

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління фінансовою стійкістю в умовах економічної кризи»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Ель-Шейх Абдо Амір Адхамович
Керівник :зав. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, проф.
Бікулов Д.Т.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
економічних наук, професор
Маркова С.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ель-Шейх Абдо Амір Адхамович

1. Тема роботи «Управління фінансовою стійкістю в умовах економічної кризи»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, проф.

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

А.А. Ель-Шейх Амир Абдо
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Д.Т. Бікулов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т.М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: «Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах економічної кризи» - 57 стр., 3 розділи, 29 джерел.

Актуальність теми управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах економічної кризи зумовлена кризовим станом суспільства в Україні, який, в свою чергу зумовлюється наявністю постійних причин для визнання, найбільш суттєвими з них є війна, низька компетентність представників деяких сфер публічного управління. Для підприємств, ефективне управління фінансовою стійкістю означає постійну спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями перед партнерами в тому числі іноземними та наявність фінансових коштів для виконання таких зобов'язань. Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати концепцію управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах соціально-економічної кризи зумовила низку завдань: сформувати та конкретизувати понятійний апарат в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства; охарактеризувати поняття кризи та її розуміння у сучасній парадигмі економічних та соціальних знань.

Об'єктом дослідження обрано типове підприємство декількох галузей національного господарства України, предметом – комплекс антикризових заходів у контексті управління фінансовою стійкістю. В роботі описуються поняття фінансова стійкість, соціально-економічна криза, фактори кризи та фактори фінансової стійкості – абстрактно, та у їх співвідношенні описується типове підприємство різних галузей національного господарства України, характеризується типові підходи до утримання фінансової стійкості та стабільної роботи на ринку товарів та послуг, пропонуються механізми антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства, серед яких управління прибутками, управління фінансовою ліквідністю підприємства, інвестиційний менеджмент, накопичення пасивних доходів, електронна комерція тощо.

ФІНАНСИ, МЕНЕДЖМЕНТ, АДМІНІСТРУВАННЯ, БІЗНЕС, РИНОК, ПРИБУТОК, РЕНТА, ПОТОКИ, ФІНАНСИ, ДОХІД, КРИЗА

ABSTRACT

Qualification work: "Management of the company's profit in the conditions of currency restrictions" - 57 pages, three sections, 29 sources, without appendices.

The relevance of the topic of managing the company's profits in the conditions of currency restrictions does not raise doubts, since for the vast majority of industrial enterprises of the Zaporizhzhia region, the issue of export, and accordingly, the receipt and realization of foreign currency earnings, is a vital factor for survival on the market of goods and services. On the other hand, for importing enterprises, currency is a necessary resource for purchasing goods for subsequent resale through retail networks or providing important raw materials for an undisputed or properly periodic production process according to the relevant technological cycle.

The purpose of the qualification work is to analyze and develop rational proposals to improve the company's financial condition.

The object of the qualification work is the flexible system of currency regulation and control of Ukraine in the current market situation.

The subject of the qualification work is the activity of the enterprise - the subject of foreign exchange in the system of currency regulation and control in Ukraine.

The work analyzes and summarizes the conceptual and categorical apparatus of economic science on issues of currency regulation of the economy and entrepreneurial activity of business entities. The second chapter describes the current state of affairs at a typical enterprise - exporter or importer - and identifies its problems. The third section formulates an algorithm for avoiding unnecessary transaction costs that arise in connection with the realization of currency risks of the enterprise.

Qualification work on 57 sheets, 29 sources of information, 9 tables, 8 figures.

CURRENCY, MANAGEMENT, ADMINISTRATION, BUSINESS, MARKET,
PROFIT, RENT, FLOWS, FINANCE, INCOME, TAXES, CRYSES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗГЛЯД ПРОБЛЕМИ...	10
1.1. Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2. Аналіз теорії та практики сфери дослідження.....	17
1.3. Практика та методи удосконалень.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СПРАВ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності об'єкта.....	31
2.3. Виявлення проблем в діяльності об'єкта.....	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНААЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	50
3.1. Напрями та технологія удосконалення діяльності фірми.....	50
3.2. Концептуальні основи адаптації в кризовому середовищі.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах економічної кризи зумовлена кризовим станом суспільства в Україні, який, в свою чергу зумовлюється наявністю постійних причин для визнання, найбільш суттєвими з них є війна з росією, низька компетентність представників деяких сфер публічного управління, корупція та незбалансованість органів державної влади.

Для підприємств, ефективне управління фінансовою стійкістю означає постійну спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями перед партнерами в тому числі іноземними та наявність фінансових коштів для виконання таких зобов'язань.

Ці самі фінансові кошти можуть мати різне походження, однак пріоритетність їх природи така, що в першу чергу це доходи від основної діяльності, в другу – спеціально сформовані резерви та власний капітал і в третю – кредитні ресурси та позикові можливості в банку або ймовірно механізм залучення інвестицій та наявність потенційних інвесторів. Володіння більшістю з зазначених речей та інструментів дозволяє підприємству розраховувати на успішну діяльність в сфері управління фінансовою стійкістю.

Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати концепцію управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах соціально-економічної кризи.

Для досягнення наукової мети кваліфікаційної роботи існує необхідність у реалізації наступних теоретичних та практичних завдань:

- сформулювати та конкретизувати понятійний апарат в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства;
- охарактеризувати поняття кризи та її розуміння у сучасній парадигмі економічних та соціальних знань;

- надати характеристику підприємству та організації та описати кризове середовище;
- сформулювати антикризову політику в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства.

Об'єктом дослідження обрано типове підприємство декількох галузей національного господарства України, предметом – комплекс антикризових заходів у контексті управління фінансовою стійкістю.

В першому розділі роботи описуються поняття фінансова стійкість, соціально-економічна криза, фактори кризи та фактори фінансової стійкості – абстрактно, та у їх співвідношенні.

У другому розділі описується типове підприємство різних галузей національного господарства України, характеризується типові підходи до утримання фінансової стійкості та стабільної роботи на ринку товарів та послуг.

У третьому розділі пропонуються механізми антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства, серед яких управління прибутками, управління фінансовою ліквідністю підприємства, інвестиційний менеджмент, накопичення пасивних доходів, електронна комерція тощо.

В кваліфікаційній роботі використовувались навчальні прийоми та наукові методи дослідження, зокрема – описовий, абстрактно-логічний, моніторинговий, соціологічний, анкетування, делфі.

Кваліфікаційна робота на 52 сторінках, містить 17 рисунків і таблиць, 23 джерела інформації використані.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теорія та понятійний апарат кризового менеджменту

Основні питання антикризової діяльності в сфері фінансової діяльності пов'язані із роботою менеджерів та відповідальністю власника.

У бізнесі криза, що причаїлася прямо за рогом, може статися без попередження в будь-який момент. Оскільки такі події, за визначенням, є неочікуваними — часто їх неможливо уявити, а тим більше передбачити — лідери повинні розробити надійні стратегії швидкого реагування на будь-яку кризу, яка може виникнути, щоб гарантувати, що їхній бізнес зможе вижити та продовжувати процвітати.

Кризи можуть проявлятися в багатьох різних формах, що створення комплексного плану для вирішення кожної проблеми, з якою ви можете зіткнутися, не є життєздатним варіантом. На щастя, розумні лідери розуміють, як побудувати гнучку стратегію управління кризою, яку можна адаптувати до потреб ситуацій, що швидко змінюються.

Навчіться стійкості та приймайте вразливість. Щоб подолати кризу, лідери повинні бути гнучкими та навчитися стійкості. Це включає прийняття важких рішень з обмеженою інформацією та готовність керувати результатами, які виникають на основі цих швидких рішень. Здобути впевненість, щоб керувати своєю організацією та командою, буде вкрай необхідно. Прийняти вразливість також важливо, оскільки ви повинні усвідомлювати, що не всі рішення приведуть до бажаного результату.

Підготовка є ключовою фазою. Стратегія управління кризою полягала в тому, щоб не лише документувати наші плани, але й готуватися до кризи чи катастрофи, практикуючи вправу «що станеться, якщо...». Для бізнесу це може означати забезпечення спадкоємності, визнаючи, що, незважаючи на важливий

процес, люди мають ще більше значення. Під час кризи дійте швидко, заспокоюйте команду і робіть те, що правильно, навіть якщо це нелегко.

Керівники підприємств повинні визнати, що управління кризою впливає на кожного в компанії. Розробляючи стратегію, важливо розуміти час, у якому ви перебуваєте, і людей, яким ви служите. Стратегія не може ґрунтуватися на ситуації, яка сталася 20 років тому, тому що бізнес-персони та склад компаній змінилися, як і підхід.

Сформууйте команду антикризового управління, яка складається із зацікавлених сторін з різних відділів, продуктових ліній і локацій. Включіть когось, обдарованого комунікаціями, IT-лідера, когось, хто представляє ваш талант, і когось, близького до ваших клієнтів. Зберіть цю групу для мозкового штурму списку потенційних криз, з якими ви можете зіткнутися. Потім розставте їх за пріоритетністю, щоб визначити найімовірніші кризи, які ця група повинна планувати в першу чергу. - Дженніфер Вілсон, ConvergenceCoaching, LLC

Forbes Coaches Council — це спільнота для провідних коучів з бізнесу та кар'єри, яка об'єднує лише запрошення. Основним кроком до розробки надійної стратегії управління кризою є визначення того, де ви перебуваєте в зоні ризику. У сьогоденнішому середовищі наш спосіб ведення бізнесу створив набагато більше ризиків, але також приніс більше можливостей. Якщо ви знаєте свої ключові ризики, ви можете створити надійну стратегію, яка дозволить утримати вас у бізнесі та уникнути довгострокового відновлення.

Визначте з командою пріоритет «кризового фокусу». Зустріньтеся зі своєю командою, щоб створити «фокус кризи». Лідери зазвичай забагато жонглюють, і криза забирає увагу та ресурси. Це призводить до падіння кульок. Вирішіть, що має бути вашим пріоритетом протягом кризи. Тримайте його у відповідності до свого довгострокового бачення та цінностей. Визначте, які м'ячі ви будете кидати або кидати і як. Уточніть кроки, необхідні для досягнення ваших пріоритетних цілей. - Крістіан Мунтян, Vantage Consulting

Забудьте про традиційні ієрархічні бар'єри Розірвіть організаційну схему та усуньте традиційні ієрархічні бар'єри. Залучайте лідерів зі знаннями, досвідом і

пристрастю до роботи, яку потрібно виконати, незалежно від їхніх посад чи посад. Потім створіть гнучку стратегію, яка дозволить кожному робити те, що потрібно для подолання кризи. Доручіть розробку фреймворку аутсорсингу Доручіть створення системи управління кризою експертам у цій галузі. Це не основна компетенція вашої компанії. Інвестуйте в структуру та план, а потім отримайте внесок вашої організації. Ваші команди можуть надати більше деталей, визначити більше потенційних криз і допомогти переконатися, що план відповідатиме потребам усіх зацікавлених сторін. Нарешті, доручіть внутрішній команді розповсюдити план на всіх рівнях персоналу в компанії. Обов'язково оновлюйте план щорічно. Плануйте пристосовуватися до багатьох невідомих величин. Надійний план управління кризою має охоплювати багато аспектів. Переконайтеся, що ви оцінюєте критичні потреби в інфраструктурі, вплив процесів і людей. Визнайте, що ви не можете планувати все. Хороший план включає моніторинг того, як змінюється сама криза, а потім перепланування, коли з'ясовуються деталі. Справа не лише в діях, які ви вживатимете, а й у тому, як ви плануєте пристосуватися до безлічі невідомих. - Фейт Фукуа-Пурвіс, Synergetic Solutions LLC.

