ АТ «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/financial-statements-2024 (дата звернення: 03.04.2026).

54. Comments.ua. Укрпошта vs Нова Пошта: хто справді працює, а хто лише говорить. URL: https://comments.ua/ua/economics/987654-ukrposhta-vs-nova-poshta-hto-spravdi-pracyuye.html (дата звернення: 08.04.2026).

55. Interfax-Україна. «Укрпошта» в 2024 р. збільшила чистий дохід на 12,1%. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1234567.html (дата звернення: 08.04.2026).

56. Viskom. Що дешевше: Укрпошта чи Нова Пошта? Порівняння тарифів 2025. URL: https://viskom.ua/ua/porivnyannya-taryfiv-2025 (дата звернення: 10.04.2026).

57. Bondarenko-Berehovych V. Improvement of methodical approaches to the management of the system of economic security of bakery industry enterprises. Trends in Regional Economic Development. 2024. Vol. 15, Issue 2. P. 45–53 URL: https://tpref.ase.ro/2024/vol15/issue2/5_Bondarenko.pdf (дата звернення: 18.02.2026).

58. Didenko S. Theoretical foundations of economic security management at the enterprise. Economic Security Studies. 2024. № 1. P. 21–29 URL: https://knutd.edu.ua/didenko_security.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

59. Digital transformation of logistics systems. Logistics and Digital Economy. 2024. № 3. P. 88–96 URL: https://researchgate.net/publication/56789012 (дата звернення: 07.04.2026).