

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Релокація виробництва в умовах воєнного часу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-зед  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності

Онисько В. С.

Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат наук державного управління

Мостовий В.О.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор  
економічних наук, професор

Маркова С.В.

Запоріжжя – 2023

**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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Онисько Владислав Сергійович

1. Тема роботи «Релокація виробництва в умовах воєнного часу»

керівник роботи: Мостовий В.О., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління

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 АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_  
6 таблиць  
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		
3	Мостовий В.О.		

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 )

В.С. Онисько  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

В.О. Мостовий  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т.М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Адміністрування фінансових потоків підприємства в умовах нестачі оборотних коштів» 67 стор., 3 розділи, 6 табл., 8 рисунків, 29 джерел інформації.

Актуальність зумовлена поточною ситуацією в економіці України, нестачею оборотних коштів для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємств, слабкістю ринку інвестиційних ресурсів та кредитування в Україні, необхідністю широкомасштабного відновлення інфраструктури та впровадженням інновацій на підприємствах України та регулярних розрахунків з персоналом, партнерами та бюджетною системою України.

Тематика адміністрування фінансових розроблена у контексті використання методів адміністративного менеджменту для реалізації ідеї управління фінансовими потоками з оптимальним результатом для підприємства, раціонально використовуючи фінансові ресурси фірми.

Мета кваліфікаційної роботи – впровадження алгоритму адміністрування фінансовими ресурсами у вигляді цілісного потоку.

Об'єкт дослідження – система фінансового менеджменту управління фінансовими ресурсами на підприємствах в Україні в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження – діяльність з управління фінансовими потоками на підприємстві в умовах воєнного часу та їх обмеження.

В роботі розглянуто понятійно-категоріальний апарат та практика фінансового менеджменту, з'ясовані основні аспекти управління фінансами у вигляді фінансового потоку та балансування вхідних потоків з вихідними, основні функції та специфіку роботи фінансового менеджера.

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

## ABSTRACT

Qualification work "Administration of financial flows of the enterprise in conditions of shortage of working capital" 67 pages, 3 sections, 6 tables, 8 figures, 29 sources of information.

The relevance is due to the current situation in the economy of Ukraine, the lack of working capital for the financial and economic activities of enterprises, the weakness of the market for investment resources and lending in Ukraine, the need for large-scale infrastructure restoration and the introduction of innovations at Ukrainian enterprises and regular settlements with personnel, partners and the budget system of Ukraine.

The topic of financial administration is developed in the context of the use of administrative management methods to implement the idea of managing financial flows with the optimal result for the enterprise, rationally using the company's financial resources.

The purpose of the qualification work is to implement an algorithm for the administration of financial resources in the form of a complete flow.

The object of the study is the financial management system of managing financial resources at enterprises in Ukraine in wartime conditions.

The subject of the study is financial flow management activities at the enterprise in wartime conditions and their limitations.

The work examines the conceptual and categorical apparatus and practice of financial management, the main aspects of financial management in the form of financial flow and balancing incoming and outgoing flows, the main functions and specifics of the financial manager's work are clarified.

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

## 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.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	63

## ВСТУП

Актуальність теми «Адміністрування фінансових потоків підприємства в умовах нестачі оборотних коштів» зумовлена поточною ситуацією в економіці України, нестачею оборотних коштів для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємств, слабкістю ринку інвестиційних ресурсів та кредитування в Україні, необхідністю широкомасштабного відновлення інфраструктури та впровадженням інновацій на підприємствах України та регулярних розрахунків з персоналом, партнерами та бюджетною системою України.

Вагомий внесок у розвиток теорії фінансових потоків зробили такі вітчизняні вчені, як: Г. Азаренкова, О. Барановський, І. Бланк, В. Бочаров, О. Василик, В. Вишневський, Ю. Іванов, Л. Коваленко, Л. Костирко, М. Крупка, О. Майборода, В. Опарін, А. Поддєрьогін, Л. Руденко, В. Савчук і зарубіжні вчені: Алмейда, У. Баумоль, В. Берне, Р. Брейлі, Є. Брігхем, Дж. Мадура, С. Майєре, Д. Хан. Відмітимо, що значні досягнення потребують подальшого розвитку в умовах пошуку шляхів оптимального фінансування, створення позитивних потоків на підприємстві та вдосконалення методичних підходів для контролю.