Документування процесу та виконуйте вправи. Важливо ставити важкі запитання, щоб побачити, що по той бік гори. Запитайте себе про кожну можливу пастку, проблему та обхідний шлях, який може (і буде) статися, а потім плануйте їх вирішення. Документуйте робочі процеси та процеси, грайте в ролі та проводите спонтанні вправи за участю різних членів команди, які візьмуть на себе різні провідні ролі під час кризи, щоб посилити свій імпульс вирішення проблем і критичне мислення.

Працюйте назад над планом, щоб він провалився Визначте все, що вам потрібно, щоб зазнати невдачі. Потім визначте зі своїми людьми, що потрібно, щоб уникнути тих речей, які призведуть вас до невдачі та роботи назад. Потім перейдіть до дій, щоб уникнути невдачі. Подивіться, як креативність ваших людей допомагає вашим зусиллям досягти успіху. Потім подивіться, як ваша команда збирається в результаті.

Поділіться планом спілкування з усіма командами Створення надійного комунікаційного плану, у якому чітко визначено учасників команди та їхні ролі, є одним із найважливіших кроків у управлінні кризою. Цей план слід інтегрувати в загальний план на випадок непередбачених ситуацій, і ним слід поділитися з усіма членами команди. Бажаний результат досягається набагато швидше, якщо ви зосереджуєтеся на пошуку ефективних рішень. Візьміть відповідальність за будь-яку кризу Візьміть на себе відповідальність за будь-яку кризу, яка відбувається, може статися або може статися. Зволікання та нехтування коштуватимуть дорого. Розробка стратегії управління кризою включає дослідження для підготовки, лідерства та формування команди для забезпечення оперативності та стійкості, а також систем і процесів для реалізації стратегії та максимізації талантів.

Регулярно перевіряйте свою стратегію для успішного бізнесу - надійну стратегію управління кризою слід перевіряти принаймні раз на рік. Попросіть керівників організацій та/або кризову групу переглянути стратегію, провівши «пожежне тренування», щоб виявити будь-які прогалини в плані. Також переконайтеся, що всі нові співробітники, менеджери та лідери пройшли навчання щодо ключових компонентів плану управління кризою, який ви запровадили. Вони повинні розуміти, якими будуть їхні ролі у випадку зриву бізнесу.

Кожна організація один чи два рази на рік зіткнеться зі значною кризою та шквалом незначних перешкод. Ось чому наявність стратегії управління кризою є надзвичайно важливою.

Головного керівника наймає конкурент. Ваші витрати на постачання різко зростають. Шторм закриває вашу фабрику на 2 тижні. Впровадження ERP відкладено на 3 місяці. Порухення даних. Судовий позов. Covid-19 знищує весь ваш ланцюжок поставок.

Всі ці проблеми можуть поставити вашу організаційну стратегію під загрозу. Завдання полягає в тому, як ми тримаємо нашу організацію на потрібному шляху, коли здається, що весь акцент зосереджений на КРИЗІ. Вам потрібні антикризові стратегії та стратегії комунікації.

Зі свого досвіду роботи з командами керівників із багатьох галузей промисловості перераховане вище. Хороша новина полягає в тому, що команди лідерів переміщуються незвіданими водами, використовуючи методи управління кризою, і знаходять компас назад до запланованого пункту призначення. Погана новина, я також бачив, як інші команди лідерів занурюються в безлад.

Але спочатку визначення, що таке кризове управління — це застосування організацією певних стратегій у відповідь на раптову та значну негативну непередбачувану подію. Ця непередбачувана подія, яка створює ризик для організації, може варіюватися від внутрішнього до галузевого чи навіть суспільного рівня.

Коли у організації виникає криза, важливо залучити найефективніших членів вашої команди до невеликої команди для вирішення ситуації.

Вони повинні мати чіткі повноваження від керівництва. Керівництво також має повідомити, хто входить до команди, і уточнити їх мету та роль в оцінці проблем. Ця команда повинна бути зосереджена на зборі фактів, одночасно розуміючи емоційний вплив на організацію. Шукайте правду зі співчуттям і співпереживанням. Але не дозволяйте емоціям відвернути вас від першопричини проблеми. Якщо криза досить велика, керівництво має звільнити від команди рішень інші обов'язки, щоб вони могли знайти першопричину.

Вирішіть якомога швидше, що Страх паралізує команди. Чутки руйнують довіру, за даними [teamworks-works.com](https://www.teamworks-works.com), 86% організаційних пліток пов'язані з перешкодами. Дуже важливо, щоб команда рішень вашої організації отримала інформацію, яка дозволить команді керівництва зробити наступний крок у вирішенні проблеми. Ваша організація буде залежати від того, як лідер реагує на ситуацію. Надзвичайно важливо проявляти сміливість і зберігати позитив під час цих подій.

Тактика кризового спілкування полягає в тому що лише $\frac{1}{3}$ людей насправді слухають, коли ви говорите. Нещодавнє дослідження підтвердило це за допомогою сучасної комунікації: чи розумієте ви, що насправді відкривається лише $\frac{1}{3}$ електронних листів? (Джерело: <https://www.bluesource.co.uk>)

1.2. Право власності, як ключове питання ліквідності

Право власності реалізується в тому що однією з моїх останніх улюблених книг є «Власність» Джоко Віллінка та Лейфа Бабіна. Вони чітко пояснюють, що кожен лідер повинен взяти на себе повну відповідальність за те, що пішло не так. Великі лідери не показують пальцями.

Будьте присутні якщо криза дуже велика. Відкладіть ділові поїздки та походи в гольф. Для вас як для лідера дуже важливо бути присутнім, коли виникають великі виклики. Саме тоді народжується справжнє лідерство.

Залишайтеся зосередженими поки команда рішень визначає основні причини кризи та рекомендує шляхи вирішення, усі інші повинні залишатися зосередженими. Корабель повинен продовжувати рух вперед, навіть якщо він пошкоджений.

Усі інші лідери повинні визначати, що можна, а що не можна робити, і зосередитися на показниках успіху. У звичайних умовах 70% працівників відчують себе розсіяними (Inc. Distractions are Costing Companies Millions, Wanda Thibodeaux). Оцініть команду рішень можна за матрицею.

Після того як команда рішень успішно визначила новий шлях для подолання перешкод, оцініть, як команда впоралася з керуванням кризою та реалізувала вашу стратегію управління кризою. Переконайтеся, що ви залучаєте правильних людей для кожної ситуації та не допускайте людей, які не можуть дотримуватися принципів, наведених вище. Справжня криза виникає, щоб не створити середовище, де все буде схоже на кризу, і кожен хоче стати пожежником.

Організації повинні мати можливість правильно розрізняти, коли потрібно створити команду рішень. На відміну від існуючих команд у вашій організації, які самі долають рутинні перешкоди. Після вирішення проблеми команда рішень повинна повернутися до своєї рутини. Ви можете виявити, що їхні існуючі цілі відстають через проблему. Дуже важливо, щоб цільові очікування співробітників у групі рішень були добре враховані.

Виштовхніть відповідні цілі та додайте ресурси для «надолуження»

Уточніть керівні ролі для кожного, щоб команди могли повернутися до правильного шляху.

Використання стратегії управління кризою, щоб допомогти впоратися з кризою, коли вона обрушується на вашу організацію.

Це неминуче для кожної організації, і ми постійно працюємо над новими способами досягнення вашої місії, одночасно змінюючи ваші стратегії, щоб подолати перешкоди, які завжди з'являтимуться.

Досліджено вплив фінансового забезпечення на управління суб'єктами господарювання та розроблено методичний підхід до оцінки рівня фінансового забезпечення системи адаптивного управління будівельними підприємствами. Зазначається, що сьогодні особливого значення набуває впровадження в практичну діяльність будівельних компаній сучасних систем менеджменту, здатних адаптувати суб'єктів господарювання до існуючих умов ведення бізнесу.

Особливої уваги в системі адаптивного управління будівельними компаніями потребує саме фінансове забезпечення. Розглянуто основні існуючі підходи українських та зарубіжних науковців до визначення поняття «фінансова безпека» суб'єктів господарювання.

Встановлено, що фінансове забезпечення будівельних організацій має певні особливості, пов'язані зі специфікою виробничо-господарської діяльності та існуючих систем управління. Наголошено, що фінансове забезпечення будівельних організацій суттєво впливає на загальну систему управління та прийняття ефективних управлінських рішень, завдяки можливості створення певних умов для максимізації чистого грошового потоку, зростання якого сприятиме збільшенню самофінансування суб'єкта господарювання, і зменшити свою залежність від зовнішніх джерел. Висвітлено ключові характеристики та особливості фінансового забезпечення системи адаптивного управління будівельними підприємствами.

Зроблено висновок, що запропонований методичний підхід до оцінки рівня фінансового забезпечення системи адаптивного управління будівельними компаніями дозволяє побудувати універсальну надійну імітаційну модель із

заданим рівнем ефективності та можливістю внесення додаткових змін. Пропонується в подальшому оцінювати рівень фінансової безпеки будівельних компаній як елемент адаптивного управління, стосовно фінансових потоків у процесі взаємодії учасників державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації державної політики розвитку будівництва, основними з яких є мобілізація фінансових ресурсів: надходжень державного бюджету, місцевих бюджетів; надходження тимчасово вільних коштів страхових компаній, недержавних пенсійних фондів, банків, підтримка та стимулювання банків і страхових компаній до участі в ДПП тощо.

Формування підходів до фінансового забезпечення адаптивного управління будівельними організаціями є одним із важливих наукових завдань, оскільки сучасний рівень фінансового забезпечення дезорганізує темпи виробництва, загрожує фінансово-економічній безпеці будівельних організацій та негативно впливає на конкурентоспроможність будівельної галузі.

На рівень фінансової безпеки та загалом на фінансову діяльність суб'єктів господарювання значний вплив мають екологічні чинники, які є домінуючими в сучасних соціально-економічних умовах, особливо в умовах пандемії COVID-19, яка вразила всі сфери життя.

Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства та фінансовий менеджмент, слід виділити вплив кризових процесів, що розгортаються у зовнішньому середовищі, інтересів власників підприємства, законодавства, нормативно-правових актів, що регулюють фінансові відносини, тощо [4].

Фінансове забезпечення будівельних організацій суттєво впливає на загальну систему управління та прийняття ефективних управлінських рішень, завдяки можливості створення певних умов для максимізації чистого грошового потоку, зростання якого збільшить самофінансування суб'єкта господарювання та зменшить його залежність від про зовнішні джерела фінансування.

Тобто, фінансова безпека є невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності будівельної організації, яка дозволяє сформулювати раціональну

структуру власного та позикового капіталу, підвищити ефективність їх використання та отримати збалансований приплив та відтік надходжень та вихідних коштів. грошові потоки.

Для подальшого дослідження впливу фінансової підтримки на систему адаптивного управління будівельними компаніями розглянемо її основні характеристики та особливості.

безумовно, дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо всіх видів діяльності суб'єкта господарювання.

Формування джерел фінансування активів підприємства – виробництво та торговельна мережа. Досягнення фінансової стійкості підприємства можливе за допомогою якісного менеджменту.

Формування потужного ресурсного забезпечення підприємства та участь у збутовій політиці підприємства, формування раціональної структури капіталу підприємства. Формування ефективного фінансового механізму підприємства та забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства.

