

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Анастасії ДОЛИННОЇ

Науковий керівник
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«_____» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ДОЛИННА А. Управління фінансовою безпекою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю» 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі здійснено дослідження теоретичних основ управління фінансовою безпекою підприємства, напрямів оцінки та факторів, що на неї впливають. У другому розділі здійснено аналіз господарської діяльності державного підприємства «УДЦР» та рівня його фінансової безпеки в сучасних умовах. У третьому розділі запропоновано покращення управління фінансовою безпекою державного підприємства «УДЦР» в сучасних умовах господарювання.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

Ключові слова: фінансова безпека, управління, підприємство, фінансовий стан, прибутковість, рентабельність, ліквідність, безпека.

ANNOTATION

DOLYNNA A. Management of financial security of the enterprise.

Research for obtaining a master's degree in speciality 073 "Management." - Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

In the first section, the theoretical foundations of enterprise financial security management, assessment areas and factors that influence it are studied. The second section analyses the economic activity of the State Enterprise "UCRF" and the level of its financial security in modern conditions. The third section proposes to improve the management of financial security of the State Enterprise "UCRF" in the current economic environment.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions and specific proposals are made.

Keywords: financial security, management, enterprise, financial condition, profitability, profitability, liquidity, security.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність фінансової безпеки підприємства	7
1.2. Функції, принципи та загрози, що впливають на фінансову безпеку підприємства	12
1.3. Методи управління та оцінки фінансової безпеки підприємства	18
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»	25
2.1. Загальна характеристика діяльності державного підприємства «УДЦР»	25
2.2. Аналіз фінансового стану державного підприємства «УДЦР»	31
2.3. Оцінка рівня фінансової безпеки державного підприємства «УДЦР»	38
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»	44
3.1. Напрями підвищення рівня фінансової підприємства в сучасних умовах	44
3.2. Роль персоналу у забезпеченні фінансової безпеки підприємства	50
Висновки до третього розділу	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах економічного середовища, що характеризується високим рівнем нестабільності, конкуренції та зростаючих фінансових ризиків, питання управління фінансовою безпекою вітчизняного підприємства набуває особливої значущості. Фінансова безпека є ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку компанії, оскільки забезпечує її платоспроможність, стійкість до кризових явищ та здатність ефективно використовувати фінансові ресурси. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до фінансових втрат, зниження інвестиційної привабливості та навіть до банкрутства підприємства.

Особливо актуальним є формування дієвої системи управління фінансовою безпекою, яка включає оцінку та мінімізацію фінансових ризиків, раціональне управління грошовими потоками, оптимізацію капіталу та диверсифікацію джерел фінансування. Сучасні методи фінансового аналізу та прогнозування дозволяють своєчасно виявляти загрози та розробляти ефективні стратегії їх нейтралізації. Таким чином, дослідження управління фінансовою безпекою підприємства є важливим для забезпечення його довгострокової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку в динамічному економічному середовищі та **актуальним питанням.**

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність, складові, функції та принципи управління фінансовою безпекою підприємств, можливості її забезпечення розглядалися у працях таких вчених та економістів як: Ю. Біляк, В. Котковського, А. Полторак, В. Паламарчук, С. Покропивного, О. Судакової, В. Багровецької, Л. Козак, А. Крутової, Т. Ставерської, І. Шевчук. А також, визначали важливі напрями забезпечення фінансової безпеки установ, підприємств, організацій враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Метою кваліфікаційної роботи є зведене узагальнення теоретичних та практичних аспектів управління фінансовою безпекою підприємства, а також

напрямів її підвищення за матеріалами державного підприємства «Український державний центр радіочастот».

Для досягнення цієї мети у роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути економічна сутність фінансової безпеки підприємства
- дослідити функції, принципи та загрози, що впливають на фінансову безпеку підприємства;
- визначити методи управління та оцінки фінансової безпеки підприємства
- розглянути загальну характеристика діяльності державного підприємства «УДЦР»;
- здійснення аналізу фінансового стану державного підприємства «УДЦР»;
- оцінка рівня фінансової безпеки державного підприємства;
- розробка напрямів забезпечення фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах;
- визначення ролі персоналу у забезпеченні фінансової безпеки державного підприємства «УДЦР»;

Об’єктом кваліфікаційного дослідження є процес стратегічного управління фінансовою безпекою державного підприємства «Український державний центр радіочастот».

Предметом кваліфікаційного дослідження є теоретичні та методичні засади управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження. Протягом написання кваліфікаційної роботи використовувалися різноманітні методи дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення при дослідження різних понять та особливостей фінансової безпеки; аналізу та синтезу – для дослідження напрямів та методів оцінки фінансової безпеки підприємства; графічний метод – для наочного відображення окремих теоретичних та аналітичних досліджень в роботі;

коефіцієнтний та методи фінансового аналізу – для аналізу фінансово-господарської діяльності та фінансового стану досліджуваного підприємства.

Інформаційна база дослідження кваліфікаційної роботи складають: наукові праці вітчизняних та іноземних вчених і економістів, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова звітність державного підприємства «Український державний центр радіочастот», а також інші офіційні джерела мережі Інтернет.

Інформація про практичне значення роботи, апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядалися під час проведення Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» 30 січня 2025 року.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з: анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна роботи містить 8 рисунків, 10 таблиць, 42 позиції списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 76 становить сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність фінансової безпеки підприємства

Фінансова безпека підприємства являє собою стан його фінансових ресурсів, який забезпечує стійкість, стабільність і здатність до розвитку в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків. Вона передбачає достатній рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності підприємства. Важливими складовими фінансової безпеки є ефективне управління капіталом, оптимізація витрат і забезпечення прибутковості діяльності.

Загрози фінансовій безпеці можуть включати економічну нестабільність, зміни у законодавстві, конкуренцію та валютні ризики. Для її підтримання підприємство повинно аналізувати фінансові показники, використовувати антикризове управління та створювати резерви. Високий рівень фінансової безпеки дозволяє підприємству стабільно працювати, інвестувати в розвиток та адаптуватися до змін ринкового середовища. Раціональне фінансове планування та контроль є ключовими факторами у забезпеченні довгострокової фінансової безпеки.

У сучасній економічній літературі автори по різному трактують поняття «фінансова безпека підприємства», визначаючи по різному ключові аспекти її управління. Перші згадки про фінансову безпеку підприємств зазначалися в працях С. Покропивного, О. Судакової, В. Багровецької, Л. Козак та розглядали її як важливу складову економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на ефективності, незалежності та конкурентоспроможності фінансових ресурсів підприємства, відображається через сукупність системи критеріїв і показників фінансового стану, які визначають ліквідність, платоспроможність, фінансову стабільність підприємства на всіх рівнях фінансових відносин [16; 27].

А. Крутова, Т. Ставерська, І. Шевчук розглядають фінансову безпеку розглядається як невід’ємна частина економічної безпеки підприємства, що виражається через систему критеріїв і змінних показників його фінансового стану. Вона забезпечує збереження стабільності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, а також рівень захисту фінансових інтересів у всіх аспектах фінансової діяльності. Це досягається шляхом раціонального використання економічного потенціалу підприємства, що дозволяє ефективно протидіяти як наявним, так і можливим внутрішнім та зовнішнім загрозам [41].

Г. Блакита та Т. Галушак розглядають фінансову безпеку як невід’ємну частину економічної безпеки підприємства, що визначає його розвиток на основі доступних фінансових ресурсів. Вона залежить від оптимальної структури капіталу, який ефективно використовується суспільством, а також від відповідності стратегічним цілям і завданням компанії. Крім того, фінансова безпека враховує рівень внутрішніх і зовнішніх загроз та вплив різних факторів у динамічних умовах сучасного та майбутнього розвитку підприємства [40].

А такі автори, як І. Нартова та Я. Кіріченко визначають фінансову безпеку підприємства як такий фінансовий стан, який відзначається гармонійним співвідношенням і високою ефективністю застосування фінансових інструментів, технологій і послуг, здатністю підприємства протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. А також, зазначають, що фінансова безпека може виступати як фінансова система компанії має забезпечувати досягнення її стратегічних цілей, виконання місії та реалізацію фінансових інтересів завдяки достатньому обсягу фінансових ресурсів [2; 40].

І. Химич, Т. Винник та Н. Констатюк зазначають, що фінансова безпека підприємства є поняттям комплексним, яке містить і елементи управління, і дослідження фінансового стану, і моніторинг показників балансової звітності підприємства за різні проміжки часу [33].

До основних внутрішніх складових фінансової безпеки підприємства можна віднести:

- організаційна складова – методика організація процесів побудови етапів оцінки фінансової безпеки, аналізу, залучення зовнішніх експертів, поєднання різних методів оцінки (аналізу, визначення);
- управлінська складова – передбачає правильне побудування системи менеджменту на підприємстві, яка буде охоплювати фінансову безпеку, ефективну співпрацю персоналу (від керівників і власників до підлеглих), чіткий розподіл обов’язків та виявлення загроз, які найбільше впливають на підприємство;
- фінансово-економічна складова – представляє собою чіткий фінансово-економічний план, який стосується діяльності підприємства, його ключових показників фінансового стану, результативності (прибутковість, рентабельність) [9; 33].

Забезпечення фінансової безпеки підприємства передбачає ефективне управління фінансовими ресурсами, що дозволяє підтримувати стабільність його діяльності. Важливим фактором є диверсифікація джерел фінансування, що знижує ризики залежності від одного контрагента чи кредитора, інвестора чи власника самого підприємства.

Значною мірою успішність забезпечення фінансової безпеки залежить від якісного контролю та планування, управління та аналізу. Контроль за рівнем фінансових зобов’язань допомагає уникнути надмірного боргового навантаження, що може загрожувати платоспроможності, а раціональне планування грошових потоків дозволяє підприємству підтримувати ліквідність та своєчасно виконувати фінансові зобов’язання.

Комплексний підхід до управління фінансовою безпекою дозволяє підприємству ефективно функціонувати та розвиватися навіть у нестабільних економічних умовах. Фінансова безпека підприємства складається з кількох структурних компонентів, що забезпечують його стійкість та стабільний розвиток (рисунок 1.1).