Тематика адміністрування фінансових розроблена у контексті використання методів адміністративного менеджменту для реалізації ідеї управління фінансовими потоками з оптимальним результатом для підприємства, раціонально використовуючи фінансові ресурси фірми.

Мета кваліфікаційної роботи – впровадження алгоритму адміністрування фінансовими ресурсами у вигляді цілісного потоку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні наукові завдання, що слугуватимуть виконанню поставленої задачі:

- проаналізувати теорію управління грошовими потоками на підприємстві в умовах обмеженості фінансових ресурсів фірми;
- скомпілювати методи управління фінансами на підприємстві, що застосовуються в реаліях української економіки та є актуальними;

охарактеризувати поточний стан типового підприємства, галузей національного господарства та економіки в цілому;

знайти слабкі місця в підходах до управління фінансами на підприємствах та в організаціях в Україні в сучасний період часу:

запропонувати спосіб ефективної організації підходів до управління фінансовими ресурсами на підприємстві в Україні.

Об'єкт дослідження – система фінансового менеджменту управління фінансовими ресурсами на підприємствах в Україні в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження – діяльність з управління фінансовими потоками на підприємстві в умовах воєнного часу та їх обмеження.

В першому розділі роботи розглянуто понятійно-категоріальний апарат фінансового менеджменту, з'ясовані основні аспекти управління фінансами у вигляді фінансового потоку та балансування вхідних потоків з вихідними, основні функції та специфіку роботи фінансового менеджера.

В другому розділі з'ясовано специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного часу та різноманітних обмежень і ускладнень з огляду на специфіку моменту та його специфіку.

В третьому розділі запропоновано оптимальний підхід до управління фінансовими потоками підприємства, що полягає у економії коштів, реінвестуванні прибутку та використанні кредитних ресурсів банку-оператора, вибір оптимальних умов здійснення експортних угод тощо.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження для аналізу та удосконалення понятійно-категоріального апарату, літературного огляду, опису поточної ситуації тощо.

Роботу виконано у належному обсязі з дотриманням норм державного стандарту вищої школи щодо оформлення та змісту.



## РОЗДІЛ 1

### 1.1. Теорія управління фінансовими потоками підприємства

Управління фінансовими потоками є важливим завданням фінансового менеджменту підприємства, що виконує свої функції залежно від фінансової політики підприємства та його цілей в довгостроковій перспективі. Управління грошовими потоками – це процес відстеження та оптимізації ваших грошових потоків за певний період часу.

Погане управління грошовими потоками стало причиною падіння багатьох компаній, тому це не можна залишати напризволяще. Регулярне надходження готівки є життєво важливим для будь-якої організації, щоб вона могла виплачувати зарплати та рахунки, а також інвестувати в розвиток. Ось чому управління грошовими потоками має важливе значення для повного розуміння того, звідки надходять ваші гроші, і прогнозування майбутніх доходів для забезпечення зростання компанії.

Власники надають вказівки та відповідаємо на найпоширеніші запитання щодо управління грошовими потоками малого бізнесу: що таке управління грошовими потоками, які його переваги та що робити для кращого управління грошовими потоками фірми. В теорії управління грошовими потоками До за визначення управління грошовими потоками - це процес відстеження та оптимізації ваших грошових потоків за певний період часу.

Якщо говорити конкретніше, це означає аналіз грошей, які ви отримуєте (наприклад, за рахунок продажів), у порівнянні з грошима, які ви віддаєте, коли оплачуєте рахунки, зарплату, податки тощо. Грошовий потік відрізняється від чистого прибутку, який є сумою грошей, що залишилася після вирахування всіх витрат, пов'язаних із виробництвом і доставкою продукту чи послуги, сервісом.

Коли різниця між доходом, що надходить і виходить з конкретного бізнесу, є від'ємною наприкінці певного періоду, це означає, що у вас менше готівки, ніж початковий баланс, який ви мали на початку цього періоду.