Забезпечення сталого зростання виробничого потенціалу підприємства та досягнення належного рівня самофінансування підприємства особливості прояву характеристик фінансового забезпечення адаптивної системи управління.

Фінансове забезпечення впливає на систему управління (співвідношення власних і позикових джерел фінансування, їх співвідношення з окремими видами активів), що забезпечує досягнення запланованого рівня діяльності та розвитку підприємства.

Якісна фінансова безпека є основою фінансової стабільності, яка може сприяти розвитку та зберіганню власних активів і капіталу в мінливому середовищі та гарантувати його платоспроможність та інвестиційну привабливість у майбутньому.

Фінансове забезпечення – це функціональна складова ресурсного забезпечення підприємства, яка спрямована на отримання суб'єктом господарювання всіх необхідних видів ресурсів за умови їх дбайливого

розміщення та ефективного використання з метою підвищення рівня платоспроможності та ліквідності.

Якісне фінансове забезпечення дозволяє визначити послідовність та ефективність розподілу ресурсів підприємства на основі підвищення ефективності їх використання.

Фінансова підтримка збереження потенціалу та підтримки рівня економічного зростання підприємства завжди спрямована на відновлення та збільшення заощаджень і нагромадження капіталу фірми.

Фінансове забезпечення для посилення взаємозв'язку його джерел дає можливість використовувати сучасні фінансові інструменти (податки, збори, штрафи, пільги тощо).

Фінансове забезпечення має бути спрямоване на ефективне управління фінансовою стійкістю підприємства, забезпечення своєчасного надходження та витрачання коштів, збереження його постійної платоспроможності та ліквідності для розвитку ділових відносин та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз економічного потенціалу підприємства дасть можливість оцінити вже досягнуті результати для комплексного обґрунтованого підходу до формування ефективного процесу управління фінансовими ресурсами в системі адаптивного управління суб'єктом господарювання.

Визначення основних напрямків фінансового забезпечення підприємства та аналіз перспективних джерел його фінансування (внутрішніх і зовнішніх) з пріоритетом принципу самофінансування.

У загальному розумінні система управління підприємством — це безперервна взаємодія та координація дій персоналу щодо виконання функцій управління для досягнення головної мети виробничо-господарської та комерційної діяльності. Він включає наступні елементи: функції управління, організаційну структуру управління, технічні засоби управління, методи та засоби управління, інформаційне забезпечення, фінансове забезпечення, управлінські рішення.

Основним завданням господарювання в сучасних макроекономічних умовах є адаптація суб'єктів господарювання до умов зовнішнього та внутрішнього

середовища, що постійно змінюються. Тобто система адаптивного управління на сьогоднішній день є найбільш раціональним видом управління, особливістю якого є іноваційність, гнучкість і готовність кинути виклик зовнішньому та внутрішньому середовищу.

1.3. Побудова ефективної системи адаптивного управління

Побудова ефективної системи адаптивного управління будівельною компанією базується на теорії управління змінами, суть якої полягає в постійному коригуванні діяльності компанії, оновленні її структури та пошуку нових можливостей для задоволення вимог і запитів український та зарубіжний ринки, які постійно та стрімко змінюються [10].

Система адаптивного управління знаходить своє відображення насамперед у кількісному аналізі ефективності діяльності підприємства та його підрозділів через систему ключових фінансових показників.

Сьогодні будівельні компанії в Україні стикаються з великими труднощами щодо фінансової безпеки, незважаючи на відносну стабільність у галузі. Це зумовлено багатьма економічними, організаційними та соціальними факторами.

Перш за все, розглянемо основні існуючі підходи українських та зарубіжних науковців до визначення поняття «фінансова безпека» суб'єктів господарювання.

О. Кириленко визначає фінансову підтримку «як формування цільових фондів суб'єктів господарювання в достатньому обсязі та їх ефективне використання» [11]. В. Опарін розглядає фінансову безпеку як «підсистему фінансового механізму, що характеризує зміст впливу фінансів на різні сторони життя суспільства» [12]. О. Романенко трактує фінансову підтримку як «покриття витрат за рахунок акумульованих суб'єктами господарювання та державою фінансових ресурсів» [13] та приватний сектор.

Щодо фінансових потоків у процесі взаємодії учасників державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації державної політики розвитку будівництва, то основними з них є мобілізація фінансових ресурсів: надходжень

державного бюджету, місцевих бюджетів; надходження тимчасово вільних коштів страхових компаній, недержавних пенсійних фондів, банків, підтримка та стимулювання банків і страхових компаній до участі в ДПП тощо.

Формування підходів до фінансового забезпечення адаптивного управління будівельними організаціями є одним із важливих наукових завдань, оскільки сучасний рівень фінансового забезпечення дезорганізує темпи виробництва, загрожує фінансово-економічній безпеці будівельних організацій та негативно впливає на конкурентоспроможність будівельної галузі.

На рівень фінансової безпеки та загалом на фінансову діяльність суб'єктів господарювання значний вплив мають екологічні чинники, які є домінуючими в сучасних соціально-економічних умовах, особливо в умовах пандемії COVID-19, яка вразила всі сфери життя.

Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства та фінансовий менеджмент, слід виділити вплив кризових процесів, що розгортаються у зовнішньому середовищі, інтересів власників підприємства, законодавства, нормативно-правових актів, що регулюють фінансові відносини, тощо [14].

Фінансове забезпечення будівельних організацій суттєво впливає на загальну систему управління та прийняття ефективних управлінських рішень, завдяки можливості створення певних умов для максимізації чистого грошового потоку, зростання якого збільшить самофінансування суб'єкта господарювання та зменшить його залежність від про зовнішні джерела фінансування.

Тобто, фінансова безпека є невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності будівельної організації, яка дозволяє сформувати раціональну структуру власного та позикового капіталу, підвищити ефективність їх використання та отримати збалансований приплив та відтік надходжень та вихідних коштів. грошові потоки.

Для подальшого дослідження впливу фінансової підтримки на систему адаптивного управління будівельними компаніями розглянемо її основні характеристики та особливості.

Ключова особливість та формування джерел фінансування активів підприємства зумовлюють досягнення фінансової стійкості підприємства та формування потужного ресурсного забезпечення підприємства.

Участь у збутовій політиці підприємства поєднується з формуванням раціональної структури капіталу підприємства та формування ефективного фінансового механізму підприємства, забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства.

Забезпечення сталого зростання виробничого потенціалу підприємства та досягнення належного рівня самофінансування підприємства ймовірні як особливості прояву характеристик фінансового забезпечення адаптивної системи управління.

Фінансове забезпечення впливає на систему управління (співвідношення власних і позикових джерел фінансування, їх співвідношення з окремими видами активів), що забезпечує досягнення запланованого рівня діяльності та розвитку підприємства.

Якісна фінансова безпека є основою фінансової стабільності, яка може сприяти розвитку та зберіганню власних активів і капіталу в мінливому середовищі та гарантувати його платоспроможність та інвестиційну привабливість у майбутньому.

Фінансове забезпечення – це функціональна складова ресурсного забезпечення підприємства, яка спрямована на отримання суб'єктом господарювання всіх необхідних видів ресурсів за умови їх дбайливого розміщення та ефективного використання з метою підвищення рівня платоспроможності та ліквідності.

Якісне фінансове забезпечення дозволяє визначити послідовність та ефективність розподілу ресурсів підприємства на основі підвищення ефективності їх використання.

Фінансова підтримка збереження потенціалу та підтримки рівня економічного зростання підприємства завжди спрямована на відновлення та збільшення заощаджень і нагромадження капіталу

Фінансове забезпечення для посилення взаємозв'язку його джерел дає можливість використовувати сучасні фінансові інструменти (податки, збори, штрафи, пільги тощо).

Фінансове забезпечення має бути спрямоване на ефективне управління фінансовою стійкістю підприємства, забезпечення своєчасного надходження та витрачання коштів, збереження його постійної платоспроможності та ліквідності для розвитку ділових відносин та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз економічного потенціалу підприємства дасть можливість оцінити вже досягнуті результати для комплексного обґрунтованого підходу до формування ефективного процесу управління фінансовими ресурсами в системі адаптивного управління суб'єктом господарювання.

Визначення основних напрямків фінансового забезпечення підприємства та аналіз публічної звітності. Загалом значення фінансового менеджменту в загальній системі управління будівельними компаніями полягає в організації фінансового обслуговування, яке дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси на найбільш вигідних умовах, інвестувати їх з найбільшим ефектом і проводити прибуткові операції у фінансовій сфері. ринку. Проте залучення окремих фінансових джерел будівельними компаніями завжди залежить від масштабу їх діяльності, прибутковості, інвестиційної привабливості, стратегічних цілей та податкових преференцій.

Особливої уваги потребує виважена та науково обґрунтована оцінка рівня фінансового забезпечення системи адаптивного управління будівельними організаціями, яка дозволяє визначати та аналізувати існуючий рівень та планувати його на перспективу, що, безумовно, дозволить управлінню будівельними організаціями. Інший стимулювати процеси адаптації всього суб'єкта господарювання в мінливому середовищі.

Для оцінки рівня фінансового забезпечення системи адаптивного управління будівельними організаціями, безумовно, необхідно аналізувати фінансову стійкість суб'єктів господарювання за класичною схемою на основі балансу підприємств у річних фінансових показниках заяви. З набору показників

фінансової стійкості авторами запропоновано вибрати ті показники, зміна значень яких за рахунок адаптивного управління передбачається найбільш суттєвою обставиною.

Показники фінансової стійкості визначені групою індикаторів умовні позначення яких є:

- аналіз платоспроможності $Psol i$;
- аналіз підприємницької діяльності $Pba i$;
- аналіз прибутковості $Ppr i$;
- індикатори ліквідності та стійкості визначають ліквідність та стійкість;
- коефіцієнт платоспроможності є відносним умовним показником;
- коефіцієнт фінансування бізнесу;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу різні джерела;
- коефіцієнт оборотності активів визначає наявність активів;
- коефіцієнт оборотності запасів – логістика запасів;
- коефіцієнт оборотності основних засобів – швидкість руху грошей;
- коефіцієнт оборотних коштів – швидкість обороту грошей;
- валова рентабельність – ефективність бізнесу;
- рентабельність основної діяльності – в цілому по фірмі;
- рентабельність операційної діяльності – суто виробнича діяльність;
- рентабельність підприємства – економічна ефективність підприємства;
- рентабельність власного капіталу – ключовий процес для підприємства.

$$P = \{P_j | i = 1, n, j = 1, k \}, \quad (1)$$

де i – показник j -ї групи), дозволяє не тільки провести якісний аналіз, але й оцінити ефективність результатів адаптивного управління за запропонованою авторами методикою.

На основі дослідження динаміки зміни показників фінансової стійкості слід скласти середньостроковий прогноз. Період прогнозування (T_{fp}) визначається за умови:

$$T > T_{in}, \quad (2) \quad f p i n$$

де T_{in} — період інерції за обраними показниками підприємства — об'єкта дослідження.

Кінцевою метою економіко-математичного моделювання для прогнозування показників фінансової стійкості є не констатація переваг і недоліків будівельної галузі, а, насамперед, можливість прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня фінансової стійкості за окремими показниками та групи показників фірми.