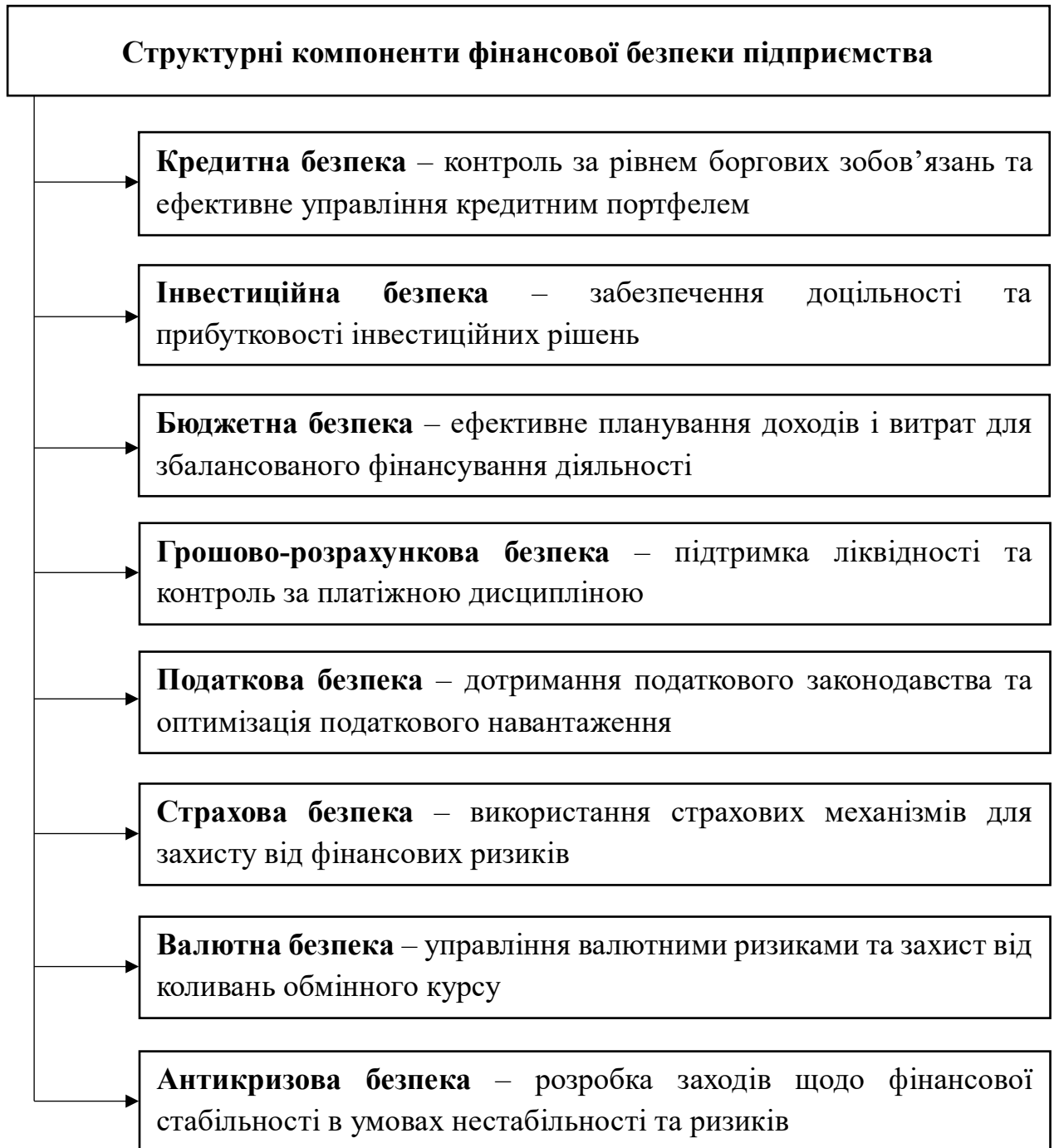


Рис. 1.1. Перелік структурних компонентів фінансової безпеки підприємства (сформовано автором за даними 2; 9; 27; 33)

Фінансова безпека відіграє ключову роль у діяльності вітчизняних підприємств, забезпечуючи їхню стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Її роль у розвитку та функціонуванні підприємства проявляється через:

- фінансову стійкість, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати за будь-яких економічних умов, мінімізуючи ризики банкрутства;
- захист від кризових явищ, який допомагає уникати фінансових труднощів, знижувати вплив економічної нестабільності та запобігати втратам [3];
- привабливість для інвесторів – підприємства з високим рівнем фінансової безпеки викликають довіру серед кредиторів і партнерів, що сприяє залученню інвестицій;
- конкурентні переваги, оскільки ефективне управління фінансами дозволяє компаніям швидше реагувати на ринкові зміни та розширювати свою діяльність;
- платоспроможність та ліквідність гарантує виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками, банками, працівниками та державою;
- раціональне використання ресурсів та оптимізація фінансових потоків забезпечує ефективний розподіл коштів для розвитку бізнесу;
- захист від фінансових злочинів – допомагає запобігати шахрайству, незаконним операціям та рейдерським атакам;
- довгострокова стабільність створює основу для сталого розвитку підприємства, зменшуючи вплив ринкових та економічних коливань [8; 17].

Отже, можна визначити, що фінансова безпека підприємства – це стан його фінансової системи, який забезпечує стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків, ефективне використання фінансових ресурсів та здатність досягати стратегічних цілей. Вона передбачає оптимальну структуру капіталу, стабільність грошових потоків і можливість оперативного реагування на економічні загрози. Головним завданням фінансової безпеки є збереження

платоспроможності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Фінансова безпека формується на основі фінансових відносин які поділяються на зовнішні (більше мають вплив на рівень безпеки) та внутрішні. До зовнішніх відносин відносяться відносини щодо: розрахунку із покупцями та постачальниками; платежі та асигнування; сплата податків та зборів; страхові платежі та відрахування; відкриття, закриття та ведення банківських рахунків; розміщення власних емітованих цінних паперів та інвестування і інші фінансові активи; внески у різні фонди; купівля активів; бартерні розрахунки тощо. До внутрішніх фінансових відносин підприємства відносять: пов'язані з амортизаційними відрахуваннями; розподіл доходу і формування прибутків підприємства; виплата заробітної плати чи премій; утворення внутрішніх фондів; самофінансування та інноваційна підтримка, удосконалення [2; 17; 26].

1.2. Функції, принципи та загрози, що впливають на фінансову безпеку підприємства

Фінансова безпека підприємства відіграє одну із основних ролей у його функціонуванні та розвитку, оскільки забезпечує створення необхідних фінансових ресурсів для забезпечення необхідного рівня захисту від зовнішніх загроз та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Фінансова безпека підприємства передбачає здатність ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечуючи стабільність, платоспроможність і захист від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вона передбачає збалансовану структуру капіталу, оптимізацію витрат, своєчасне виконання фінансових зобов'язань та мінімізацію ризиків, що можуть вплинути на стійкість бізнесу. Високий рівень фінансової безпеки сприяє підвищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Основні функції фінансової безпеки підприємства подані на рисунку 1.2.

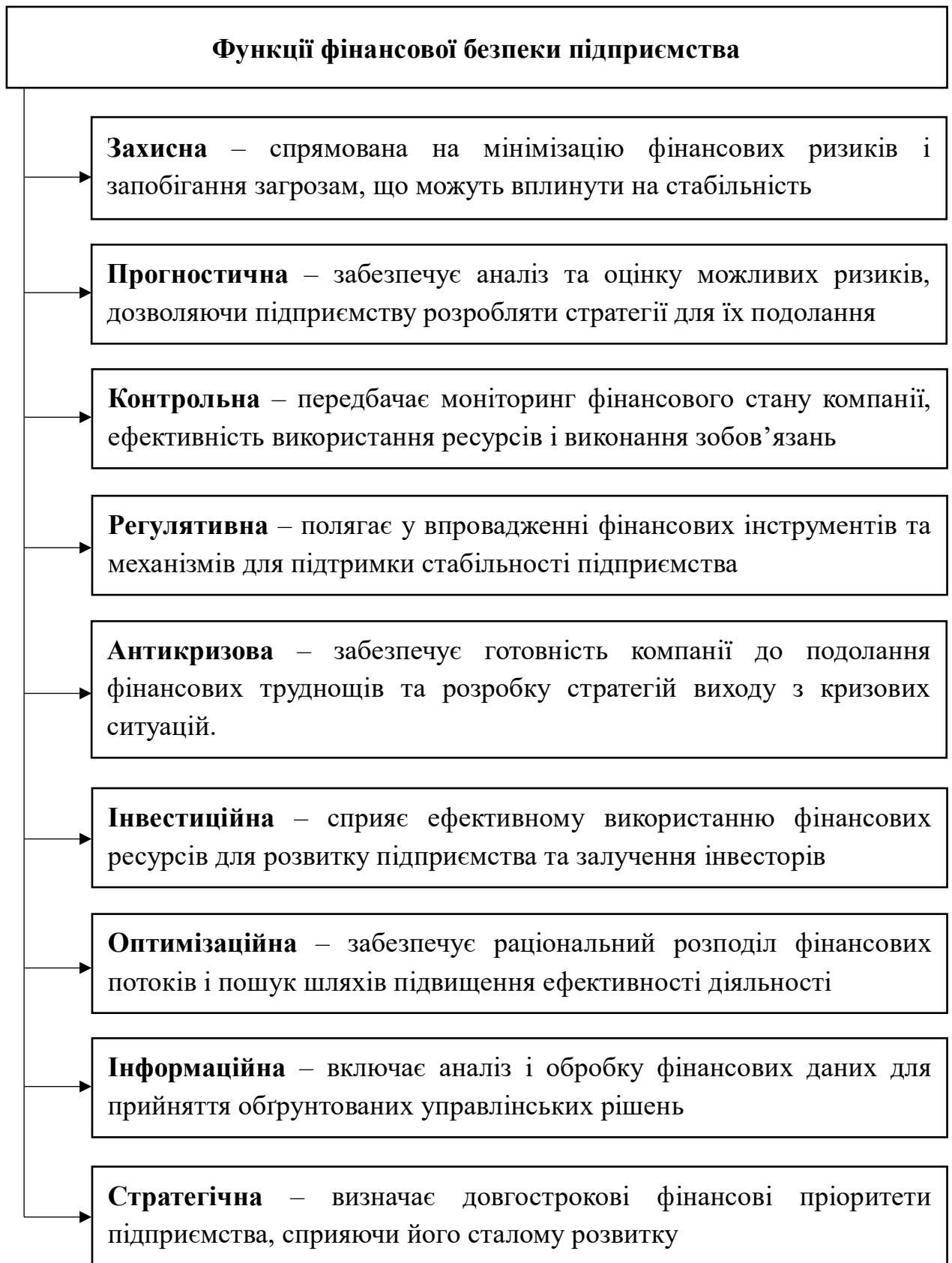


Рис. 1.2. Основні функції фінансової безпеки підприємства [2-6; 15; 28]

Найбільш важливе значення має саме захисна функція, яка полягає в ідентифікації, мінімізації та нейтралізації можливих загроз, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан компанії. Вона включає заходи щодо запобігання фінансовим ризикам, таким як нестабільність ринку, економічні кризи, шахрайство, недобросовісна конкуренція та втрати ліквідності. Основними інструментами реалізації цієї функції є ефективне фінансове планування, диверсифікація джерел доходів, страхування ризиків, а також створення резервних фондів. Крім того, важливу роль відіграє постійний моніторинг фінансових потоків, оцінка потенційних загроз і розробка антикризових заходів, які дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі. Таким чином, захисна функція забезпечує фінансову стабільність підприємства та його здатність ефективно функціонувати навіть у несприятливих умовах [15; 28].

Друга по значенні функція контролю (контрольна функція). Контрольна функція фінансової безпеки підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективного управління фінансовими ресурсами. Вона дозволяє систематично відстежувати фінансовий стан підприємства, аналізувати його доходи, витрати, заборгованість та прибутковість, що сприяє виявленню потенційних ризиків і загроз. Завдяки контролю можна оперативно реагувати на відхилення від фінансового плану, запобігати зловживанням та нераціональному використанню коштів. Крім того, контрольна функція допомагає забезпечити дотримання фінансової дисципліни, податкового законодавства та вимог інвесторів. Вона також сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності, що зміцнює довіру партнерів та кредиторів. Регулярний контроль за фінансовими потоками дозволяє підприємству ефективніше планувати майбутні витрати, оптимізувати інвестиційну політику та підтримувати стабільну платоспроможність. Таким чином, контрольна функція є невід'ємним елементом фінансової безпеки, що забезпечує стійкість і довгостроковий розвиток підприємства [21].

Фінансова безпека завжди буде пов'язана з ризиками, загрозами та негативними факторами, які впливають не лише на фінансовий стан, фінансові показники, а й на рівень прибутковості, фінансові взаємозв'язки з іншими суб'єктами господарювання, працівниками підприємства. Загрози та ризики, що впливають на фінансову безпеку підприємств, можна класифікувати за їхніми основними складовими.