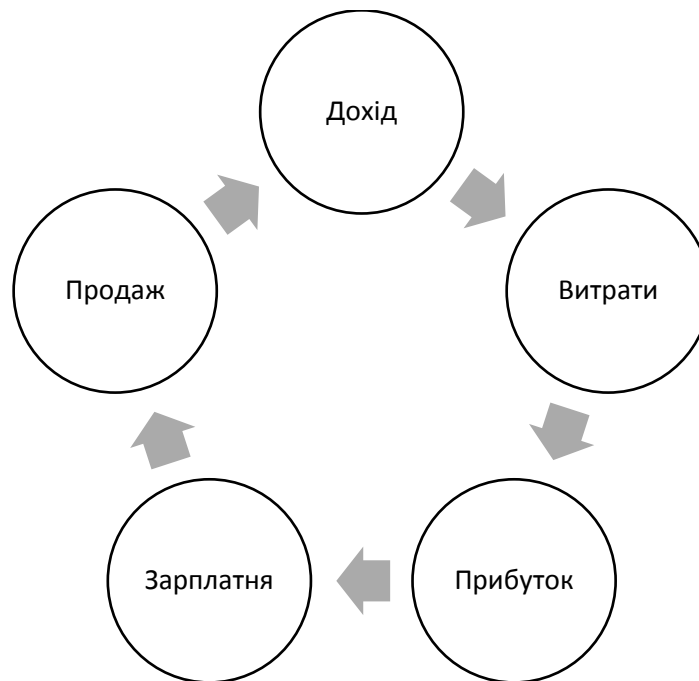


Рис.1.1. Рух потоків типової фірми

Мета управління грошовими потоками полягає в тому, щоб уникнути цього шляхом відстеження та оптимізації ваших грошових потоків, а також забезпечити, щоб ваші грошові надходження (грошові надходження) завжди перевищували ваші грошові відтоки (грошові витрати). Надлишок може, наприклад, допомогти вам інвестувати та розвиватися, але є багато інших переваг для ефективного управління грошовими потоками малого бізнесу. Переваги управління грошовими потоками, як цілісним комплексом ресурсів та активів очевидні.

Своєчасна оплата праці персоналу можлива за умов оплати інвойсів постачальниками в належний термін адже співробітники допомагають вам підтримувати бізнес, тому вчасно платити їм дуже важливо. Це основний і фундаментальний елемент для збереження їхньої лояльності та залучення талантів. Завдяки надійному управлінню грошовими потоками ви гарантуєте, що резервуєте готівку для їхніх зарплат.

Придбання того, що вам потрібно для створення продукту або надання послуг – сировини і матеріалів.

Ще одна з численних переваг управління грошовими потоками полягає в тому, що воно дозволяє вам мати чіткий прогноз кредиторської заборгованості, що дає вам змогу придбати сировину або послуги, необхідні для виконання ваших

замовлень. Потенційний надлишок також може допомогти вам розширити лінійку продуктів.

Оплата всіх інших умовано-постійних і умовно-звитрат здійснюється незалежно від того, чи це податки, погашення кредиту чи інші рахунки, правильне управління грошовими потоками дозволить вам відстежувати всі ваші минулі, поточні та майбутні витрати, щоб ви могли відповідно планувати та гарантувати, що ці витрати будуть оплачені вчасно.

Планування та координація вашої діяльності менеджменту для отримання максимального прибутку в тривалому періоді часу.

Планування є важливим для будь-якого бізнесу, і його відсутність може призвести до катастрофи. Однією з переваг управління грошовими потоками є те, що воно допомагає вам планувати, аналізувати ефективність і отримувати максимальний прибуток від поточної діяльності. Це також дозволить вам підготувати фінансовий бюджет на наступні роки.

Зберігання резервів готівки та уникнення перевитрат також є важливою функцією фінансового менеджменту.

Без ефективного управління грошовими потоками ви не контролюватимете, скільки витрачаєте, і можете перевитрати або витратити готівку на щось інше. Аналіз вашого звіту про рух грошових коштів може допомогти вам визначити, чи є фінансовий стан вашого бізнесу стабільним, надлишковим або дефіцитним. Завдяки прогнозам грошових потоків ви отримуєте контроль, контролюєте свої витрати, визначаєте свою ліквідність і прибутковість, а також гарантуєте наявність достатнього резерву готівки на випадок несподіваних витрат або безнадійних боргів.

Розширення або зростання вашого бізнесу є однією перевагою управління грошовими потоками полягає в тому, щоб ваш бізнес був відкритий для інвестицій і можливостей для зростання. Дійсно, завдяки аналізу звіту про рух грошових коштів ви можете визначити співвідношення між своїми доходами та витратами, що допоможе вам оцінити поточний фінансовий стан вашого бізнесу та прийняти

рішення щодо бюджету. Наприклад, якщо у вас є надлишок, ви можете вирішити розробити нові продукти чи послуги, вийти на новий ринок тощо.