Адаптивна стратегія управління повинна бути виражена через систему коригувальних факторів $k_j : i$

$$\sim j i i \equiv$$

$$G = \{k_j \cdot P_j | i=1, n, j=1, k\}. \quad (3)$$

На першому кроці побудови системи адаптивного управління значення поправочних коефіцієнтів k_j визначається емпірично і на основі оцінки фінансової стійкості відповідно до управлінських завдань як за величиною, так і за напрямком ($k_j > 1$ — підвищити, $k_j < 1$ — зменшити).

Пропонується оцінювати ефективність (Е) побудованої стратегії на основі порівняння фактичних ($P = P_j$) і планових ($P = k_j \cdot P_j$) значень показників фінансової стійкості за групами G_j :

$$f i i p l i i i$$

$$E = 1 \sum_{i=1}^n P_{pli} \cdot 100\%, \quad (4)$$

$$n i=1 P f i$$

де n — кількість показників у кожній j -й групі.

Така група методів оцінки фінансової стійкості підприємства використовується для визначення реальної спроможності підприємства протистояти кризі та визначення реальної спроможності виходу із кризового становища в складних умовах ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОБЛЕМИ ОПИС СИТУАЦІЇ

1.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - підприємство повного металургійного циклу, виробник сталі та чавун, планує діяльність в умовах війни та визначає стратегію і основні шляхи свого розвитку, розпоряджається виробленою продукцією, отриманим прибутком, яка залишилася після сплати податків і інших обов'язкових платежів.

ПАТ «Запоріжсталь» в умовах обмеженої логістики реалізує продукцію, послуги по цінам, які формулюються у відповідності умовам економічної діяльності або на договірній основі для різних регіонів. Власниками товариства являються юридичні особи різних форм власності, громадяни України і інших держав, які придбали право власності на акції товариства в процесі приватизації і на вторинному фондовому ринку цінних паперів.

Основним Власником та асоційованим власником підприємства на є ПрАТ „Метінвест” (52,1% акцій), 11,8% акцій, „Сургус Met Trade Ltd” – 13,2% акцій).

Капітал розподіляється та формується наступним чином – генеруються потоки якими упрпавляють.

Статутний фонд ПАТ «Запоріжсталь складає 6160,920 тис. грн., (данні із форми №1, який розподіляють на 12643681 простих іменних акцій, данні взяті із форми №4 Звіт про капітал та фінансові результати. Завод випускає прості іменні акції в розмірі свого статутного фонду та сертифікат на сумарну номінальну вартість, що належать Власнику. Власники можуть розпоряджатися акціями товариства без обмежень. Прибуток складається він надходження фінансово-господарської діяльності після покриття всіх затрат. Із балансового прибутку нараховуються відрахування податку на прибуток і інші платежі. Чистий прибуток залишається у повному розпорядженні товариства і останні роки залишається у його розпорядженні для розвитку та особистих цілей..

Схема руху фінансових потоків така, що вони утворюють кругообіг всередині підприємства для забезпечення належної соціально-економічної стабільності ПАТ «Запоріжсталь» формує. Резервний фонд, фонд розвитку і вдосконалення виробництва, фонд соціального розвитку, фонд викупу акцій, фонд заохочення, фонд сплати дивідендів – потрібні людям.

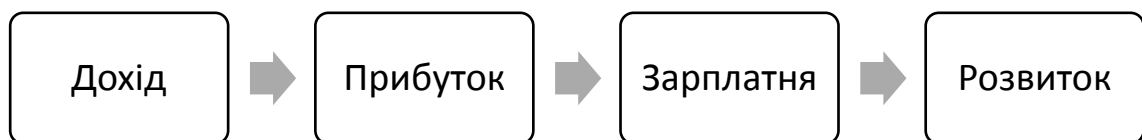


Рис.2.1. Рух вхідних потків на підприємстві

Підприємство веде оперативний і бухгалтерський звіт результатів діяльності, у відповідності з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та такими ж Національними України і статистичну звітність і подає її в певному порядку і обсязі органам державної статистики. Фінансово-господарська діяльність здійснюється відповідно планам, які затверджуються – загальними зборами Власників, які проводяться у квітні кожного наступного щороку.

Загальна інформація про суму надходжень та видатків підприємства міститься у даних публічній звітності, яка міститься на сайті Державної комісії з цінних паперів та на офіційному Інтернет-сайті підприємства.

Валові витрати підприємства відображаються у матеріалах його собівартості публічної звітності та у оперативних даних у режимі реального часу оперативно.

Основними техніко-економічними показниками доходів являються показники, які пов'язані з виробничою та збутовою діяльністю підприємства, виплати персоналу, оплата сировини і матеріалів та енергії (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Показники доходів/витрат підприємства за 2021-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021 р	2022 р.	Відхилення	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	22338094	31771268	263004	8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	16035089	27103083	1770726	22
Валовий прибуток	тис. грн	735723	481862	243025	6
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	595627	823523	-90751	-
Чистий прибуток	тис. грн	1503928	1104208	3989	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,51	5,42	2,16	-

В таблиці 2.1 у 2022 році підприємство збільшило чистий дохід від реалізації на 8% порівнянні з 2022 роком – до 179 млн, дохід – на 6% в умовах обмеженої логістики.

Операційний прибуток являє собою перевищення валового прибутку та інших операційних доходів над операційними витратами і у 2020 році на підприємстві має позитивну тенденцію (690751 тис. грн.), це у свою чергу пов'язано зі зниженням ціни на металопродукцію та підвищенням цін на залізородну сировину, але у 2020 році «Запоріжсталь» отримала додатковий прибуток (позитивний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування) 3,661 млн. грн., тоді як в 2019 році цей показник склав 738,963 млн. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році зросла на 47781726 грн., тобто на 19% у порівнянні з 2019 роком. ПАТ «Запоріжсталь» і інші виробники сталі підвищили ціни на внутрішньому ринку мінімум на 15% з початком року, і мають продовжити підвищення цін монополярно.

Джерелом розвитку підприємства, який відбувається у вигляді відновлення основних фондів, закупівлі реконструкції будівель, впровадження інновацій та нових видів діяльності є чистий прибуток підприємства. Прибуток формується, як

різниця між валовими доходами та валовими витратами, та оподатковується податком на прибуток, ставка якого в Україні наразі складає 20%.

Чистий прибуток – це частина валового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов’язкових платежів до бюджету. У 2020 році прибуток збільшився на - 376502 тис грн., тобто на 14%, це пов’язано зі зростанням виробництва готового прокату на 10,9% у порівнянні з 2019 роком – до 3,011 млн. тон, сталі – на 1,6%, до 3,042 млн. тон, чавуну – на 1,9% до 3,084 млн. тон, агломерат – на 1,7%, до 5,09 млн. тон. та досяг позитивних показників.

За період 2020 року в умовах обмеженої логістики план по випуску продукції в діючих цінах виконана на 18% при наявній структурі персоналу (табл. 2.2).:

Таблиця 2.2

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства за 2019-2020 рр.

№	Показники	2020 рік				2019 рік
		План	Факт	%	Відх.	Факт
1	Середньооблікова численність всього, чоловік	11895	11902	100,4	+7	12222
1.1	В тому числі виробн.-промисловий персонал	9232	9239	100,04	+7	12855
	Серед них: робітники	11395	11400	100,04	+5	16235
	Керівники, Спеціалісти, Службовці	4209	4211	100,02	+2	7976
1.2	Непромислова група	401	401	100,0	-	500

Фактична середня численність персоналу за 2020 рік у порівнянні з планом зменшилась, за виключенням 304 осіб. Це відбулось, з причини не своєчасного виконання завдання по скороченню персоналу в умовах блокади. Проти фактичних даних минулого 2019 року, загальна чисельність зменшилась на 93

осіб, головним чином за рахунок скорочення осіб пенсійного віку, злиття вакансій та реструктуризації деяких підрозділів.

Сучасні технології виробництва чорних металів, які використовуються у переважній кількості країн – лідерів у виробництві цього матеріалу використовують значно меншу чисельність персоналу.

Ці показники відображають зміст сучасних технологій: у середньому на випуск 1 млн. тон на підприємстві, що працює за мартенівською технологією працює близько 4,0 тис. осіб, за киснево-конвертерною – близько 3 тис. осіб. за електродуговою – близько 0.5 тис. осіб. Україна є однією з трьох країн світу, також Індія де мартенівський спосіб виробництва сталі переважає інші. Та складає 45,5% від загального випуску сталі в країні. Мартенівський спосіб означає переважну питому вагу реалізації спалювання кисню природних процесів, довшу тривалість їх протікання.

Питома вага заробітної платні у витратах складає 13,4% від валових витрат підприємства, що є близьким до середньо галузевого показника, який складає 13,1%. Власники підприємства скорочують загальний фонд споживання на рік та питому вагу заробітної платні. Принципи застосування тарифної сітки для оплати встановлюються колективною угодою, яка визначає взаємовідносини між адміністрацією та трудовим колективом.

Формування фонду заробітної платні відбувається відповідно до загальних норм. Окрім того, на підприємстві функціонує потужна профспілка, що входить до профспілки робітників гірничо-видобувної та металургійної промисловості.

Питома вага заробітної платні у собівартості товарної продукції складає 10,3%, що майже вдвічі менше, аніж на аналогічному підприємстві в ЄС, Італії або Німеччині.

Для підвищення позитивних результатів виробничої діяльності, створюється також фонд резерву, як джерело додаткового заохочення або спеціальної матеріальної підтримки робітників у особливих випадках.

Одним із важливих показників техніко-економічної діяльності являються відносні показники використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.3):

Використання балансу робочого часу робітника за 2020 рік

№	Показники	Кількість	
		Чол./днів	днів
1	Відпрацьовані всього	356278	200
2	Кількість святкових і вихідних днів	101527	104
3	Втрати робочого часу	17996	18
4	Неявка з поважних причин:	42150	28
	- щорічні відпустки	35284	22
	- тимчасова непрацездатність	5877	2
	- нез'явилися	40	-
	- відпустка навчанням	1709	1
5	Всього неявок без обліку святкових і вихідних	60976	41
6	Всього явок і неявок з урахуванням святкових і вихідних	508781	365

Втрати робочого часу склали за звітний період 10926 чол./днів, в тому числі 90,2% цих витрат складає неявки з ініціативи адміністрації підприємства, а саме 16521 чол./днів. Таким чином, кожний робітник находився в середньому 11 днів у відпустці. Фонд оплати праці – це сума коштів, що виділяється на оплату праці працюючих на підприємстві за виконану роботу, відпрацьований час, а також суми витрат і доплат передбачені діючими преміальними системами в запланованому періоді.

Заробітна платня на підприємстві є однією за найбільших в галузі та найвищою серед промислових підприємств неокупованої Запорізької області. Так, робітник основного (мартенівського) цеху отримує 19890 грн на місяць, спеціаліст отримує 17491 грн на місяць.

Заробітна платня керівників середньої управлінської ланки складає 416891 грн. На місяць Загалом, фонд оплати праці на два наступних майбут періоду (року) затверджується власником (правлінням комбінату).

Аналіз використання фонду оплати праці здійснюється з метою встановлення зв'язку між рівнем заробітної платні, її питомою вагою у структурі

собівартості готового продукту. Структура фонду оплати праці приведена в табл. 2.4.:

Таблиця 2.4

Структура фонду оплати праці за 2019-2020 роки

Показники	Одиниці виміру	2019 рік	В% до фонду оплати	2020 рік	В% до фонду оплати	Відхилення	%
Фонд оплати праці	тис.грн	62568400	100	784193	100	+108509	115
Основна заробітна плата	тис.грн	324180,92	63	480120,63	62,5	+95039,71	114
Додаткова заробітна плата	тис.грн	117650,48	22	478796,00	22,8	+41145,52	120
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	тис.грн	93852,6	15	105276,37	14,7	+20423,77	103

Данні таблиці показують, що у 2020 році фонд оплати праці зріс на 20% у порівнянні з 2019 роком, тобто на 1505091 тис. грн.