1. Бюджетно-податкові загрози. Фінансова безпека підприємства залежить від правильного управління фінансовими потоками, зокрема в національній та іноземній валютах, при здійсненні експортно-імпортних операцій та банківських розрахунків. Крім того, важливою є взаємодія з державним бюджетом, своєчасна сплата податків і зборів, отримання податкових пільг і повернення ПДВ.
2. Страхові загрози. Вони стосуються ризиків, пов'язаних із вибором ненадійних страхових компаній, недостатнім страхуванням майна та неефективним управлінням страховими резервами. До зовнішніх загроз належать збільшення страхових тарифів, шахрайські схеми у сфері страхування та нестабільність законодавства.
3. Інвестиційні загрози. Внутрішні ризики можуть включати невдало сформовану інвестиційну стратегію, низьку диверсифікацію активів або вибір ненадійних банків для депозитних вкладень. Зовнішні фактори, такі як погіршення інвестиційного клімату, ризик неповернення депозитів і правові проблеми у сфері інвестування, також можуть негативно впливати на фінансову стабільність підприємства.
4. Фондові загрози. До внутрішніх загроз відносяться невдалий розподіл прибутку між власниками та реінвестуванням, а також неефективна дивідендна політика. Зовнішні ризики включають зменшення вартості випущених цінних паперів і низьку швидкість їх реалізації.
5. Грошові загрози. Підприємство може стикатися із зменшенням доходів від реалізації продукції, браком оборотних коштів, порушенням платіжної дисципліни або неефективним управлінням заборгованістю.

До зовнішніх факторів належать валютні коливання, інфляція, фінансові кризи та нестабільність грошово-кредитної політики.

6. Кредитні загрози. До внутрішніх загроз належать надмірне залучення позикових коштів, погіршення платоспроможності, сповільнення оборотності кредиторської заборгованості. Зовнішні чинники включають нестабільність фінансового ринку, підвищення кредитних ставок, жорсткіші вимоги до позичальників і можливу кризу банківської системи [3; 17; 28].

На нашу думку, варто окремо звернути увагу на політичні та воєнні загрози які впливають на загальну діяльність та існування підприємства, так і на його фінансову безпеку. Економіко-політичні та воєнні загрози значно впливають на фінансову безпеку підприємств, особливо в умовах сучасної нестабільності. До економіко-політичних загроз належать:

- зміни в податковому та митному законодавстві;
- інфляція;
- знецінення грошової одиниці;
- зниження купівельної спроможності осіб;
- нестабільна грошово-кредитна політика;
- високий рівень корупції;
- санкційний тиск;
- проблеми з логістичними поставками;
- обмеження у зовнішньоекономічній діяльності, що ускладнює співпрацю з міжнародними партнерами [13; 18].

Воєнні загрози включають руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення, втрату ринків збуту, нестачу кваліфікованої робочої сили через міграцію та мобілізацію, а також ризики кібератак та диверсій. У сукупності ці фактори можуть призвести до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності підприємства та ускладнення стратегічного планування.

Ефективне визначення сутності поняття «фінансова безпека неможливе» без вивчення принципів забезпечення фінансової безпеки на підприємстві. До основних принципів відносять:

- принцип комплексності – передбачає всебічний підхід до управління фінансовими ризиками, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства;
- принцип безперервності – забезпечення фінансової безпеки повинно здійснюватися на постійній основі, а не лише в кризові періоди;
- принцип своєчасності – ризики та загрози повинні виявлятися на ранніх стадіях, щоб запобігти негативним наслідкам;
- принцип гнучкості та адаптивності – фінансова стратегія підприємства має оперативно змінюватися відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів;
- принцип раціональності – ефективне використання фінансових ресурсів, оптимізація витрат і мінімізація фінансових ризиків;
- принцип прозорості – ведення відкритої та зрозумілої фінансової звітності для зацікавлених сторін, що сприяє зміцненню довіри партнерів та інвесторів;
- принцип диверсифікації – розподіл фінансових активів між різними джерелами доходу для зменшення ризиків;
- принцип економічної доцільності – ухвалення рішень, що базуються на ретельному аналізі та обґрунтуванні фінансової вигоди;
- принцип законності – дотримання всіх вимог законодавства та регуляторних норм у фінансовій діяльності підприємства;
- принцип безпеки фінансової інформації – захист комерційних та фінансових даних підприємства від витоків, шахрайства та кібератак [1-4; 19].

Дотримання принципів забезпечення фінансової безпеки є ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку підприємства. Вони

дозволяють ефективно управляти фінансовими ризиками, зменшувати вплив кризових ситуацій і забезпечувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз. Виконання цих принципів сприяє збереженню ліквідності, оптимальному використанню ресурсів, підвищенню довіри інвесторів і партнерів, а також забезпечує відповідність законодавчим вимогам. Крім того, їх дотримання дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та використовувати нові можливості для зростання. Таким чином, фінансова безпека стає основою для довгострокового успіху та конкурентоспроможності бізнесу.

1.3. Методи управління та оцінки фінансової безпеки підприємства

Управління фінансовою безпекою підприємства – це комплексна система заходів, спрямованих на забезпечення стійкого фінансового стану компанії, мінімізацію ризиків та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам. Вона включає стратегічне та оперативне планування, моніторинг фінансових показників, управління ліквідністю, оптимізацію витрат і доходів, а також розробку механізмів захисту від кризових ситуацій [5; 12; 20].

Ефективне управління фінансовою безпекою передбачає застосування сучасних фінансових інструментів, використання аналітичних методів для прогнозування можливих ризиків і розробку заходів для їх нейтралізації. Важливими складовими є фінансовий контроль, аудит, диверсифікація джерел фінансування та раціональне управління борговими зобов'язаннями. Крім того, значну роль відіграє антикризове управління, яке дозволяє підприємству швидко реагувати на нестабільність економічного середовища. Завдяки ефективному управлінню фінансовою безпекою компанія може зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток [5].

Основні етапи управління фінансовою безпекою підприємства зображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Основні етапи управління фінансовою безпекою підприємства (сформовано автором за даними 2; 5; 12; 20)

Основною метою управління фінансовою безпекою є підтримка платоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства в довгостроковій перспективі. Основними методами управління фінансовою безпекою підприємства є ті що подані на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Методи управління фінансовою безпекою підприємства [5; 20]

І. Бланк запропонував оцінювати фінансову безпеку підприємства, використовуючи такі підходи: методи порівняльного, горизонтального та вертикального аналізу, аналіз фінансових коефіцієнтів (зокрема, оцінку фінансової стійкості, платоспроможності, оборотності активів і капіталу, а також рентабельності) [5].

Згідно з аналізом економічних досліджень, що стосуються фінансової безпеки підприємств, можна виокремити три ключові підходи до її оцінки та аналізу. До них належать індикаторні методи визначення рівня фінансової безпеки, інтегральні методи оцінки, а також методи, що ґрунтуються на прогнозуванні ризику банкрутства підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Методи оцінки фінансової безпеки підприємства [5; 18; 32]

Найменування методу		Трактування суті методу
Методи інтегральної оцінки фінансової безпеки підприємства	Ресурсно-функціональний метод оцінки фінансової безпеки	визначення рівня фінансової безпеки на основі оцінки ступеня використання фінансових ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою, а потім експертним шляхом формувати інтегральний показник.
	Програмно-цільовий метод оцінки фінансової безпеки	оцінка фінансової безпеки ґрунтується на інтегруванні сукупності показників, що визначають фінансову безпеку. При цьому використовується кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу як кластерний та багатовимірний аналіз.
	Скоринговий метод оцінки (метод балів або ранговий метод) фінансової безпеки за показниками фінансового стану	базуються на підрахунку балів за кожною позицією показників, за якими оцінюється фінансова безпека. Скорингові методи включають в себе експертний аналіз, який передбачає опитування експертів (кваліфікованих фахівців) з подальшою математичною обробкою результатів дослідження. До групи скорингових методів оцінки можна віднести ранговий метод або метод балів.
Індикаторні методи оцінки фінансової безпеки підприємства	Порівняльний метод оцінки фінансової безпеки	передбачає відбір ряду показників, так званих індикаторів, що можуть характеризувати рівень 97 фінансової безпеки, та зіставлення їх фактичних значень із пороговими (критичними та нормальними).
	Метод оцінки фінансової безпеки підприємства за критерієм мінімізації сукупного збитку, який наноситься безпеці	розраховане таким способом значення часткового функціонального критерію фінансової безпеки відображає загальну ефективність заходів із забезпечення фінансової складової економічної безпеки, які вживаються з метою відвернення можливих збитків від негативних впливів.
	Метод оцінки фінансової безпеки за критерієм достатності обігових коштів для здійснення господарської діяльності	оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства на основі аналізу його фінансової стабільності, ступінь якої визначається із врахуванням достатності оборотних коштів (власних та запозичених) для здійснення виробничо-збутової діяльності.
	Метод оцінки фінансової безпеки підприємства за критерієм вартості підприємства	оцінка фінансової безпеки підприємства за критерієм його вартості, дає змогу оцінити фінансову безпеку з позиції можливості нарощувати капіталізацію підприємства, збільшувати його ринкову вартість.
Методи аналізу банкрутства підприємства	Методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі аналізу банкрутства підприємства	можливість своєчасно виявляти факти фінансової неспроможності підприємства, що є одним із індикаторів фінансової безпеки. Зарубіжні моделі: Z-моделі Е. Альтмана, Модель У. Бівера, Модель Ж. Депаляна, Модель Р. Таффлера- Г. Тішоу, Модель Г. Спрінгейта, Модель Дж. Фулмера. Вітчизняні моделі: Модель Матвійчука, Метод Саблука, Модель Терещенка.

Крім того, важливим є застосування інтегрального фінансового аналізу, що включає модель Дюпона, SWOT-аналіз фінансової безпеки, об'єктно-орієнтовану систему інтегрального аналізу та портфельний аналіз. Методи інтегральної оцінки фінансової безпеки підприємства спрямовані на комплексне дослідження її рівня шляхом поєднання різних фінансових показників в один узагальнюючий індекс. До таких методів належать розрахунок інтегрального показника фінансової безпеки, модель Дюпона, об'єктно-орієнтований аналіз, а також багатфакторні моделі, що враховують взаємозв'язок між окремими фінансовими індикаторами. Використання цих методів дозволяє оцінити загальний стан фінансової безпеки підприємства, прогнозувати можливі ризики та визначати стратегічні напрями її зміцнення [1; 5].

Індикаторні методи оцінки фінансової безпеки підприємства ґрунтуються на використанні системи ключових показників, які відображають її поточний стан і тенденції розвитку. До таких індикаторів належать рівень платоспроможності, фінансова стійкість, ліквідність активів, рентабельність, кредитоспроможність, а також рівень фінансових ризиків. Аналіз динаміки цих показників та їх порівняння з нормативними або середньогалузовими значеннями дозволяє оцінити стабільність фінансового стану підприємства, виявити потенційні загрози та сформулювати ефективну фінансову стратегію [5; 20; 37].

Методи оцінки фінансової безпеки на основі аналізу можливості банкрутства використовуються для прогнозування ймовірності неплатоспроможності підприємства. Вони базуються на розрахунку спеціальних моделей, таких як показники фінансової стійкості, коефіцієнти ліквідності та рентабельності, а також інтегральні моделі, зокрема модель Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Лісса та українські методики оцінки ризику банкрутства. Використання цих методів дозволяє визначити фінансовий стан підприємства, оцінити ризики його неплатоспроможності та своєчасно розробити заходи для запобігання кризовим ситуаціям [5; 18; 35].

Показники оцінки фінансового стану підприємства є ключовими інструментами для визначення рівня його фінансової безпеки. До основних показників належать коефіцієнти ліквідності (загальний, швидкий та абсолютної ліквідності), які характеризують здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Також важливими є показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності та співвідношення власного і залученого капіталу, які дозволяють оцінити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування [30; 36].

Крім цього, для оцінки фінансової безпеки використовуються показники рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу, продажів), які демонструють ефективність використання ресурсів підприємства. Важливу роль відіграють коефіцієнти ділової активності, зокрема оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що дає змогу оцінити ефективність управління фінансовими потоками. Комплексний аналіз цих показників допомагає не лише оцінити поточний фінансовий стан підприємства, а й прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії для забезпечення фінансової стабільності.