Отримання кредиту для бізнесу для фінансування деяких видів діяльності багатьох підприємств залежить від банків чи інших фінансових установ. У разі дефіциту готівки ви можете звернутися до них за позикою, щоб подолати ситуацію. Перш ніж надати вам кредит, банки вивчають фінансовий стан вашого бізнесу та вашу здатність повернути суму. Завдяки управлінню грошовими потоками ви зможете використовувати свої звіти про рух грошових коштів як докази та надавати всі деталі щодо ваших грошових надходжень і відтоків.

Підводячи попередній підсумок необхідно визнати, що управління грошовими потоками малого бізнесу забезпечить вам душевний спокій, дозволяючи забезпечити виконання всіх своїх зобов'язань, більш ефективно ведення бізнесу та концентрацію на виробництві та на збутовій діяльності.

## 1.2. Інструменти управління грошовими потоками фірми

У сучасному конкурентному діловому середовищі ефективно управління грошовими потоками відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху та стабільності будь-якого підприємства. Однак малий і середній бізнес часто стикається з проблемами під час впровадження ефективних методів управління грошовими потоками. Ці проблеми можуть безпосередньо вплинути на їх фінансову стабільність і потенціал зростання.

У роботі розглядатимуться практичні методи управління грошовими потоками, які допоможуть власникам бізнесу оптимізувати свій грошовий потік, забезпечуючи більш здорове фінансове становище та кращі бізнес-результати. Ефективні стратегії управління грошовими потоками є запорукою успіху будь-якої фірми в ринковому середовищі.

Впровадження ефективних стратегій управління грошовими потоками має важливе значення для підтримки здорового фінансового становища. Ці стратегії забезпечують стабільність, зростання та фінансову стійкість завдяки оптимізації доходів, скороченню витрат і підтримці здорового циклу грошових потоків.

Ось кілька стратегій, які слід розглянути в нашому дослідженні.:

Точне прогнозування грошових потоків для цього розробіть реалістичний прогноз грошових потоків, аналізуючи історичні дані, тенденції продажів, умови оплати та поведінку клієнтів. Регулярно переглядайте та оновлюйте свій прогноз, щоб адаптуватися до змін у вашому бізнес-середовищі.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю: у чіткі умови кредитування, надсилайте оперативні та точні рахунки-фактури та запроваджуйте проактивний процес збору. Стимулюйте дострокові платежі та відслідковуйте прострочені платежі, щоб стимулювати своєчасні розрахунки.

Оптимізована кредиторська заборгованість - вигідні умови оплати з постачальниками, забезпечуючи при цьому якість. Скористайтеся знижками для ранніх платежів, але зберігайте достатні резерви готівки для можливостей.

Контроль поточних витрат уважно стежте за витратами та визначте сфери для зниження витрат без шкоди для якості. Домовтеся про вигідні умови з постачальниками, оптимізуйте рівень запасів і усуньте непотрібні витрати. Ефективне програмне забезпечення для управління грошовими потоками дозволяє вам контролювати свої витрати, щоб ви могли визначити сфери, де можна заощадити, і вживати профілактичних заходів для контролю над витратами.

Практики управління грошовими потоками застосовуються при бюджетуванні процесів та процедур контролю доходів та витрат. Застосування певних практик може допомогти оптимізувати ваші процеси управління грошовими потоками. Розгляньте можливість використання таких практик для бізнесу в умовах війни та воєнних дій.

Перегляд звітів про рух грошових коштів: регулярно створюйте та переглядайте звіти про рух грошових коштів, щоб отримати детальну інформацію про ваші надходження та відтоки грошових коштів. Визначте потенційні вузькі місця та вживіть коригувальні заходи для підтримки нормального грошового потоку.

Бюджет грошових потоків розробка бюджету грошових потоків для ефективного розподілу ресурсів. Розставляйте пріоритети щодо витрат, ставте реалістичні фінансові цілі та відстежуйте прогрес.

Автоматичне виставлення рахунків і відстеження платежів: багато програмних рішень для керування грошовими потоками пропонують функції автоматичного виставлення рахунків, що полегшує створення та надсилання точних рахунків-фактур вашим клієнтам або клієнтам. Ці інструменти також відстежують платежі та надсилають нагадування про прострочені рахунки-фактури, допомагаючи підтримувати стабільний грошовий потік, забезпечуючи своєчасні розрахунки через платформу СТА або CashCollect.