Підприємство щороку отримує валовий дохід у розмірі 20,5 – 30,5 млрд. грн. Валова собівартість продукції коливається від 22 до 34 млрд. грн.

Динаміка абсолютних показників, що характеризують діяльність підприємства свідчать про те, що у довоєнному 2020 році відбувається:

- суттєве зростання поточної дебіторської заборгованості (від 135 млн. грн. до 729 млн. грн.);
- збільшення суми грошових коштів, що знаходились у розпорядженні підприємства зі 174 млн. грн. до 427 млн. грн.;
- зростання поточної кредиторської заборгованості з 1,2 млрд. грн. до 2,0 млрд. грн.;
- прибуток від операційної діяльності підприємства у 2020 році у 835 млн. грн., що змінив минулорічний прибуток в сумі 331 млн. грн.

В цілому така ситуація свідчить про ефективність фінансового менеджменту підприємства, яке забезпечує балансування внутрішніх та зовнішніх фінансових потоків на належному рівні якості управління.

2.2 Аналіз підходів до управління прибутками на ПАТ «Запоріжсталь»

Формування торгових угод здійснюється на основі річного плану продаж, як за довготривалими угодами, які мають терміни більше ніж один рік, так і за короткостроковими угодами, які здійснюються одноразово, передбачають обмежені поставки отримувачам металопродукції.

“Запоріжсталь” має типову форму опитування клієнтів, які можуть подавати попереднє замовлення на продукцію через інтерактивну форму розташовану на сайті комбінату. При роздрібних поставках на ринок України постачання здійснюється через відділ збуту. При поставках металопродукції на ринки далекого зарубіжжя відвантаження здійснюється через Metinvest International SA, Switzerl and Head office.

Управління витратами, як складова управління угодою, на підприємстві “Запоріжсталь” є складним за структурою процесом, що складається з декількох механізмів та рівнів:

- механізм визначення потреби (тактичний та оперативний), що визначає планову (звичайну) та ситуативну потребу нести витрати;
- механізм планування витрат;
- механізм здійснення витрат (передача інформації та касові операції);
- механізм контролю (попереднього, поточного та підсумкового).

Управління витратами здійснюються в рамках лінійно-функціональної управлінської структури комбінату, як наскрізний процес контролю над витратами на підприємстві не реалізується, проте присутні окремі елементи у вигляді контролю, який здійснюється фінансовою дирекцією комбінату.

Керівник, відповідальний за управління фінансами це фінансовий директор.

Організаційна структура фінансової дирекції лінійно-штабна.

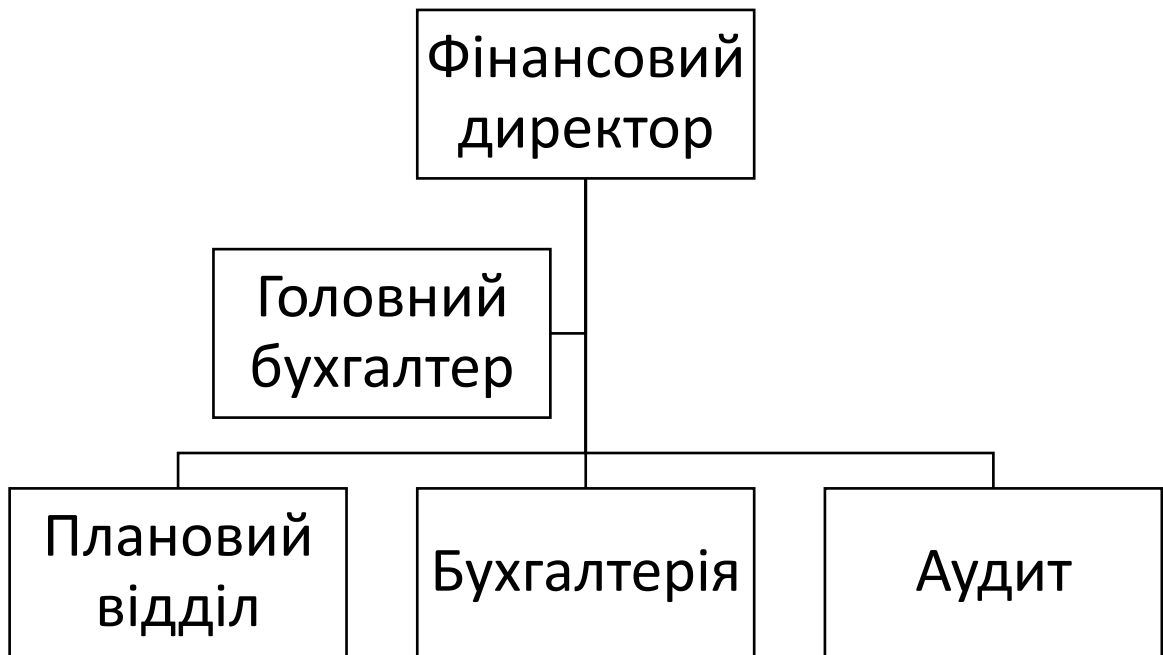


Рис.2.1. Схема фінансової дирекції

До складу фінансової дирекції входять наступні структурні підрозділи:

- бухгалтерія, планово-економічний відділ; відділ норм та стандартів;
- відділ аудиту та контролю.

Склад і чисельність дирекції визначається за штатним розкладом в границях доведеного ФОП і затверджується генеральним директором підприємства обов'язки і відповідність між персоналом управління розподіляється фінансовим директором і регулюється посадовими інструкціями.

Функції в управлінні фінансовими потоками здійснюється фінансовим менеджментом:

- операційно-касове обслуговування господарських операцій комбінату;
- контролю за оформленням та наявністю фінансових документів;
- перспективне, поточне планування і аналіз забезпечення підприємства сировиною, паливом і іншими матеріалами;
- складання перспективних та поточних планів фінансового управління, професійне опрацювання показників та їх узгодження;
- контроль за дотриманням планових показників;
- організаційні роботи по визначенню нормативних запасів, їх реалізації;

- здійснення контролю за відповідність якості і ціни на матеріали;
- узгодження річних заявок підприємства на сировину, паливо та решти інших матеріалів;
- узгодження плану закупок сировини, палива, матеріалів – балансу забезпечення сировини і матеріалів на наступний місяць, прогнозування дефіциту коштів, матеріалів і прийняття термінових мір по забезпеченню ними виробництва у відповідності з лімітами каси;

Управлінські процеси на підприємстві відбуваються централізовано відповідно до політики правління підприємства.

Структура підприємства відображає структуру дирекції холдингу “Метінвест” та його спеціалізацію за функціям, які делегуються за товарним, виробничим та структурним принципами. Підрозділи, які займаються збутом охоплюють певні регіони світу, де відбувається контракування за окремими товарними позиціями. Особливістю збуту в Південно Східну Азію є висока конкуренція з місцевими постачальниками, які випускають сталь інших типів та розмірів, аніж потреба, що існує у місцевих споживачів.

Ринок сталі є екстериторіальним тобто товар купляють в тих регіонах де існує економічне зростання, ознаками якого є: капітальне будівництво об’єктів інфраструктури та розвиток промислових підприємств машинобудівної промисловості. Виробництво сталі здійснюється в тих регіонах світу, де існують обмежені заходи із регулювання викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. Так, обсяги металургійного виробництва 3-4 переділів (чавун, сляб) в Німеччині, за останні 50 років знизилась на 75% та складають лише 5% від власного виробництва сталі, тобто рівень загального виробництва сталі у первинних формах знизився до мінімуму, необхідного для власного споживання.

Структура дирекції, тобто загального менеджменту комбінату зображена на рис 2.2.:

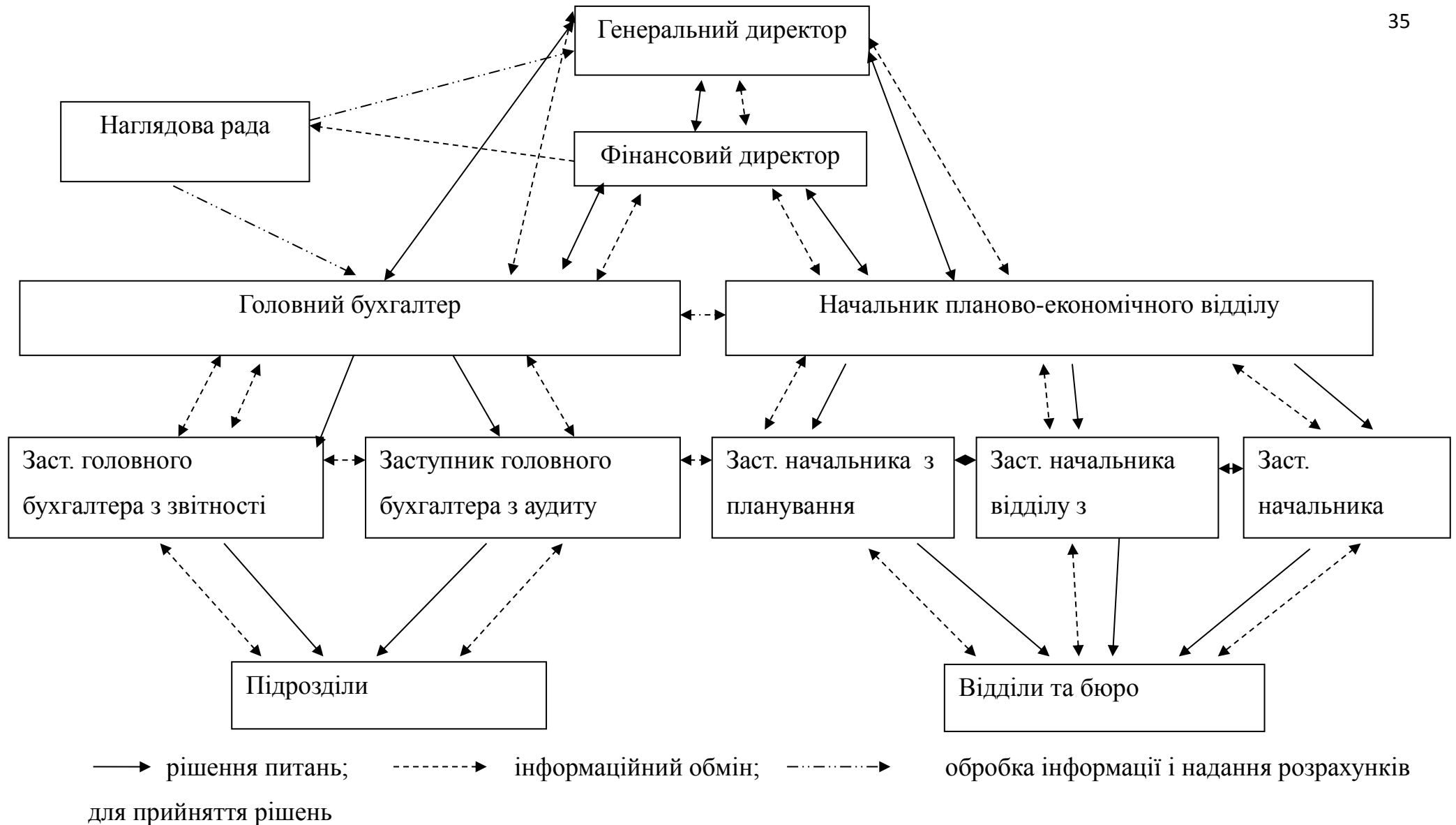


Рис. 2.2. Зв'язки в структурі управління фінансами ПАТ "Запоріжсталь"

Відділ постачання, також забезпечує контроль за станом рахунків, запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів на підприємстві, додержанням лімітів на відпускання матеріальних ресурсів, і їх витрачанням у підрозділах підприємства за прямим призначенням;

- керує розробленням і упровадженням заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних з їх транспортуванням та зберіганням, використання вторинних ресурсів і відходів виробництва, удосконалення системи контролю, використання металобрухту, виявлення та реалізації надлишкової сировини, матеріалів, устаткування та інших видів матеріальних ресурсів; організує облік у складському господарстві, вживає заходів щодо підвищення його технічного оснащення, забезпечення зберігання матеріальних ресурсів, що надходять на підприємство;

- здійснює ведення обліку постачальницьких операцій, перепису матеріальних ресурсів, складання встановленої звітності про виконання плану матеріально-технічного забезпечення підприємства. Організаційна структура відділів фінансової дирекції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 2.2).