Висновки до першого розділу

Теоретичні дослідження фінансової безпеки підприємства дають можливість зробити висновок, що фінансова безпека підприємства – це стан його фінансової системи, який забезпечує стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків, ефективне використання фінансових ресурсів та здатність досягати стратегічних цілей. Вона передбачає оптимальну структуру капіталу, стабільність грошових потоків і можливість оперативного реагування на економічні загрози. Головним завданням фінансової безпеки є збереження платоспроможності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Досліджено, що до основних функцій фінансової безпеки підприємства відносять: захисну, прогностичну, контрольну, регулятивну, антикризова, інвестиційна, оптимізаційна, інформаційна, стратегічна. До загроз та ризиків, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства відносять: бюджетно-податкові загрози, страхові загрози, інвестиційні загрози, фондові загрози, грошові загрози, кредитні загрози. Важливе окреме місце займають економіко-політичні загрози-фактори та воєнні, які сьогодні мають значний вплив на діяльність та фінансову безпеку підприємств.

Розглянуто основні принципи забезпечення фінансової безпеки сучасних підприємств, а саме: комплексності, безперервності, своєчасності, гнучкості та адаптивності, раціональності, прозорості, диверсифікації, економічної доцільності, законності, безпеки фінансової інформації. Також дослідження, що управління фінансовою безпекою підприємства це комплексна система заходів, спрямованих на забезпечення стійкого фінансового стану компанії, мінімізацію ризиків та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»

2.1. Загальна характеристика діяльності державного підприємства «УДЦР»

Історія створення та діяльності Державного підприємства «Український державний центр радіочастот» бере свій початок ще з 1920-х років ХХ століття. Інтенсивний розвиток радіомовлення, поява вакуумної техніки, а також значні технологічні прориви сприяли необхідності впорядкування та регулювання радіозв'язку. Важливим кроком у цьому напрямку стала Лондонська радіоконференція 1912 року, а вже у 1927 році відбулася Вашингтонська радіоконференція, в якій взяли участь понад 80 країн. Проведення цієї конференції було обумовлене суттєвими досягненнями у вдосконаленні передавальних і приймальних технологій радіозв'язку.

З часом виникла потреба у більш детальному регулюванні питань, пов'язаних із радіозв'язком, що призвело до організації Мадридської конференції у 1932 році. Саме там було прийнято Конвенцію про створення Міжнародного союзу електрозв'язку, метою якого стало регулювання використання радіочастотного спектра та здійснення радіоконтролю. У 1930-х роках неподалік Києва, у селищі Борова, було засновано Київський пункт технічного радіоконтролю та спостереження, який згодом став частиною Центру технічного радіоконтролю.

Основною метою діяльності Київського пункту технічного радіоконтролю було здійснення контролю за використанням радіочастот, оцінка завантаженості ефіру, аналіз ширини смуги випромінювання та рівня напруженості електромагнітного поля.

Для забезпечення ефективної роботи та виконання цих завдань пункт отримав сучасне на той час обладнання, зокрема радіокомпаратор, радіоприймачі, фотописець тощо. Згодом, для підвищення технічних

можливостей було збудовано акумуляторну станцію, оновлено та вдосконалено антенне господарство. Після завершення Другої світової війни, у перші роки 1950-х, було ухвалено рішення про переміщення пункту ближче до Києва. Вибраною локацією стала вільна земельна ділянка на 15-му кілометрі Брест-Литовського шосе. На новому місці було зведено сучасну будівлю, облаштовано робочі приміщення та оснащено передовою на той час апаратурою, включаючи приймачі «АЕР», «Телефункен», «88 LF», компаратор «Марконі» та вимірювач стабільності частоти.

У 1961 році, відповідно до наказу Міністерства зв'язку від 19.09.1960 № 295, Київський пункт технічного радіоконтролю було перетворено на Київську станцію технічного радіоконтролю. В її структурі з'явилася лабораторія, яка займалася вимірюванням характеристик промислової продукції на предмет можливих радіоперешкод під час експлуатації. Також було розширено можливості станції шляхом добудови апаратного комплексу для моніторингу роботи Київського телецентру.

Стрімкий прогрес у сфері радіотехнологій та зростаючий попит на радіочастотний ресурс спричинили активний розвиток галузі. Протягом останніх десятиліть Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» зазнало масштабних змін та модернізації, ставши ключовим гравцем у сфері зв'язку. Значні технічні, організаційні та економічні перетворення сприяли динамічному розвитку підприємства, оновленню матеріально-технічної бази, впровадженню сучасних програмно-апаратних комплексів та адаптації до світових тенденцій у сфері радіоконтролю.

Основою успіху та високих досягнень підприємства є професійна команда досвідчених спеціалістів. Кожен співробітник робить важливий внесок у спільну справу, забезпечуючи ефективну та злагоджену роботу організації.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (далі – УДЦР або Підприємство) є суб'єктом господарювання, що функціонує на госпрозрахункових засадах та створене відповідно до положень Закону України «Про радіочастотний ресурс України». УДЦР є унітарним державним

комерційним підприємством. До 1 січня 2022 року його управління здійснювала Національна комісія, яка відповідає за державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. З 1 січня 2022 року контроль над діяльністю підприємства перейшов до Національної комісії, що регулює сфери електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Також уряд України може впливати на діяльність УДЦР через цей уповноважений орган.

Основна мета діяльності підприємства полягає в забезпеченні ефективного використання радіочастотного ресурсу країни, сприянні розвитку телекомунікаційних технологій, здійсненні заходів з радіочастотного моніторингу та контролю за дотриманням правил використання частот. УДЦР також займається виявленням та фіксацією порушень у сфері користування радіочастотним спектром, що сприяє вдосконаленню регулювання та забезпеченню належного функціонування телекомунікаційної інфраструктури.

Сьогодні Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні ефективного використання радіочастотного ресурсу України. Підприємство активно займається впровадженням сучасних технологій у сфері радіоконтролю, здійснює моніторинг частотного спектра та виявлення несанкціонованого використання радіочастот.

УДЦР бере участь у розвитку телекомунікаційної інфраструктури країни, сприяє запровадженню новітніх стандартів зв'язку, включаючи 4G та 5G, та підтримує адаптацію міжнародних норм і вимог у сфері електронних комунікацій. Окрім цього, підприємство забезпечує технічний контроль за використанням радіочастотного спектра, що сприяє безперебійній роботі мобільного зв'язку, телебачення, радіо та інших важливих комунікаційних систем.

Організаційна структура державного підприємства «Український державний центр радіочастот» подана на рисунку 2.1.

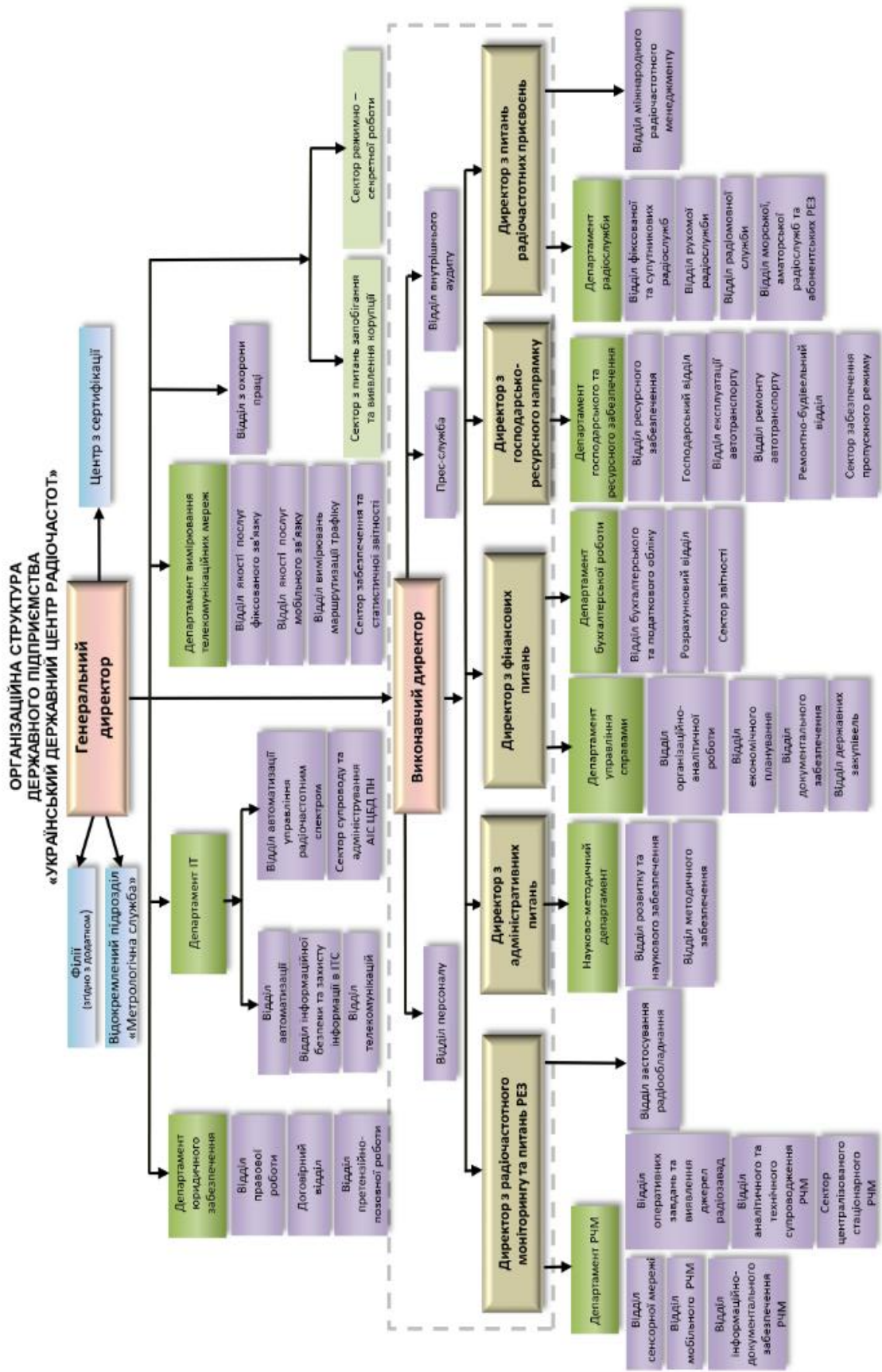


Рис. 2.1. Організаційна структура державного підприємства «Український державний центр радіочастот» [10]

Український державний центр радіочастот являє собою державне підприємство, що перебуває у сфері управління регуляторного органу - Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку.

УДЦР, у відповідності до статті 45 Закону України «Про електронні комунікації», має право здійснювати такі види діяльності:

- проводити розрахунки електромагнітної сумісності, здійснювати присвоєння радіочастот, сигналів розпізнавання;
- проводити радіочастотний моніторинг користування радіочастотним спектром загальними користувачами відповідно до цього Закону та у порядку, визначеному регуляторним органом;
- здійснювати моніторинг якості електронних комунікаційних послуг у порядку, визначеному регуляторним органом;
- надавати технічні обґрунтування щодо можливості застосування заявленого типу радіообладнання на території України загальними користувачами у смугах радіочастот загального користування;
- брати участь у проведенні первинного технічного контролю радіообладнання на місці експлуатації;
- здійснювати заходи щодо виявлення джерел радіозавад;
- вести автоматизовану інформаційну систему управління радіочастотним спектром загального користування;
- здійснювати заходи щодо забезпечення електромагнітної сумісності радіообладнання;
- здійснювати технічну експертизу з питань попередньої оцінки можливості виконання умов електромагнітної сумісності радіообладнання для підготовки регуляторним органом рішення про видачу ліцензії на користування радіочастотним спектром;

- здійснювати міжнародну координацію супутникових мереж і систем, присвоєнь радіочастот радіообладнанню та їх міжнародно-правовий захист;
- інші види діяльності, що не заборонені законом [10].