### 1.3. Комплекс методів з управління доходами

В сучасному фінансовому менеджменті використовується п'ять основних методів управління готівкою/доходами. Все, що стосується управління грошовими коштами, різні методи можуть допомогти вам оптимізувати свій грошовий потік і підтримувати здорове фінансове становище. Деякі з методів, які власники бізнесу зазвичай вважають корисними, включають:

1. Прогнозування грошових потоків: точне прогнозування ваших грошових потоків дає змогу передбачати та планувати майбутні притоки та відтоки. Ви можете розробити реалістичний прогноз вашого грошового потоку, проаналізувавши історичні дані, тенденції продажів, умови оплати та поведінку клієнтів. Регулярний перегляд і оновлення вашого прогнозу гарантує, що ви зможете адаптуватися до змін у вашому бізнес-середовищі.

Управління оборотним капіталом. Ефективне управління оборотним капіталом передбачає оптимізацію рівня дебіторської та кредиторської заборгованості та запасів. Ви можете забезпечити достатній грошовий потік для безперебійної роботи бізнесу, встановивши правильний баланс між цими компонентами.

Скорочення циклу конвертації готівки: Скорочення циклу конвертації готівки передбачає оптимізацію процесів, узгодження вигідних умов оплати з постачальниками та покращення управління запасами. Скорочення цього циклу може покращити ваш грошовий потік і звільнити капітал для інших цілей.

4. Хеджування грошових потоків: Хеджування грошових потоків передбачає управління фінансовими ризиками, пов'язаними з коливаннями процентних ставок, обмінних курсів або цін на товари. Використовуючи такі інструменти хеджування, як похідні інструменти або форвардні контракти, ви можете захистити свій бізнес від потенційних збитків і стабілізувати свій грошовий потік.

Управління боргом і кредитом. Ефективне управління борговими та кредитними відносинами має вирішальне значення для управління грошовими потоками. Ця техніка передбачає обговорення вигідних умов запозичення, підтримку хороших відносин із кредиторами та моніторинг вашої кредитоспроможності. Оптимізувавши боргові та кредитні домовленості, ви можете забезпечити доступ до необхідних коштів і підтримувати здоровий грошовий потік.

Які три основні дії в техніках управління готівкою включені до процедур фінансового менеджменту на підприємстві.

Методи управління грошовими коштами охоплюють ряд стратегій, спрямованих на управління грошовими потоками компанії. Три основні дії в техніках управління готівкою включають приходно-видаткові фінансові операції: інкасація готівки, видача, моніторинг

Діяльність з інкасації зосереджена на своєчасному та ефективному зборі готівки від клієнтів та клієнтів. Це передбачає встановлення чітких умов кредитування, надсилання точних і оперативних рахунків-фактур і впровадження ефективних процесів збору. Забезпечення своєчасних платежів може покращити ваші грошові потоки та мінімізувати ризик безнадійних боргів.

Виплата готівки стосується відтоку готівки з вашого бізнесу. Це включає в себе управління вашою кредиторською заборгованістю, забезпечення своєчасних платежів постачальникам і оптимізацію умов оплати для максимізації грошового потоку. Ви можете підтримувати добрі відносини з постачальниками та користуватися вигідними умовами, ефективно керуючи видачею готівки.

Моніторинг та аналіз грошових потоків специфічна для кожного підприємства. Моніторинг і аналіз ваших грошових потоків є постійною

діяльністю, яка дає цінну інформацію про ваш фінансовий стан. Регулярний перегляд звітів про рух грошових коштів, аналіз тенденцій і виявлення потенційних проблем або можливостей дозволяє вам планувати непередбачені ситуації та покращувати фінансовий менеджмент.

Розуміючи та впроваджуючи ці основні види діяльності в управлінні грошовими коштами, ви зможете покращити свою практику управління грошовими потоками, підтримувати здорове фінансове становище та прокласти шлях для сталого зростання бізнесу.

Які прості способи покращити грошові потоки вашого бізнесу прямо зараз? Покращення грошового потоку вашої компанії має важливе значення для підтримки міцного фінансового здоров'я та стабільності. Ось кілька простих способів досягти цього реорганізуючи внутрішній аудит та звітність.

Дисконтування рахунків-фактур: у фінансуванні/дисконтуванні рахунків-фактур компанії можуть отримати гроші, продавши свою дебіторську заборгованість факторинговій компанії або кредитуру зі знижкою. Це стане в нагоді, коли компанії негайно потребують готівки для покриття операційних витрат.