Функціональні задачі і обов'язки провідного економіста дирекції в умовах війни: він здійснює роботу по забезпеченню операційної діяльності підприємства всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, паливом, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарським інвентарем і ін.) і їх раціональному використанню та розробляє проекти перспективних і річних планів підприємства, готує розрахунки і обґрунтування до них.

Рух інвойсів рахунків-фактур відбувається в межах від виконавчого рівня (де виникає потреба), через фінансову дирекцію до особи, що приймає рішення (рис.2.3):

Формулювання економічної постановки завдань або окремих їх етапів, що вирішуються за допомогою САПР, визначає можливість використання готових проектів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, що дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи обробки інформації по матеріально-технічному забезпеченню підприємств грошима.

2.3 Структура та динаміка вхідних потоків на підприємстві

Головна мета розвитку - використання матеріальних засобів підприємством з безперервним виробничим циклом визначається специфічною потребою у безперервному постачанні матеріалів належної якості та скільки надо. В іншому випадку: неналежна якість, недостатня кількість відбуваються збої в роботі підприємства, що суттєво погіршує результати його фінансово-господарської діяльності.

Аналіз стану основних показників діяльності підприємства включає: аналіз рівня і структури виробничих і збутових запасів, його кредиторської і дебіторської заборгованості та інші. Результати аналізу визначають можливості залучити нових продавців, замовників, збільшення об'ємів реалізації продукції, розширення сфер діяльності по закупкам, реалізації продукції, покращення використання оборотних засобів, складських потужностей, транспорту, а також для виявлення нових каналів закупівлі продукції і найбільш ефективних форм товароруку.

Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства починається з оцінки фінансового стану по даним балансу. Процес виробництва і продажу продукції може здійснюватися безперебійним за наявності у підприємства не тільки необхідних основних фондів, нематеріальних активів, але і оборотних засобів.

При розгляді оборотних активів форми №1 «Баланс» (Додаток А) аналізуємо зміни балансових статей, які представлені в таблиці 2.5.

Вартість оборотних активів підприємства зросла на 1071847 тис. грн. Можна зробити висновок, що виробництво розширюється, але це свідчить про не

раціональну політику підприємства при постійних об'ємах виробництва (по відношенню до розширення запасів). Частка оборотних засобів в структурі активів підприємства зросла на 35,6%.

За 2019-2020 рр. відбулися наступні зміни в структурі руху оборотних активів (табл.2.5):

Таблиця 2.5

Оцінка оборотних активів підприємства за 2019-2020 рр.

Назва статті	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
II Оборотні активи						
Виробничі запаси	473292	20,94	476563	12,48	-16729	-9,46
Незавершене виробництво	202961	8,91	268418	7,03	40457	-2,88
Готова продукція	6789	0,30	13472	0,35	6683	0,05
Товари	9799	0,44	9943	0,26	144	-0,18
Чиста реалізаційна вартість	110167	3,90	264627	6,93	104460	2,13
Первісна вартість	084205	8,19	307624	8,14	143419	0,65
резерв сумнівних боргів	(70038)	(3,29)	(72997)	(1,91)		(-1,38)
з бюджетом	204653	10,88	729563	19,10	424910	8,22
за виданими авансами	609026	2,80	370189	9,69	307163	6,89
З нарахованих доходів	-		5189	0,14	5189	0,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	19468	0,87	230482	6,03	4014	5,16
Поточні фінансові інвестиції	2904	0,13	1979	0,05	925	-0,18
в грн	178494	7,94	112352	2,94	-66142	-5,00
у т. ч. в касі	48	0	53	0	-621798	
в іноземній валюті	801515	35,64	981232	25,69	-621798	-9,95
Інші оборотні активи	23081	1,03	17218	0,45	-5863	-0,58
Усього за розділом II	2248830	100	3819677	100	1571847	-

- якщо виробничі запаси на кінець 2019 року склали 490292 тис. грн., то на кінець 2020 року вони склали 406563 тис. грн., що на – 9,5% нижче;

- залишки незавершеного виробництва зросли, це обумовлено ростом бази оподаткування прибутку підприємства, а це є негативним фактором, який приводить до необхідності збільшення суми оподаткування прибутку, на початок року залишки склали 222961 тис. грн., а на кінець 2020 року – 268418 тис. грн. що на 2,9% нижче таа залишки готової продукції (поточні запаси готової продукції), які забезпечують поточну збутову діяльність підприємства, а по оперативним даним збутових структур підприємства залишки готової продукції на 2019 рік склали 6789 тис. грн. Залишки готової продукції на 2020 рік – 13472 тис. грн., що на 6683 тис. грн. вище цього показника чим в 2019 року;

- товари, які підприємство закуповує з ціллю їх подальшої реалізації відображається на бухгалтерських рахунках «28» – товари; на 2019 рік залишки по цьому виду оборотних активів склали 9799 тис. грн., а на 2020 рік – 9943, що нижче на 0,2% пункту;

- чиста реалізована вартість дебіторської заборгованості склали на 2020 рік - 264627 тис. грн., що на 104460 тис. грн. більше цього залишку 2019 рік; - по розрахункам з бюджетом підприємства на 2020 рік має заборгованість зі сторони бюджетів 729563 тис. грн.

Оборотними активами підприємства належить особливе місце в структурі підприємства, так як переважно вони обумовлюються стабільним фінансовим положенням, кредитоспроможністю, інвестиційну привабливість господарського суб'єкта. А саме цьому їх аналіз повинен бути в центрі уваги керівників, економістів, логістів і інших зацікавлених осіб.

Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства, як правило, використовують різні показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового положення підприємства, оскільки швидкість оборотних засобів показують безпосередній вплив на платоспроможність. Крім цього, збільшення швидкості оборотних засобів, при інших рівних умовах, відображає збільшення виробничо-технічного потенціалу підприємства. Прискорення

оборотних засобів у зв'язку зі скороченням часу виробництва приводить до збільшення масштабів суспільного виробництва не за рахунок додаткових авансованих оборотних засобів, а в результаті більш швидкого їх відшкодування і повторного використання, так як при цьому об'єм виробництва дозволяє вивільнити частину оборотних засобів для бізнесу.

Чим менша тривалість кругообігу оборотних коштів або більше число здійснюваних ними кругообігів при тому ж об'ємі реалізованої продукції, тим менше потрібно коштів і навпаки.

Як правило, розмір оборотних активів, при якому досягається мінімум витрат суспільної праці на виробництво продукції даної області промисловості, повинен бути менше оборотних засобів, забезпечуючи сукупність мінімуму собівартості продукції і питомі капітальні витрати, тобто приведені витрат. Це обумовлено тим, що суспільству вигідно не тільки зменшення приведені витрат, але і зменшення самого розміру оборотних засобів, використовуваних при виробництві фіксованого об'єму продукції, оскільки вивільнення оборотних засобів збільшує виробничі можливості суспільства по капітальним вкладенням і тим самим сприяє росту національного доходу. Для цього використовують наступні показники ділової активності що наведені нижче.

В умовах воєнного часу зростає потреба у оборотних коштах для здійснення поточних розрахунків та резервування коштів для кризових ситуацій з постачанням сировини та матеріалів на підприємство, виконуючи ключову функцію фінансового менеджменту підприємства на етапі розподілу вихідних фінансових потоків та формуванню реальних можливостей для реалізації безперебійного виробництва з огляду на кризову ситуацію в економіці та соціальній сфері. Необхідно враховувати всі аспекти сучасного стану справ і, особливо – війну та блокаду морських шляхів постачання продукції замовникам з порту Чорноморськ та Ізмаїл та загальну ситуацію з падінням цін на світовому ринку металів на 25-32%, що не зміниться в найближчій перспективі 2-4 років.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти фінансового менеджменту

Управління фінансами ускладнюється, коли компанія росте та додає фінансових і бухгалтерських підрядників або штатних працівників. Ви повинні переконатися, що ваші працівники отримують заробітну плату з точними відрахуваннями, правильно подавати податки та фінансову звітність, а також стежити за помилками та шахрайством.

Усе це повертається до нашої початкової дискусії про баланс стратегії та тактики. Склавши план, ви зможете відповісти на важливі запитання: чи є наші товари та послуги прибутковими? Чи можемо ми дозволити собі запустити новий продукт або найняти його? Що можуть принести компанії найближчі 12-18 місяців? Надійне фінансове управління забезпечує системи та процеси, які відповідають на ці запитання.

Проблеми фінансового управління можуть бути складними як для стартапів, так і для підприємств, що розвиваються. Ось тут і вступає в гру програмне забезпечення NetSuite для управління фінансами. Завдяки комплексним хмарним рішенням NetSuite гарантує, що ваші фінансові дані будуть точними, актуальними та доступними будь-коли та будь-де.

Від автоматизації складних фінансових процесів до забезпечення видимості продуктивності в реальному часі, NetSuite є ідеальним рішенням для компаній, які прагнуть до повної інтеграції та ефективних фінансових операцій. У міру того як ваша компанія розширюється, NetSuite масштабується разом з вами, гарантуючи, що у вас є потрібні інструменти для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень на кожному етапі. Зробіть розумний вибір для фінансового майбутнього вашого бізнесу з NetSuite.

Значення фінансового менеджменту Фінансовий менеджмент означає планування, організацію, керування та контроль фінансової діяльності, такої як закупівлі та використання коштів підприємства. Це означає застосування загальних принципів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Інвестиційні рішення включають інвестиції в основні фонди (так звані капітальні бюджети). Інвестиції в поточні активи також є частиною інвестиційних рішень, які називаються рішеннями щодо оборотного капіталу.

Фінансові рішення – вони пов'язані із залученням фінансування з різних ресурсів, що залежатиме від рішення щодо типу джерела, періоду фінансування, вартості фінансування та доходів від нього.

Рішення про дивіденди. Фінансовий менеджер має прийняти рішення щодо розподілу чистого прибутку. Чистий прибуток зазвичай поділяється на дві частини:

Дивіденди для акціонерів. Дивіденди та їх ставку потрібно визначити.

Нерозподілений прибуток – необхідно остаточно визначити суму нерозподіленого прибутку, яка залежатиме від планів розширення та диверсифікації підприємства.

Цілі фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент, як правило, займається закупівлями, розподілом і контролем фінансових ресурсів концерну. Цілі можуть бути-

Забезпечити регулярне та достатнє надходження коштів до концерну.