УДЦР за дорученням центрального органу виконавчої влади у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра або регуляторного органу:

- виконує роботи з міжнародної координації та реєстрації в Міжнародному союзі електрозв'язку присвоєнь радіочастот радіообладнанню України, а також роботи з міжнародної координації, попередньої публікації та реєстрації в Міжнародному союзі електрозв'язку супутникових мереж і систем України;
- бере участь у роботі Міжнародного союзу електрозв'язку;
- проводить заходи щодо розгляду донесень про завади або порушення Статуту, Конвенції та Адміністративних регламентів Міжнародного союзу електрозв'язку, що надходять від уповноважених органів адміністрацій зв'язку іноземних держав та міжнародних організацій;
- здійснює оформлення експлуатаційних документів, пов'язаних з користуванням радіочастотним спектром, на суднові станції та радіоаматорам [10].

Користувачі можуть скористатися наступними ключовими сервісами, представленими на веб-сторінці організації:

- класифікація послуг та їх тарифікація;
- видача дозволів на використання радіочастот;
- ведення обліку міжнародних ідентифікаторів термінального обладнання;
- можливість перенесення номеру телефону до іншого оператора;
- послуги для аматорського радіомовлення та інші.

2.2. Аналіз фінансового стану державного підприємства «УДЦР»

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) надає широкий спектр послуг у сфері радіочастотного моніторингу, технічного контролю телекомунікаційних мереж та забезпечення ефективного використання радіочастотного ресурсу. Серед основних напрямів діяльності – видача дозволів на користування радіочастотами, сертифікація телекомунікаційного обладнання, виявлення та усунення радіозавад, а також контроль за дотриманням умов ліцензій у сфері зв'язку. Окрім цього, підприємство активно займається аналізом радіочастотного середовища та сприяє впровадженню новітніх технологій зв'язку.

В умовах війни та економічної кризи УДЦР виконує важливу місію щодо забезпечення надійності зв'язку, що є критично необхідним для роботи державних структур, військових підрозділів та екстрених служб. Підприємство працює над захистом радіочастотного спектра від несанкціонованого використання та можливих загроз, підтримує безперебійність мобільного та супутникового зв'язку, а також допомагає операторам у відновленні пошкоджених телекомунікаційних мереж. Впровадження сучасних технологій та адаптація до складних умов дозволяють УДЦР ефективно виконувати свою функцію навіть в умовах воєнного стану.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» забезпечує надання повної та достовірної інформації про: діяльність, структуру, публічні закупівлі, фінансову звітність, нагороди та відзнаки, інформація про керівників, статут, послуги та продукти, сервіси, нормативну діяльність підприємства, відомості про консультаційний центр.

Основні показники фінансового стану державного підприємства представлені у вигляді фінансової звітності (Додатки А, Б та В) за 2022-2024 роки. Розглянемо основні показники активів державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Структура активів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Необоротні активи	1 301 553	1 247 447	1 449 361	1 458 870	157 317
Оборотні активи	207 593	1 210 847	264 041	296 922	89 329
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	29	29	29	29	0
Усього активів	1 509 175	2 458 350	1 713 431	1 755 821	246 646

З таблиці 2.1 видно, що протягом 2021-2024 років необоротні активи державного підприємства «УДЦР» зросли на 157 317 тис грн., оборотні активи підприємства також зросли на 89 329 тис грн. протягом чотирьох років, а недобротні активи утримувані для продажу, та групи вибуття протягом 2021-2024 років складали 29 тис грн. Розглянемо структуру пасивів державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура пасивів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Власний капітал	1 327 403	1 330 294	1 436 176	1 499 223	171 820
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	75 143	65 788	72 425	60 201	-14 942
Поточні зобов'язання і забезпечення	106 629	1 062 268	204 830	196 397	89 768
Усього пасивів	1 509 175	2 458 350	1 713 431	1 755 821	246 646

З таблиці 2.2 видно, що протягом 2021-2024 років власний капітал підприємства зросли на 171 820 тис грн., довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом чотирьох років зменшилися на 14 942 тис грн., а поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 89 768 тис грн. Загалом сума активів та пасивів державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років зросли на 246 646 тис грн.

Управління активами і пасивами державного підприємства «Український державний центр радіочастот» має свої особливості, оскільки воно здійснюється відповідно до вимог державного регулювання та фінансового контролю. Активи підприємства включають матеріально-технічну базу, сучасне обладнання для радіочастотного моніторингу, а також нематеріальні активи, такі як ліцензії та програмне забезпечення. Пасиви формуються за рахунок власних коштів, державного фінансування та доходів від надання послуг. Особлива увага приділяється ефективному розподілу ресурсів, фінансовій стабільності та забезпеченню безперервної роботи підприємства, особливо в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

Розглянемо більш детально структуру активів підприємства протягом 2021-2024 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка структури активів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.**

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Нематеріальні активи	262 017	236 049	253 377	227 410	-34 607
Незавершені капітальні інвестиції	71 292	165 153	281 035	309 239	237 947
Основні засоби	965 510	844 350	913 757	919 829	-45 681
Довгострокова дебіторська заборгованість	2 547	1 604	975	2 285	-262
Інші необоротні активи	187	291	217	107	-80
Усього необоротних активів	1 301 553	1 247 447	1 449 361	1 458 870	157 317

продовження таблиці 2.3

Запаси	29 800	72 096	20 795	37 290	7 490
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	67 122	78 846	94 371	108 024	40 902
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	804	601 122	4 042	1 238	434
Дебіторська заборгованість за бюджетом	2 371	14 597	24 022	1 595	-776
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 715	3 716	2 714	3 809	-906
Грошові кошти та їх еквіваленти	99 901	422 803	112 671	124 959	25 058
Витрати майбутніх періодів	1 379	5 988	1 677	6 783	5 404
Інші оборотні активи	1 501	11 706	3 749	12 090	10 589
Усього оборотних активів	207 593	1 210 847	264 041	296 922	89 329
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	29	29	29	29	0

Більш детальний аналіз активів державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років показав, що збільшення необоротних активів відбулося за рахунок збільшення незавершених капітальних інвестицій на суму 237 947 тис грн. Збільшення оборотних активів підприємства відбулося за рахунок зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 40 902 тис грн., запасів на 7 490 тис грн., грошових коштів та їх еквівалентів на 25 058 тис грн., витрати майбутніх періодів на 5 404 тис грн., та інших оборотних активів на 10 589 тис грн.

Загалом підприємство забезпечує чіткий контроль за обсягами активів, забезпечуючи їх раціональне збільшення чи зменшення залежно від власних потреб і стану економіки. Тепер детально розглянемо структуру пасивів підприємства протягом 2021-2024 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури активів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Зареєстрований пайовий капітал	10 725	10 725	10 725	10 725	0
Капітал у дооцінках	261 047	207 574	221 165	184 344	-76 703
Додатковий капітал	151 097	151 097	151 097	151 097	0
Резервний капітал	890 389	953 033	1 044 216	1 145 157	254 768
Нерозподілений прибуток	14 145	7 865	8 973	7 900	-6 245
Усього власного капіталу	1 327 403	1 330 294	1 436 176	1 499 223	171 820
Відстрочені податкові зобов'язання	55 180	43 523	42 303	34 579	-20 601
Інші довгострокові зобов'язання	1 124	1 414	738	645	-479
Довгострокові забезпечення	18 839	20 851	29 384	24 977	6 138
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	75 143	65 788	72 425	60 201	-14 942
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	37 193	969	831	211	-36 982
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9 444	9 745	29 899	13 167	3 723
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 170	2 780	2 467	4 909	1 739
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1 684	1 684	1 681	1 016	-668
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5 612	5 739	6 091	3 294	-2 318
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	682	978 821	737	618	-64
Поточні забезпечення	45 621	62 145	63 165	77 269	31 648
Інші поточні зобов'язання	920	421	905	526	-394
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	106 629	1 062 268	204 830	196 397	89 768

Зростання власного капіталу державного підприємства «УДЦР» відбулося за рахунок резервного капіталу, який збільшився на 254 768 тис грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення скоротилися за рахунок значного зменшення відстрочених податкових зобов'язань на 20 601 тис грн. протягом 2021-2024 років. Збільшення поточних зобов'язань та забезпечень відбулося за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 3 723 тис грн., з бюджетом на 1 739 тис грн., а також зростання поточних зобов'язань на 31 648 тис грн.

Позитивним є те, що державне підприємство скоротило протягом чотирьох років суму поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями на 36 982 тис грн, що свідчить про ефективне управління фінансовою безпекою, скорочення впливу зовнішніх факторів на діяльність.

Розглянемо основні показники результатів фінансової діяльності державного підприємства протягом 2021-2024 років (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Структури фінансових результатів державного підприємства «УДЦР»
у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	756 756	936 724	2 021 544	1 101 344	344 588
Собівартість реалізованої продукції	517 494	669 479	1 631 759	748 696	231 202
Валовий прибуток	239 262	267 245	389 785	352 648	113 386
Інші операційні доходи	6 388	13 671	52 518	20 988	14 600
Фінансовий результат від операційної діяльності	62 652	72 306	164 907	69 921	7 269
Інші фінансові доходи	0	958	563	0	0

продовження таблиці 2.5

Інші доходи	310	1 338	6 379	4 001	3 691
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	37 952	27 600	49 610	47 403	9 451

Як видно з таблиці 2.5 чистий дохід підприємства за 2021-2024 роки зріс на 344 588 тис грн., проте якщо порівнювати з 2023 він скоротився майже в половину, що є наслідком економічної кризи та війни, зменшення обсягів надання послуг. Валовий прибуток збільшився на 113 386 тис грн, інші операційні доходи на 14 600, що є позитивним явищем враховуючи тенденції стану економіки.

Розглянемо, також, структуру операційних витрат підприємства протягом 2021-2024 років (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура операційних витрат державного підприємства «УДЦР»

у 2021-2024 роках, тис грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Матеріальні затрати	22 072	107 301	546 274	33 886	11 814
Витрати на оплату праці	320 372	365 963	402 474	487 411	167 039
Відрахування на соціальні заходи	68 814	77 976	84 527	102 869	34 055
Амортизація	162 221	176 671	206 713	255 260	93 039
Інші операційні витрати	127 013	150 178	669 167	172 985	45 972
Усього операційних витрат	700 492	878 089	1 909 155	1 052 411	351 919

Протягом 2021-2024 років матеріальні затрати збільшилися на 11 814 тис грн., проте у порівнянні з 2022 вони скоротилися з 546 276 тис грн. до 33 886 тис грн, що свідчить про оновлення системи управління операційними

витратами у 2024 році. Витрати на оплату праці зросли на 167 039 тис грн., що є наслідком збільшення прожиткового мінімуму та збільшення фонду оплати праці, незважаючи на скорочення працівників. Відрахування на соціальні заходи зросли на 34 055 тис грн. протягом чотирьох проаналізованих років.

2.3. Оцінка рівня фінансової безпеки державного підприємства «УДЦР»

З метою оцінки рівня фінансової безпеки державного підприємства «Український державний цент радіочастот» розрахуємо основні показники фінансового стану за 2022-2024 роки, здійснимо аналіз за допомогою swot-аналізу. Для початку розрахуємо показники ліквідності державного підприємства «УДЦР» протягом 2022-2024 років (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності державного підприємства «УДЦР»
у 2022-2024 роках, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Коефіцієнт покриття	1,14	1,29	1,51	0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	0,55	0,64	0,24
Частка обігових коштів у активах, %	49,25	15,41	16,91	-32,34
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,07	0,95	1,16	0,09

Аналіз таблиці 2.7 свідчить про стабільне зростання коефіцієнта покриття протягом трьох років. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,37, що є позитивною динамікою.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє зростання, що вказує на збільшення частки найбільш ліквідних активів у загальній структурі активів підприємства. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,24, що свідчить про позитивну динаміку. Частка обігових коштів в активах показує значне зниження у 2023 році, але незначне зростання у 2024 році. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить -32,34%, що є негативною динамікою. Це може свідчити про зміни в структурі активів підприємства, наприклад, збільшення частки необоротних активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності має незначні коливання, але в цілому демонструє позитивну динаміку. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,09, що є позитивною динамікою. Розрахуємо показники рентабельності державного підприємства «УДЦР» протягом 2022-2024 років (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ліквідності державного підприємства «УДЦР»
у 2022-2024 роках, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,03	0,06	0,02
Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,03	0,03	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,02	0,03	0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,03	0,04	-0,01

Як видно з таблиці 2.8 коефіцієнт рентабельності продукції коливається протягом років - зниження у 2023 році та зростання у 2024 році. Це може свідчити про зміни в собівартості продукції або ціновій політиці підприємства.

Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,02, що вказує на загальне зростання рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє стабільне зростання протягом трьох років, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,02, що є позитивним сигналом.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує незначне зростання у 2023 році та стабільність у 2024 році. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,01, що вказує на невелике зростання ефективності використання власного капіталу. Відхилення коефіцієнта рентабельності діяльності за період 2022-2024 рр. становить -0,01, що є негативною динамікою. Це може свідчити про збільшення управлінських витрат або зміни в структурі доходів підприємства.

Розрахуємо показники ділової активності державного підприємства «УДЦР» протягом 2022-2024 років (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ділової активності державного підприємства «УДЦР»
у 2022-2024 роках, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,52	0,63	0,71	0,19
Коефіцієнт фондівдачі	1,11	2,1	2,7	1,59
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,42	0,61	0,74	0,32

Як видно з таблиці 2.9 спостерігається стабільне зростання показника протягом трьох років, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Це означає, що підприємство отримує більше виручки

на кожен вкладений гривню активів. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,19, що є позитивною динамікою. Відхилення коефіцієнту фондівіддачі за період 2022-2024 рр. становить 1,59, що є дуже позитивним сигналом і означає, що підприємство отримує більше виручки на кожен вкладений гривню основних засобів.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості показує стабільне зростання, що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно отримувати кошти від дебіторів порівняно з погашенням кредиторської заборгованості. Відхилення за період 2022-2024 рр. становить 0,32, що є позитивною динамікою. Не менш важливим є рівень прибутковості державного підприємства «УДЦР» (рисунок 2.2).

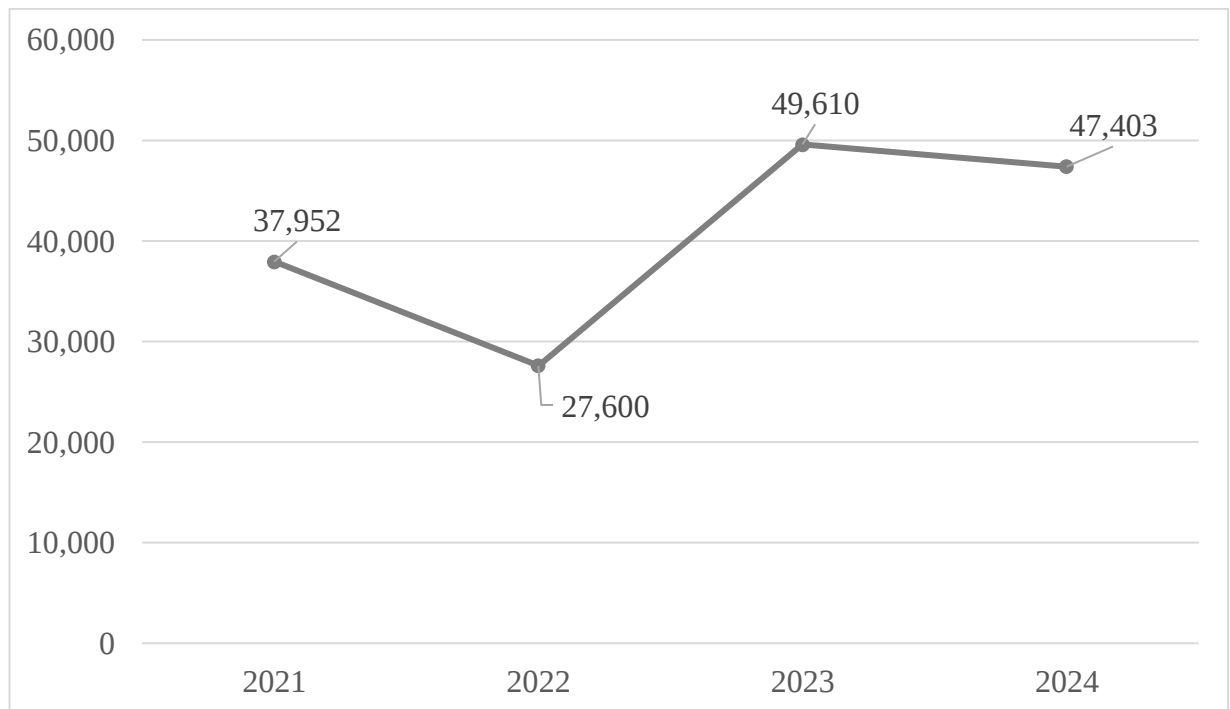


Рис. 2.2. Динаміка прибутковості державного підприємства «УДЦР» у 2022-2024 роках, тис грн.

Протягом 2021-2024 років найвищий рівень прибутку підприємства спостерігався у 2023 році на рівні 49 610 тис грн, проте у 2024 році він трошки скоротився і склав 47 403 тис грн., що є високим показником в умовах війни та

економічної і політичної кризи, та свідчить про надійний фінансовий стан, високий рівень фінансової безпеки.

Рівень фінансової безпеки державного підприємства «Український державний центр радіочастот» залишається стабільним, попри виклики воєнного стану та економічної нестабільності. Ефективне управління фінансовими потоками, оптимізація витрат і впровадження сучасних технологій дозволяють підприємству забезпечувати безперервну діяльність і розвиток. Водночас збереження фінансової стійкості вимагає подальшого посилення антикризових заходів, підвищення інвестиційної привабливості та удосконалення стратегій управління ризиками.

Висновки до другого розділу

Проведені практичні дослідження державного підприємства «Українського державного центру радіочастот» свідчать, що воно є ключовою установою у сфері регулювання та моніторингу радіочастотного спектра в Україні. В умовах війни та економічних викликів підприємство продовжує забезпечувати ефективне управління радіочастотними ресурсами, впроваджувати новітні технології, посилювати фінансову безпеку та зміцнювати кіберзахист. Завдяки професійній команді, модернізації матеріально-технічної бази та міжнародній співпраці УДЦР залишається стратегічно важливим елементом телекомунікаційної інфраструктури України.

Проаналізовано, що протягом 2021-2024 років необоротні активи державного підприємства «УДЦР» зросли на 157 317 тис грн., оборотні активи підприємства також зросли на 89 329 тис грн. протягом чотирьох років, а недобротні активи утримувані для продажу, та групи вибуття протягом 2021-2024 років складала 29 тис грн. Протягом 2021-2024 років власний капітал підприємства зросли на 171 820 тис грн., довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом чотирьох років зменшилися на 14 942 тис грн., а

поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 89 768 тис грн. Загалом сума активів та пасивів державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років зросли на 246 646 тис грн.

Оцінка фінансової безпеки підприємства свідчить, що показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності відповідають нормативним значенням. Державне підприємство «УДЦР» покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Зростання коефіцієнта фондівдачі є особливо позитивним сигналом, що свідчить про ефективне використання основних засобів підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»

3.1. Напрями підвищення рівня фінансової підприємства в сучасних умовах

Підвищення рівня фінансової безпеки державного підприємства «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) є критично важливим у сучасних умовах, зокрема під час війни та економічної нестабільності. Стабільне фінансове становище дозволяє підприємству ефективно виконувати свої стратегічні завдання, включаючи контроль за використанням радіочастотного спектра, радіомоніторинг і підтримку безперебійного функціонування зв'язку. Зміцнення фінансової безпеки забезпечує стійкість до кризових явищ, дає змогу інвестувати у новітні технології, модернізувати обладнання та підвищувати рівень кіберзахисту, що є ключовим для інформаційної та національної безпеки України.

Збільшення рівня фінансової безпеки дозволяє підприємству ефективніше протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечуючи стабільність та стійкість у нестабільних економічних умовах. Підвищення фінансової безпеки сприяє раціональному залученню фінансових ресурсів, оскільки демонструє надійність підприємства та його здатність ефективно управляти ризиками. Зміцнення фінансової безпеки дозволяє підприємству вільно планувати стратегічний розвиток, впроваджувати інновації та розширювати діяльність, не боячись раптових фінансових криз.

На нашу думку важливими напрямками підвищення фінансової безпеки державного підприємства «УДЦР» в сучасних умовах є ті, що подані на рисунку 3.1.

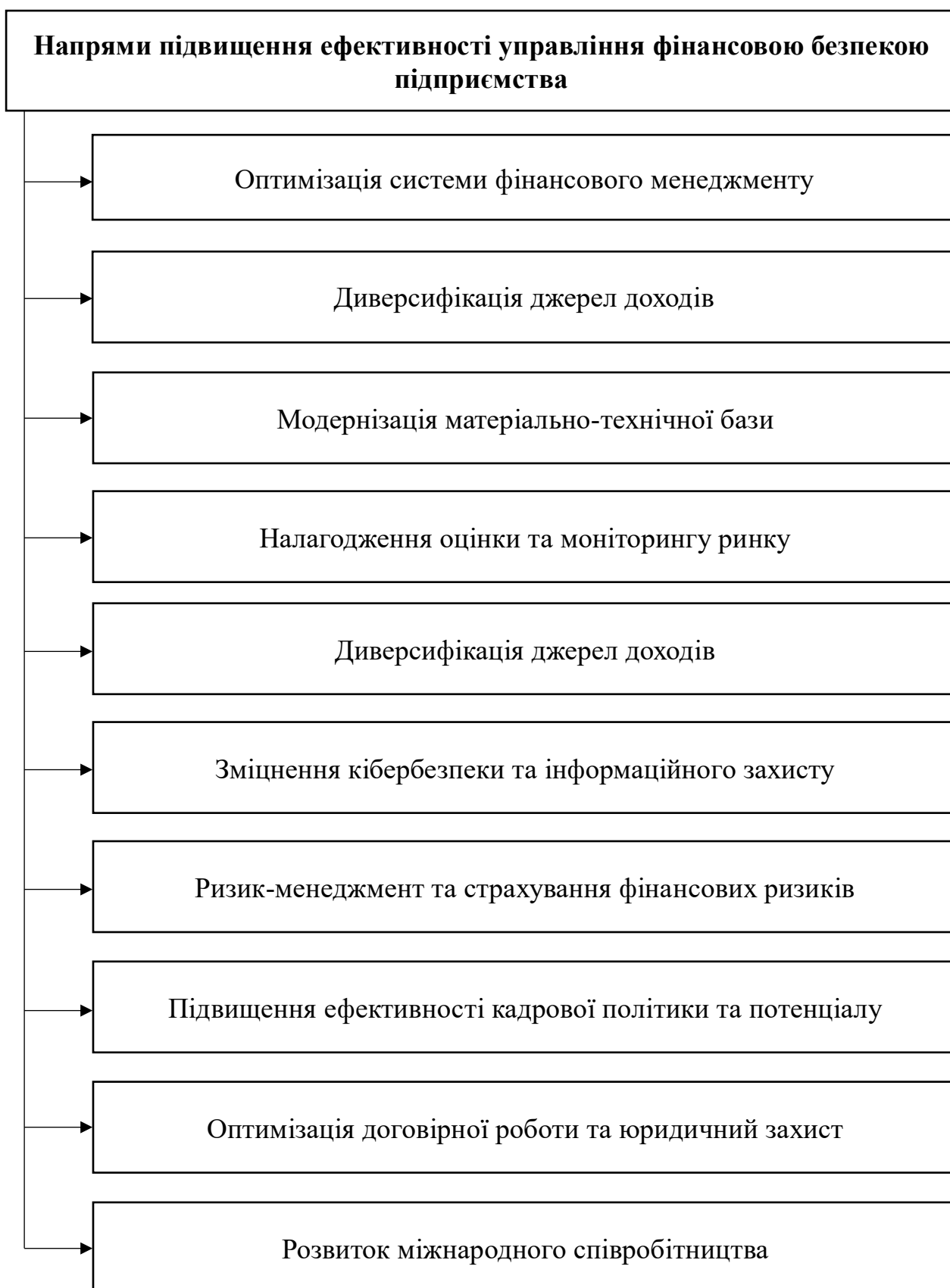


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності управління фінансовою безпекою підприємства (сформовано автором за даними

Оптимізація фінансового менеджменту є ключовим напрямом підвищення рівня фінансової безпеки державного підприємства «УДЦР», оскільки забезпечує його стабільність і стійкість до зовнішніх викликів. Раціональне управління фінансовими потоками дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та забезпечувати безперебійне функціонування. Це включає впровадження сучасних методів аналізу фінансового стану, прогнозування грошових потоків і використання цифрових інструментів для автоматизації фінансових операцій. Важливу роль відіграє вдосконалення механізмів контролю витрат, що дає змогу зменшити необґрунтовані фінансові втрати та підвищити загальну ефективність діяльності.

Крім того, для підвищення рівня фінансової безпеки необхідно вдосконалювати систему бюджетного планування та формувати ефективну антикризову фінансову політику. Це передбачає чітке визначення пріоритетів фінансування, аналіз ризиків і розробку механізмів реагування на непередбачені фінансові ситуації. Оптимізація фінансового менеджменту також сприяє залученню додаткових інвестицій, підвищенню ліквідності активів і зниженню боргового навантаження. Завдяки комплексному підходу до фінансового управління підприємство може не лише підвищити свою стійкість, а й створити передумови для подальшого розвитку та розширення своєї діяльності.

Диверсифікація джерел доходів є важливим інструментом підвищення фінансової безпеки УДЦР, оскільки дозволяє зменшити залежність від одного виду діяльності та створити фінансовий резерв на випадок кризових ситуацій. Один із ключових методів диверсифікації — розширення спектра послуг, які надає підприємство. УДЦР може розвивати нові напрямки, такі як консалтинг у сфері телекомунікацій, надання аналітичних звітів про використання радіочастотного спектра, впровадження програмно-апаратних рішень для моніторингу зв'язку та кібербезпеки. Це дозволить залучати додаткові джерела

доходів і зменшити фінансові ризики, пов'язані зі змінами в регуляторному середовищі або економічними коливаннями.

Іншим ефективним методом диверсифікації є розширення партнерських відносин і вихід на нові ринки. УДЦР може укладати договори з міжнародними організаціями, телекомунікаційними компаніями та державними структурами для надання експертних послуг, проведення аудитів радіочастотного спектра та участі у міжнародних проєктах. Також важливим напрямом є впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів, що дозволить знизити операційні витрати та збільшити прибутковість. Завдяки таким заходам УДЦР може підвищити свою фінансову стійкість, забезпечити стабільний розвиток і створити додаткові можливості для зростання в умовах нестабільної економічної ситуації.

Модернізація матеріально-технічної бази є одним із ключових методів підвищення фінансової безпеки УДЦР, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Впровадження сучасного обладнання для радіочастотного моніторингу, автоматизованих систем аналізу та контролю спектра сприяє ефективному виконанню завдань підприємства, мінімізуючи ризики технічних збоїв та помилок. Крім того, оновлення апаратного забезпечення допомагає знизити витрати на ремонт та обслуговування застарілої техніки, що позитивно впливає на фінансову стабільність УДЦР.

Окрім технічного оснащення, важливим напрямом модернізації є впровадження новітніх програмних рішень для автоматизації фінансового менеджменту, обліку та контролю за використанням ресурсів. Це дозволяє підприємству ефективніше розподіляти бюджет, скорочувати зайві витрати та підвищувати рівень фінансового планування. Також інвестиції в цифровізацію процесів та кібербезпеку допомагають захистити критично важливі дані й уникнути фінансових втрат, пов'язаних із можливими кібератаками чи технічними проблемами. Завдяки модернізації матеріально-технічної бази

УДЦР може забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити фінансову безпеку в умовах сучасних викликів.

Також, одним із важливих напрямів забезпечення фінансової безпеки державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є максимально ефективне управління якістю послуг, які вони надають стосовно радіочастотного ресурсу. Оскільки надання якісних послуг забезпечує можливість збільшення прибутковості, оптимізації тарифної політики яка в свою чергу запобігає банкрутству у майбутньому. При цьому мають забезпечуватися наступні принципи управління якістю послуг (рисунок 3.2).



Рис. 3. Принципи управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР» (власна розробка автора)

Розвиток міжнародного співробітництва є ключовим напрямом для забезпечення фінансової безпеки Державного підприємства «Український державний центр радіочастот». В умовах глобалізації та швидкого розвитку телекомунікаційних технологій, державне підприємство «УДЦР» потребує активної взаємодії з міжнародними партнерами для обміну досвідом, залучення інвестицій та впровадження новітніх технологій. Участь у

міжнародних проєктах та програмах дозволяє підприємству не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільне фінансування та доступ до передових знань у сфері радіочастотного спектру.

Міжнародне співробітництво сприяє зміцненню фінансової безпеки УДЦР через диверсифікацію джерел доходів та зниження залежності від внутрішнього ринку. Участь у міжнародних тендерах та проєктах дозволяє підприємству розширити свою клієнтську базу та залучити додаткові фінансові ресурси. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями та фінансовими інститутами сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління фінансами УДЦР, що є важливим фактором для залучення інвестицій та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Згідно з інформацією з офіційного сайту УДЦР, підприємство активно співпрацює з такими міжнародними організаціями:

1. Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ). УДЦР бере участь у роботі МСЕ, зокрема у Секторі радіозв'язку, що дозволяє координувати та реєструвати присвоєння радіочастот для радіообладнання України.
2. Європейська конференція адміністрацій пошти та зв'язку (СЕРТ) - фахівці УДЦР активно беруть участь у роботі робочих груп та комісій СЕРТ з питань частотного менеджменту.

Завдяки співпраці з цими організаціями, УДЦР забезпечує міжнародно-правовий захист частотного ресурсу України та гармонізацію національних стандартів з міжнародними практиками.

Отже, підвищення фінансової безпеки є ключовим фактором стабільності та стійкого розвитку підприємства, особливо в умовах сучасних економічних та політичних викликів. Ефективне управління фінансовими ризиками, оптимізація ресурсів і впровадження антикризових заходів дозволяють забезпечити стабільність грошових потоків та підвищити конкурентоспроможність. Завдяки комплексному підходу до фінансової безпеки підприємство може не лише успішно протистояти зовнішнім загрозам, а й створювати сприятливі умови для подальшого зростання.

3.2. Роль персоналу у забезпеченні фінансової безпеки підприємства

Працівники є ключовим елементом фінансової безпеки, адже саме вони здійснюють фінансові операції та мають доступ до конфіденційної інформації. Їхня компетентність, чесність та відповідальність є запорукою запобігання фінансовим зловживанням та забезпечення стабільності підприємства.

Фінансова безпека державного підприємства «УДЦР» значною мірою залежить від компетентності та доброчесності персоналу. Працівники, відповідальні за фінансові операції, повинні володіти глибокими знаннями в галузі бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та управління ризиками. Їхні професійні навички та відповідальність є ключовими для запобігання фінансовим зловживанням, помилкам та нецільовому використанню коштів підприємства.

Провідні фахівці державного підприємства УДЦР відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства. Вони відповідають за розробку та впровадження ефективних систем внутрішнього контролю, які мінімізують ризики фінансових втрат. Також, повинні забезпечувати прозорість фінансових операцій та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення фінансової стійкості підприємства. Керівники УДЦР несуть відповідальність за стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємства. Вони визначають пріоритети фінансування, контролюють виконання бюджету та аналізують фінансові ризики. Їхні рішення мають вирішальне значення для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та розвитку підприємства.

Висококваліфікований персонал здатний ефективно виявляти та запобігати фінансовим ризикам. Вони володіють знаннями, необхідними для аналізу фінансової звітності, виявлення потенційних загроз та розробки стратегій їх усунення. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу є важливим фактором для забезпечення фінансової безпеки УДЦР. Дотримання високих етичних стандартів є необхідною умовою для забезпечення

фінансової безпеки УДЦР. Персонал повинен діяти чесно та прозоро, уникаючи конфлікту інтересів та корупційних дій. Впровадження кодексу етики та проведення регулярних тренінгів з етичних питань сприяють формуванню культури доброчесності на підприємстві. Служба внутрішнього аудиту відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки УДЦР. Вона здійснює незалежну оцінку ефективності систем внутрішнього контролю, виявляє фінансові ризики та надає рекомендації щодо їх усунення. Регулярні аудиторські перевірки сприяють підвищенню прозорості фінансових операцій та запобігають фінансовим зловживанням.

Керівники УДЦР повинні активно сприяти формуванню культури фінансової безпеки на підприємстві. Вони повинні встановлювати високі стандарти фінансової дисципліни, заохочувати персонал до виявлення та повідомлення про фінансові ризики, а також забезпечувати ефективне реагування на виявлені порушення. Їхні дії та рішення мають демонструвати прихильність принципам фінансової безпеки та доброчесності.

При цьому основними особливостями визначення ролі персоналу у забезпечення фінансової безпеки державного підприємства «УДЦР» полягає у наступному:

- персонал всіх рівнів має велике значення у процесі забезпечення фінансової безпеки;
- провідні фахівці є гарантами фінансової безпеки;
- керівники виступають стратегічними лідерами у забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- вплив кваліфікації працівників має значний вплив на якість фінансової безпеки та її стабільність;
- етичні стандарти є важливим елементом фінансової безпеки підприємства;
- фінансова безпека тісно пов'язані із внутрішнім та зовнішнім аудитом (більше із незалежним зовнішнім);

- керівники мають значний вплив на формування культури фінансової безпеки на підприємстві;
- фінансова безпека може бути пов'язана із тимчасовими працівниками чи партнерами підприємства.

Кваліфікація та досвід працівників є фундаментом фінансової безпеки будь-якого підприємства, особливо такого стратегічно важливого, як УДЦР. Компетентні фахівці здатні не лише ефективно виконувати свої обов'язки, але й розпізнавати потенційні загрози, запобігати фінансовим ризикам та оперативно реагувати на непередбачувані ситуації. Глибокі знання в галузі фінансів, бухгалтерського обліку, аудиту та права дозволяють працівникам приймати обґрунтовані рішення, мінімізуючи ймовірність помилок та зловживань.

Досвідчені працівники, які мають практичні навички роботи з фінансовими інструментами та знають специфіку діяльності УДЦР, є цінним активом для підприємства. Вони здатні швидко адаптуватися до змін у законодавстві та ринкових умовах, а також ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення фінансових цілей. Крім того, досвідчені працівники можуть передавати свої знання та навички молодим фахівцям, забезпечуючи безперервність та якість роботи фінансової служби УДЦР.

Для забезпечення високого рівня фінансової безпеки працівники УДЦР повинні дотримуватися таких принципів:

- доброчесність - дотримання високих етичних стандартів та чесність у всіх фінансових операціях;
- компетентність - постійне підвищення кваліфікації та знань у галузі фінансів, бухгалтерського обліку та управління ризиками;
- відповідальність - виконання своїх обов'язків з високим рівнем відповідальності та увагою до деталей;

- прозорість - забезпечення прозорості фінансових операцій та уникнення конфлікту інтересів;
- конфіденційність - збереження конфіденційності фінансової інформації та уникнення її несанкціонованого розголошення;
- законність - дотримання вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів УДЦР;
- уважність до ризиків - постійний моніторинг та аналіз фінансових ризиків, а також вжиття заходів для їх мінімізації;
- активна співпраця з колегами та керівництвом для забезпечення ефективного контролю та запобігання фінансовим порушенням.