Забезпечити адекватну віддачу акціонерам, яка залежатиме від прибутковості, ринкової ціни акції та очікувань акціонерів.

Забезпечити оптимальне використання коштів. Після того, як кошти будуть закуплені, вони повинні бути використані максимально можливим способом з мінімальними витратами.

Щоб забезпечити безпеку інвестицій, тобто кошти слід інвестувати в безпечні підприємства, щоб можна було досягти адекватної норми прибутку.

Щоб спланувати надійну структуру капіталу, має бути надійний і справедливий склад капіталу, щоб підтримувався баланс між позиковим і власним капіталом. Функції фінансового менеджменту

Оцінка вимог до капіталу: фінансовий менеджер повинен зробити оцінку щодо вимог до капіталу компанії. Це залежатиме від очікуваних витрат і прибутків, а також майбутніх програм і політики концерну.

Оцінки повинні бути зроблені в адекватний спосіб, що підвищує прибутковість підприємства.

Визначення складу капіталу: після того, як оцінка зроблена, необхідно визначити структуру капіталу.

Це передбачає аналіз короткострокового та довгострокового боргового капіталу. Це залежатиме від частки власного капіталу, якою володіє компанія, і додаткових коштів, які необхідно залучити сторонніми сторонами.

Вибір джерел фінансування: для залучення додаткових коштів компанія має багато варіантів, як-от випуск акцій та боргових зобов'язань. Позики, які мають бути взяті в банках і фінансових установах. Державні депозити, які можна отримати, як у формі облігацій.

Вибір фактора залежатиме від відносних переваг і недоліків кожного джерела та періоду фінансування.

Інвестування коштів: Фінансовий менеджер має прийняти рішення про розподіл коштів у прибуткові підприємства, щоб інвестиції були надійними та були можливими регулярні прибутки. Утилізація надлишків: Рішення про чистий прибуток повинен приймати фінансовий менеджер. Це можна зробити двома способами:

Оголошення дивідендів - містить визначення розміру дивідендів та інших переваг, таких як бонуси. Нерозподілений прибуток – необхідно визначити обсяг, який залежатиме від експансійних, інноваційних та диверсифікаційних планів компанії.

Управління готівкою: фінансовий менеджер повинен приймати рішення щодо управління готівкою. Готівка потрібна для багатьох цілей, таких як виплата

заробітної плати, оплата рахунків за електроенергію та воду, оплата кредиторам, виконання поточних зобов'язань, підтримання достатнього запасу, закупівля сировини тощо.

Фінансовий контроль: Фінансовий менеджер має не лише планувати, закуповувати та використовувати кошти, але й контролювати фінанси.

Це можна зробити за допомогою багатьох методів, таких як аналіз коефіцієнтів, фінансове прогнозування, контроль витрат і прибутку тощо.
Визначення фінансового планування

Фінансове планування – це процес оцінки необхідного капіталу та визначення його конкуренції. Це процес формування фінансової політики щодо закупівель, інвестицій та управління коштами підприємства.

Цілі фінансового планування Фінансове планування має багато цілей, на які варто розраховувати: Визначення вимог до капіталу – це залежатиме від таких факторів, як вартість поточних і основних засобів, витрати на рекламу та довгострокове планування. Вимоги до капіталу слід розглядати з обох аспектів: короткострокових і довгострокових вимог.

Визначення структури капіталу. Структура капіталу – це склад капіталу, тобто відносний вид і частка капіталу, необхідного для бізнесу. Це включає в себе рішення щодо співвідношення боргу та власного капіталу – як короткострокового, так і довгострокового.

Формування фінансової політики щодо контролю готівки, кредитування, запозичень тощо.

Фінансовий менеджер забезпечує максимальне використання обмежених фінансових ресурсів у найкращий можливий спосіб з мінімальними витратами, щоб отримати максимальну віддачу від інвестицій. Важливість фінансового планування

Фінансове планування – це процес визначення цілей, політики, процедур, програм і бюджетів щодо фінансової діяльності підприємства. Це забезпечує ефективну та адекватну фінансову та інвестиційну політику. Важливість можна окреслити так: необхідно забезпечити адекватні кошти.

Фінансове планування допомагає забезпечити розумний баланс між відтоком і припливом коштів, щоб підтримувати стабільність.

Фінансове планування гарантує, що постачальники коштів легко інвестують у компанії, які здійснюють фінансове планування.

Фінансове планування допомагає розробляти програми зростання та розширення, що сприяє виживанню компанії в довгостроковій перспективі.

Фінансове планування зменшує невизначеність щодо мінливих ринкових тенденцій, з якими можна легко зіткнутися за наявності достатньої кількості коштів.

Фінансове планування допомагає зменшити невизначеність, яка може бути перешкодою для розвитку компанії. Це допомагає забезпечити стабільність і прибутковість концерну.

Наступне пояснення допоможе детально зрозуміти кожну фінансову функцію інвестиційне рішення.

1.2. Функція фінансового менеджменту

Однією з найважливіших фінансових функцій є розумний розподіл капіталу між довгостроковими активами. Ця діяльність також відома як капітальне бюджетування.

Важливо розподілити капітал у ці довгострокові активи, щоб отримати максимальний дохід у майбутньому. Нижче наведено два аспекти інвестиційного рішення оцінка нових інвестицій з точки зору прибутковості

Порівняння ставки відсікання з новими і переважаючими інвестиціями.

Оскільки майбутнє невизначене, забезпечуються труднощі з розрахунком очікуваного прибутку.

Разом із невизначеністю виникає фактор ризику, який необхідно враховувати. Цей фактор ризику відіграє дуже важливу роль у розрахунку очікуваного прибутку від потенційних інвестицій.

Тому, розглядаючи інвестиційну пропозицію, важливо брати до уваги як очікуваний прибуток, так і ризик.

Інвестиційне рішення передбачає не лише розміщення капіталу в довгострокових активах, але також передбачає рішення щодо використання коштів, отриманих від продажу тих активів, які стають менш прибутковими та менш продуктивними.

Це мудре рішення розкласти зношені активи, які не додають вартості, і використати ці кошти для забезпечення інших корисних активів.

Під час ліквідації таких активів необхідно розрахувати альтернативну вартість капіталу. Правильна ставка відсікання розраховується з використанням альтернативної вартості необхідної норми прибутку (RRR)

Фінансове рішення є ще однією важливою функцією, яку повинен виконувати фінансовий менеджер. Важливо приймати мудрі рішення про те, коли, де і як бізнес повинен отримати кошти.

Кошти можна отримати різними способами та каналами. Загалом, необхідно підтримувати правильне співвідношення власного та боргового капіталу. Ця суміш акціонерного капіталу та боргу відома як структура капіталу фірми.

Фірма, як правило, отримує найбільшу вигоду, коли ринкова вартість акції компанії максимізується. Це не тільки ознака зростання для фірми, але й максимізує добробут акціонерів. З іншого боку, використання боргу впливає на ризик і прибуток акціонера. Це більш ризиковано, хоча може підвищити прибутковість капіталу.

Вважається, що надійна фінансова структура спрямована на максимізацію прибутку акціонерів з мінімальним ризиком. За таким сценарієм ринкова вартість фірми максимізується, і, отже, буде досягнуто оптимальної структури капіталу.

Окрім власного капіталу та боргу, існує кілька інших інструментів, які використовуються для визначення структури капіталу фірми.

Отримання прибутку або позитивного прибутку є спільною метою всіх компаній. Але ключова функція, яку виконує фінансовий менеджер у випадку прибутковості, полягає в тому, щоб вирішити, чи розподілити весь прибуток

акціонеру, чи залишити весь прибуток, чи розподілити частину прибутку акціонеру, а іншу половину залишити в бізнесі.

Фінансовий менеджер відповідає за визначення оптимальної дивідендної політики, яка максимізує ринкову вартість фірми. Таким чином, розраховується оптимальний коефіцієнт виплати дивідендів.

Поширеною практикою є регулярна виплата дивідендів у разі прибутковості. Інший спосіб - випуск бонусних акцій існуючим акціонерам. Рішення про ліквідність

Дуже важливо підтримувати ліквідність фірми, щоб уникнути неплатоспроможності. Прибутковість, ліквідність і ризик фірми пов'язані з інвестиціями в поточні активи.

Щоб зберегти компроміс між прибутковістю та ліквідністю, важливо інвестувати достатні кошти в поточні активи. Але оскільки оборотні активи нічого не приносять бізнесу, тому перед тим, як інвестувати в оборотні активи, необхідно провести правильний розрахунок.

Поточні активи слід належним чином оцінювати та час від часу позбавлятися від них, коли вони стають неприбутковими. Поточні активи повинні використовуватися під час проблем з ліквідністю та періодів неплатоспроможності. Фінансова функція та проектний офіс Сучасним організаціям необхідно практикувати контроль над витратами, якщо вони хочуть пережити часи рецесії.

Враховуючи той факт, що багато компаній вищого рівня зараз загрузли в умовах низького зростання та меншої активності, вкрай важливо контролювати свої витрати, наскільки це можливо.

Це може статися лише тоді, коли фінансова служба в цих компаніях є старанною та має соколине око щодо понесених витрат. Окрім цього, компанії також мають запровадити ефективність у спосіб функціонування своїх процесів, і це ще одна роль фінансової функції в сучасних організаціях.

Повинна бути синергія між різними процесами, і саме тут фінансова функція може відігравати вирішальну роль.

Щоб ніхто не думав, що фінансова функція, яка, по суті, є допоміжною функцією, повинна робити це сама, корисно зазначити, що багато сучасних організацій мають спеціальні команди проектних офісів для кожного підрозділу, які виконують цю функцію.

Іншими словами, тоді як фінансова функція контролює організаційні процеси на макрорівні, команди проектного офісу займаються тим же на мікрорівні. Це причина, чому фінансування та бюджетування проектів і контроль витрат набули важливості, оскільки врешті-решт компанії існують, щоб отримувати прибуток, а фінанси є джерелом життя, яке визначає, чи є організації прибутковими, чи невдалими.

Управління пенсійним фондом та податкова діяльність фінансової функції

Наступна роль фінансової функції полягає у нарахуванні заробітної плати, обробці претензій та виконанні функції сховища пенсійних схем і винагород. Якщо в США дотримуються правила 401(k), а фінансова служба керує схемами з визначеною виплатою та внесками, то в Індії фінансова служба керує EPF або фондами забезпечення працівників.

Звичайно, лише великі організації мають спеціалізовані трасти EPF, які займаються цими аспектами, і нормою в більшості інших організацій є діяти як фасилітатори схеми EPF разом із місцевим або регіональним комісаром PF (Provident Fund).

Фінансова функція є економічною змінною для використання власником для контролю своїх ресурсів та економічного їх використання.

Важливий аспект ролі фінансової функції полягає в управлінні податками та їх збиранні з джерел із працівників. У той час як у США TDS або Tax Deduction at Source працює інакше, ніж в інших країнах, в Індії та більшій частині західного світу організації є обов'язковими для відрахування податків у джерела з працівників відповідно до їхньої зарплати та пільг.

Фінансова служба також має координувати роботу з податковими органами та надавати річну податкову звітність, яка є основою для податкової декларації працівника. Часто це чутливий і критичний процес, оскільки правила

оподаткування передбачають дуже суворі принципи формування податкової звітності. Розрахунок заробітної плати, обробка претензій та автоматизація

Ми обговорили управління пенсійним фондом і податкову знижку. Інша роль фінансової функції полягає в своєчасній обробці заробітної плати та відповідних виплат відповідно до нормативних вимог.

Претензії, висунуті працівниками щодо медичних і транспортних виплат, повинні оброблятися фінансовою службою. Часто багато організацій автоматизують цю рутинну діяльність, коли використання програмного забезпечення ERP (Enterprise Resource Planning) і програмного забезпечення для автоматизації фінансового документообігу спрощує роботу та завдання обробки вимог.

Зважаючи на це, слід пам'ятати, що фінансова служба має ретельно перевіряти подані претензії, щоб переконатися, що фіктивні претензії та підозрілі дії виявлені та припинені. Це причина, чому багато організацій мають досвідчених дипломованих бухгалтерів і фінансових спеціалістів, які відповідають за фінансову функцію, щоб цими аспектами можна було керувати професійно та надійно.

Ключовим аспектом тут є те, що фінансову функцію мають очолювати люди з високим ступенем чесності, а довіра керівництва до них не повинна бути зловживана.

Підсумовуючи, фінансова функція, хоча й є непрофільним процесом у багатьох організаціях, стала займати чільне місце через ці аспекти.

Фінансова діяльність фірми є однією з найважливіших і складних видів діяльності фірми. Тому для того, щоб займатися цією діяльністю, фінансовий менеджер виконує всі необхідні фінансові дії.

Фінансовий менеджер — це особа, яка виконує всі важливі фінансові функції організації. Відповідальна особа повинна зберігати далекоглядність, щоб гарантувати, що кошти використовуються найбільш ефективно. Його/її дії безпосередньо впливають на прибутковість, ріст і доброзичливість фірми. Нижче наведено основні функції фінансового менеджера:

Залучення коштів для виконання зобов'язань підприємства важливо мати достатню кількість готівки та ліквідності. Фірма може залучати кошти за рахунок власного капіталу та позикових коштів.

Фінансовий менеджер відповідає за визначення співвідношення між боргом і власним капіталом. Важливо підтримувати хороший баланс між власним і борговим капіталом.

Розподіл коштів після того, як кошти зібрані різними каналами, наступною важливою функцією є розподіл коштів.

Кошти мають бути розподілені таким чином, щоб вони були використані оптимально. Щоб розподілити кошти найкращим чином, слід враховувати наступний момент: Розмір фірми та її здатність до зростання. Статус активів, чи є вони довгостроковими чи короткостроковими. Спосіб залучення коштів. Ці фінансові рішення безпосередньо та опосередковано впливати на іншу управлінську діяльність. Таким чином, формування хорошої суміші активів і правильний розподіл коштів є одним із найважливіших видів діяльності. Отримання прибутку є однією з основних функцій будь-якої бізнес-організації.

Отримання прибутку є важливим для виживання та існування будь-якої організації. Планування прибутку означає правильне використання прибутку, отриманого фірмою.

Прибуток виникає завдяки багатьом факторам, таким як ціноутворення, галузева конкуренція, стан економіки, механізм попиту та пропозиції, витрати та випуск.

Здорове поєднання змінних і постійних факторів виробництва може призвести до підвищення прибутковості фірми.

Постійні витрати виникають у результаті використання постійних факторів виробництва, таких як земля та машини. Для підтримки тандему важливо постійно оцінювати вартість амортизації постійних витрат на виробництво.

Альтернативні витрати повинні бути розраховані для того, щоб замінити ті фактори виробництва, які зношені. Якщо цього не врахувати, ці постійні витрати можуть спричинити великі коливання прибутку.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах економічної кризи» зумовлена кризовим станом суспільства в Україні, який, в свою чергу зумовлюється наявністю постійних причин для визнання, найбільш суттєвими з них є війна з росією, низька компетентність представників деяких сфер публічного управління, корупція та незбалансованість органів державної влади.

Для підприємств, ефективне управління фінансовою стійкістю означає постійну спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями перед партнерами в тому числі іноземними та наявність фінансових коштів для виконання таких зобов'язань.

Ці самі фінансові кошти можуть мати різне походження, однак пріоритетність їх природи така, що в першу чергу це доходи від основної діяльності, в другу – спеціально сформовані резерви та власний капітал і в третю – кредитні ресурси та позикові можливості в банку або ймовірно механізм залучення інвестицій та наявність потенційних інвесторів. Володіння більшістю з зазначених речей та інструментів дозволяє підприємству розраховувати на успішну діяльність в сфері управління фінансовою стійкістю.

Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати концепцію управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах соціально-економічної кризи.

Для досягнення наукової мети кваліфікаційної роботи існує необхідність у реалізації наступних теоретичних та практичних завдань:

- сформулювати та конкретизувати понятійний апарат в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства;
- охарактеризувати поняття кризи та її розуміння у сучасній парадигмі економічних та соціальних знань;

- надати характеристику підприємству та організації та описати кризове середовище;
- сформулювати антикризову політику в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства.

Об'єктом дослідження обрано типове підприємство декількох галузей національного господарства України, предметом – комплекс антикризових заходів у контексті управління фінансовою стійкістю.

В першому розділі роботи описуються поняття фінансова стійкість, соціально-економічна криза, фактори кризи та фактори фінансової стійкості – абстрактно, та у їх співвідношенні.

У другому розділі описується типове підприємство різних галузей національного господарства України, характеризується типові підходи до утримання фінансової стійкості та стабільної роботи на ринку товарів та послуг.

У третьому розділі пропонуються механізми антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства, серед яких управління прибутками, управління фінансовою ліквідністю підприємства, інвестиційний менеджмент, накопичення пасивних доходів, електронна комерція тощо.

В кваліфікаційній роботі використовувались навчальні прийоми та наукові методи дослідження, зокрема – описовий, абстрактно-логічний, моніторинговий, соціологічний, анкетування, делфі.

Кваліфікаційна робота на 52 сторінках, містить 17 рисунків і таблиць, 23 джерела інформації використані.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 року №679-XIV (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Про офіційний валютний резерв та валютні операції Національного банку України в 1994 році: Постанова Правління НБУ від 20 травня 1994р. №99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Адамик Б.П. Центральний банк і грошово-кредитна політика: підруч. / Б.П. Адамик. – Тернопіль : Карт-бланш, 2007. – 393 с.
4. Бринзя З Концептуальні засади формування економічної політики держави у трансформаційний період / З. Бринзя, С. Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — С. 51-61.
5. Вірт М.Я. Регулювання валютного курсу та його оптимальний режим для України / М.Я. Вірт, П.О.Куцик// Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.3. – С. 157-163.
6. Гроші та кредит / М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 602 с.
7. Спіфанова М.А. Інструменти валютного регулювання: сутність, класифікація, характеристика / М.А. Спіфанова // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 2. – С. 17-21.
8. Кундицький О.О. Монетарні інструменти державного регулювання фінансових ресурсів / О.О. Кундицький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2006. – № 16.5. – С. 171-178.
9. Лучковська С.І. Фінансово-правові аспекти розмежування змісту валютних обмежень та валютного контролю / С.І. Лучковська // Часопис Київського університету права: науково-теоретичний журнал. – 2009. – № 2. – С. 164-168.
10. Любунь О.С. Національний банк України : Основні функції, грошово-кредитна політика, регулювання банківської діяльності / О.С. Любунь, В.С. Любунь, І.В. Іванець. – К. : Центр навч. л-ри, 2014. – 351 с.
11. Мірошніченко Т.Є. Міжнародний рух капіталу: регулювання та контроль / Т.Є. Мірошніченко // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – № 33. ч. 2. – С. 190-193.

12. Романишин В.О. Центральний банк і грошово-кредитна політика : Навч. посіб. / В.О. Романишин, Ю.М. Уманців. – К. : Атіка, 2005. – 480 с.

13. Скрябіна Д.С. Теоретичні основи державного регулювання ЗЕД: дефляції, механізми та ознаки / Д.С. Скрябіна // Держава та регіони. – 2011. – No 3. – С. 76-83.

14. Яріш О.В. Фінансовий ринок: навч.-метод. посіб. / О.В. Яріш, Л.В. Гнипа-Черневецька. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 147 с.

15. Міжнародні розрахунки та валютні операції: [навч. посіб.]/[О. І. Береславська, О. М. Наконечний, М. Г. Пясецька та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 312 с.

16. Савлук М. І. Міжнародні розрахунки та валютні операції: [навч. посіб.] / М. І. Савлук. – К.: КНУ, 2002. – 391 с.

17. Передій О. С. Міжнародні економічні відносини: [навч. посіб.] / О. С. Передій. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 274 с.

18. Слепов В. А. Міжнародні валютні і фінансові відносини / В. А. Слепов. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 280 с.

19. Філіпенко А. С. Міжнародні валютно-кредитні відносини: [підруч.] / А. С. Філіпенко. – К.: Либідь, 1997. – 208 с.

20. Базілінська, О. Я. Фінансовий аналіз теорія і практика / О. Я. Базілінська. – К., 2011. – С. 107-117.

21. Цал-Цалко, Ю. С. Фінансовий аналіз / Ю. С. Цал- Цалко. – К., 2008. – С. 327-345.

22. Шандова, Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – No 2. – С. 101-105.

23. Мішина, С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин / – Х. : ХНЕУ, 2006. – С. 176.

24. Прокопишин, Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах / Л. М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – No 7. – С. 138-145.

25. Гринкевич, С. С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень / С. С.

Гринкевич, М. А. Михалевич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – № 18.5. – С. 110-114.

26. Яременко, І. Й. Управління капіталом підприємства: економічний і фінансовий інструментарій : монографія / І. Й. Яременко. – Львів : Каменяр, 2006. – 176 с.

27. Олексюк, О. І. Прибутковість в управлінні ре-зультативністю діяльності сучасних компаній / О. І. Олексюк, Л. М. Дзюбенко // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 101-111.

28. Tsal-Tsalko, Yu.S. (2008), Finansovyj analiz [Financial analysis], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

29. Kovalev, A.I. and Privalov, V.P. (2000), Analiz finansovogo sostojanija predprijatija [Analysis of the financial condition of the enterprise], Centr jekonomiki i marketinga, Moscow, Russia.

30. The official site of Zaporizhstal' (2020), available at: <https://www.zaporizhstal.com/ru/> (Accessed 28 Nov 2020).

31. Sokol's'ka, R.B. Zelikman, V.D. and Akimova, T.V. (2016), Finansovyj analiz: spetsial'ni metody finansovoho analizu [Financial analysis: special methods of financial analysis], NmetAU, Dnipro, Ukraine.

32. Partyn, H.O. (2010), “Features of the influence of the main factors on the financial stability of the enterprise in the financial and economic crisis”, Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats' Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy, vol. 10, pp. 276-279.

33. Patuta, O. S. (2016), “The impact of capital structure on the financial stability of the enterprise”, Ekonomika i suspil'stvo, vol. 2, pp. 323-327.

34. Поддєрьогін А.М. Фінансова стійкість підприємств в економіці України : [монографія] / А.М. Поддєрьогін, Л.Ю. Наумова. – К. : КНЕУ, 2011. – 184 с.

35. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] / М.Д. Білик [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 592 с.

36. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т.В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 23–27.

37. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Г.В. Савицька ; 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с.

38. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [навч. посіб.] / О.О. Непочатенко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.

39. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] / Ю.М.Тютюнник. – К. : Знання, 2012. – 815 с.

40. Чегринець К.В. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та методи оцінки / К.В. Чегринець // Управління розвитком. – 2012. – No 10. – С. 51–54.