Підвищення ефективності кадрової політики є важливим напрямом зміцнення фінансової безпеки УДЦР, оскільки саме професіоналізм і компетентність працівників визначають якість управлінських рішень та ефективність використання ресурсів. Формування висококваліфікованої команди спеціалістів у сфері фінансового аналізу, ризик-менеджменту та антикризового управління дає можливість підприємству своєчасно реагувати на виклики, мінімізувати фінансові ризики та впроваджувати ефективні стратегії розвитку. З цією метою важливо впроваджувати сучасні методи підбору кадрів, спрямовані на залучення фахівців із необхідними навичками та досвідом, а також створювати мотиваційні програми для підвищення продуктивності працівників.

Покращення кадрової політики державного підприємства УДЦР у сучасних умовах має включати комплексні заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня працівників, мотивацію персоналу та ефективне управління людськими ресурсами.

1. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток – регулярне навчання, тренінги та сертифікаційні програми з фінансового аналізу, управління ризиками, кібербезпеки та новітніх телекомунікаційних технологій.

2. Стимулювання персоналу – розробка системи матеріального та нематеріального заохочення, впровадження програм кар'єрного зростання та створення сприятливих умов праці.
3. Оптимізація управління персоналом – впровадження сучасних HR-технологій, автоматизація кадрового документообігу та застосування інструментів оцінки ефективності працівників.
4. Зміцнення корпоративної культури – формування командного духу, підвищення рівня відповідальності працівників та дотримання високих стандартів професійної етики.
5. Адаптація до кризових умов – розробка механізмів швидкого реагування на виклики воєнного стану та економічної нестабільності, забезпечення безперервності роботи та підтримка працівників у складних умовах [20].

Не менш важливим аспектом кадрової політики є постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Проведення тренінгів, семінарів та курсів для фінансових аналітиків, менеджерів і технічних спеціалістів сприятиме розвитку компетенцій у сфері фінансового менеджменту, контролю витрат, антикризового управління та інформаційної безпеки. Особливу увагу слід приділяти навчанню щодо новітніх технологій та інструментів фінансового контролю, що допоможе працівникам швидко адаптуватися до змін у регуляторному середовищі та ефективніше виконувати свої обов'язки.

Працівники УДЦР мають постійно вдосконалювати навички фінансового аналізу, антикризового управління, інформаційної безпеки та правового регулювання у сфері радіочастотного ресурсу. Важливим є розвиток технічної компетентності в роботі з сучасними засобами моніторингу, цифровими технологіями та програмно-апаратними комплексами. Також необхідно підвищувати рівень стратегічного планування, управління ризиками та комунікативних здібностей для ефективної взаємодії з державними органами, бізнесом і міжнародними партнерами. Постійне навчання, адаптація до нових викликів і гнучкість у прийнятті рішень сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства та його фінансової безпеки.

Окрім професійного розвитку, важливо створювати комфортні умови праці та забезпечувати соціальний захист працівників, що сприятиме підвищенню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Розвиток корпоративної культури, чіткий розподіл обов'язків, ефективна комунікація між підрозділами та впровадження інструментів внутрішнього контролю дозволять підвищити якість прийняття фінансових рішень і забезпечити стабільність роботи підприємства. Таким чином, ефективна кадрова політика безпосередньо впливає на фінансову безпеку УДЦР, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

Досліджено, що важливими напрямками ефективного управління фінансовою безпекою державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є: оптимізація фінансового менеджменту, диверсифікація джерел доходів, модернізація матеріально-технічної бази, зміцнення кібербезпеки та інформаційного захисту, ризик-менеджмент та страхування фінансових ризиків, підвищення ефективності кадрової політики, оптимізація договірної роботи та юридичний захист, розвиток міжнародного співробітництва.

Досліджено, що працівники відіграють ключову роль у зміцненні фінансової безпеки підприємства, оскільки їхні професійні навички, відповідальність та ефективність безпосередньо впливають на стабільність і розвиток організації. Висококваліфікований персонал здатний своєчасно виявляти ризики, оптимізувати витрати та впроваджувати сучасні фінансові стратегії. Мотивація, навчання та командна робота сприяють підвищенню продуктивності та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства. Отже,

інвестиції в кадрову політику є важливим чинником для підвищення рівня фінансової безпеки та конкурентоспроможності УДЦР.

Покращення кадрової політики державного підприємства УДЦР у сучасних умовах має включати комплексні заходи: підвищення кваліфікації та професійний розвиток, стимулювання персоналу, оптимізація управління персоналом, зміцнення корпоративної культури, адаптація до кризових умов.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі теоретичного та практичного дослідження особливостей управління фінансової безпекою за матеріалами державного підприємства «УДЦР» можна зробити наступні висновки.

Досліджено, що фінансова безпека підприємства — це стан його фінансової стійкості та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи безперервну діяльність і стратегічний розвиток. Вона досягається шляхом ефективного управління ресурсами, мінімізації фінансових ризиків та забезпечення стабільних джерел фінансування. Фінансова безпека підприємства також включає в себе здатність своєчасно реагувати на зміну економічної ситуації, підтримувати ліквідність та забезпечувати зростання вартості підприємства в умовах змінного ринку.

До основних функцій фінансової безпеки підприємства відносять: захисну, прогностичну, контрольну, регулятивну, антикризову, інвестиційну, оптимізаційну, інформаційну, стратегічну. До загроз та ризиків, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства відносять: бюджетно-податкові загрози, страхові загрози, інвестиційні загрози, фондові загрози, грошові загрози, кредитні загрози.

Визначено, що важливими методами управління фінансовою безпекою підприємства є ті, що включають стратегічне планування фінансів, аналіз ризиків та розробку антикризових заходів. Вони також охоплюють вдосконалення контролю за грошовими потоками, оптимізацію витрат та впровадження системи внутрішнього аудиту. У комплексі ці методи сприяють забезпеченню стабільного фінансового становища та зниженню можливих загроз для підприємства.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» є суб'єктом господарювання, що функціонує на госпрозрахункових засадах та створене відповідно до положень Закону України «Про радіочастотний ресурс

України». Основна мета діяльності підприємства полягає в забезпеченні ефективного використання радіочастотного ресурсу країни, сприянні розвитку телекомунікаційних технологій, здійсненні заходів з радіочастотного моніторингу та контролю за дотриманням правил використання частот. УДЦР також займається виявленням та фіксацією порушень у сфері користування радіочастотним спектром, що сприяє вдосконаленню регулювання та забезпеченню належного функціонування телекомунікаційної інфраструктури.

Проаналізовано, що протягом 2021-2024 років необоротні активи державного підприємства «УДЦР» зросли на 157 317 тис грн., оборотні активи підприємства також зросли на 89 329 тис грн. протягом чотирьох років, а недобротні активи утримувані для продажу, та групи вибуття протягом 2021-2024 років складала 29 тис грн. Протягом 2021-2024 років власний капітал підприємства зросли на 171 820 тис грн., довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом чотирьох років зменшилися на 14 942 тис грн., а поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 89 768 тис грн. Загалом сума активів та пасивів державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років зросли на 246 646 тис грн.

Запропоновано напрямками ефективного управління фінансовою безпекою державного підприємства «Український державний центр радіочастот»: оптимізація фінансового менеджменту, диверсифікація джерел доходів, модернізація матеріально-технічної бази, зміцнення кібербезпеки та інформаційного захисту, ризик-менеджмент та страхування фінансових ризиків, підвищення ефективності кадрової політики, оптимізація договірної роботи та юридичний захист, розвиток міжнародного співробітництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (91). С. 98—103.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека: посібник. Інститут економіки прогнозування. Київ : Фенікс, 2015. 338 с.
3. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2016. №125. С. 73.
4. Біляк Ю.В. Систематизація наукових поглядів на сутність фінансової безпеки. *Економіка та держава*. № 8. 2020. С. 78-82.
5. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2014. 784 с.
6. Бородіна О.О. Оцінка економічної безпеки підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2013. Випуск 183. С. 33—41.
7. Васькова Ю. І. Фінансова безпека підприємства – провідна складова економічної безпеки та засіб попередження кризи підприємств. *Наука й економіка*. 2017. Випуск 1. С. 230.
8. Воробйов Ю. М., Воробйова О. І., Блажевич О. Г. Фінансова безпека будівельних підприємств: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2013. 180 с.
9. Демченко І. В. Фінансова безпека суб'єкта господарювання: сутність та умови виникнення. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2010. Випуск 6. С. 35—38.
10. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення 04.01.2025 р.)

11. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держави і підприємство / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева. К. : Національна академія управління, 2017. 232 с.
12. Журавка О. С., Бондаренко Є. К. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 4. С. 234—237
13. Загорельська Т. Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник ДНУ. Серія В: Економіка і право*, Випуск 2. 2013. С. 247.
14. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26.
15. Котковський В.С., Дробчак А.Л., Лескова-Годлевська Ю.К. Оцінювання рівня фінансової безпеки України в умовах фінансової глобалізації. *Підприємництво та інновації*. Випуск 11-1. 2020. С. 94-101.
16. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14-19.
17. Куцик В. І., Бартиш А. І. Фінансова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21. С. 250–255.
18. Лаврова Ю. В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Частина 2. С. 274–277.
19. Лиса О.В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Економічний аналіз: збір. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ "Економічна думка", 2016. Т. 26. № 1. С. 58—64.
20. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с.

21. Нартова І. В., Кіріченко Я. О. Сутність дефініції «фінансова безпека» та суміжних категорій і понять. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/3_102433.doc.htm (дата звернення 02.02.2025)
22. Плєскач В.Л., Кулик А.В. Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 27.
23. Полторак А. С., Паламарчук В. Ю. Моніторинг чинників впливу на рівень фінансової безпеки України в умовах діджиталізації. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. № 18. 2019. С. 130-137.
24. Потапюк І.П. Теоретико-методологічні засади формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний форум. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2020. № 4. С. 125–130.
25. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризику забезпечення. *Ефективна економіка*. № 7. 2020. С. 45-57.
26. Сисоєва І. М. Аналіз потенційних загроз діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Випуск 22. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-19>. (дата звернення 16.01.2025)
27. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140–148.
28. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 128 с.
29. Фінансова звітність державного підприємства «Український державний центр радіочастот» 2021-2023 роки. Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення: 16.09.2024 р.)

30. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк М. Д. Білик та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 2-ге видання, перероблене. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
31. Фінансовий менеджмент: підручник / О. А. Кнейслер О.Р., Квасовський О.Ю. Ніпіаліді; за ред. доктора економічних наук професора Кнейслер О.В. Тернопіль: Видавництво «Економічна думка», 2018. 478 с.
32. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с. 5. Фадєєва Г. М., Семченко О. О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Випуск 1. С. 52–59.
33. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С., Юрик Н.Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 153-159.
34. Цвайг Х.І., Галайко Н.В. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 11. С. 181—185.
35. Чібісова І. В., Івашина Є. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. Вісник Національного авіаційного університету. 2011. No 31. URL : <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>
36. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
37. Шевченко Н., Леськів Г., Горбан І., Марченко О. Інноваційні підходи до управління корпоративною безпекою підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5096>
38. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2006. 439 с.

39. Янко С. А. Економіка підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : Астра-М. 2019. 315 с.
40. Blakyta G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 2. P. 248–256.
41. Krutova A., Staverskaya T., Shevchuk I. The problems of the enterprises' financial security. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Випуск 1. С. 93–105.
42. You control. Дані щодо стану та діяльності ДП «УДЦР». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/16285602/ (дата звернення 15.01.2025)

ДОДАТКИ