Зменшіть витрати: компанії можуть вирішити проблему грошових потоків, скоротивши несуттєві витрати, такі як відрядження та непотрібні підписки. Кращі умови також можна обговорити з постачальниками, і можна вжити заходів для оптимізації запасів, щоб зменшити витрати на зберігання.

Збільшення продажів: фірми можуть збільшити надходження грошових коштів, впроваджуючи цільові маркетингові кампанії та покращуючи обслуговування клієнтів, щоб залучити нових клієнтів і збільшити показники продажів.

Які доступні рішення та інструменти для полегшення управління грошовими потоками варто застосувати на фірмі.

Управління грошовими потоками виходить за рамки простого моніторингу готівки в касі. Деякі ефективні інструменти для полегшення управління грошовими потоками:



QuickBooks: дозволяє відстежувати ваші фінанси в режимі реального часу шляхом консолідації платіжних платформ, включаючи банки та дані кредитних карток, сприяючи кращому управлінню грошовими потоками та покращенню кредитного контролю. Він також звіряти готовку та банк.

Agicap: Agicap централізує всі ваші грошові потоки та забезпечує моніторинг грошових потоків у реальному часі на рівнях проекту, дочірньої компанії та консолідованої групи. Компанії можуть ефективно прогнозувати грошові потоки за іншими сценаріями, щоб завчасно запобігти дефіциту грошей та інвестувати в можливості зростання (рис.1.2).

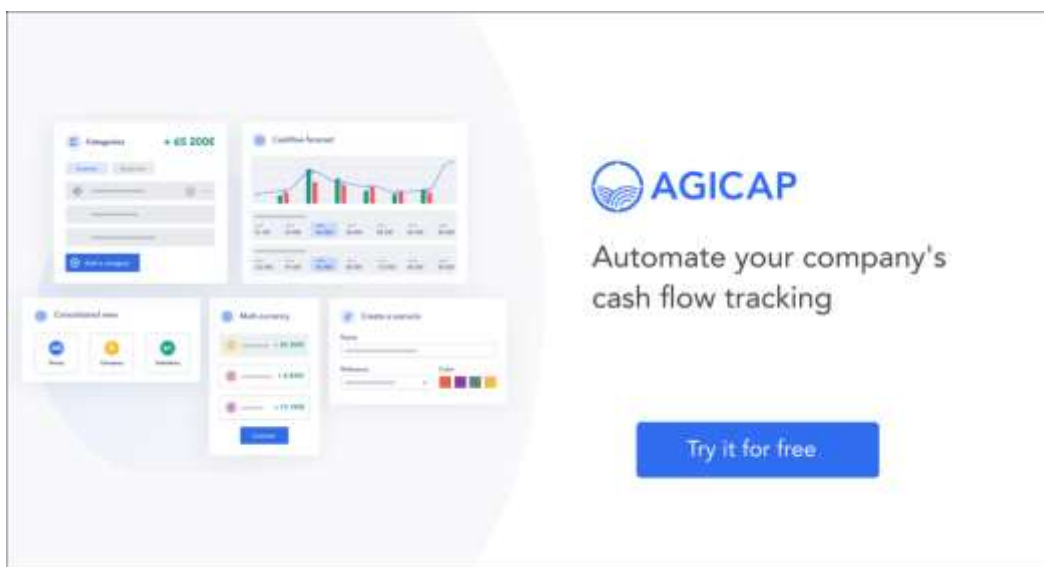


Рис.1.2. Діалогове вікно програми управління потоками

Google Doc: пропонує кілька стандартизованих шаблонів, які допомагають підприємствам відстежувати ваші грошові потоки. Хоча це програмне забезпечення безкоштовне, воно не таке складне, як інші бухгалтерські програми, і більше підходить для невеликих компаній.

Методи управління негативним грошовим потоком застосовуються в разі негативних потоків наявності використовуються фірмою часто.

Незважаючи на всі зусилля, компанії іноді можуть стикатися з ситуацією, коли їх відпливи готівки перевищують надходження, що призводить до негативних грошових потоків. Нижче ми детально розглянемо причини

негативних грошових потоків і методи, які слід замінити для управління такими ситуаціями.

Зовнішні та причини внутрішнього негативного грошового потоку  
Дефіцит грошових потоків може бути результатом:

Погані стратегії ціноутворення: якщо ціни не фіксуються, враховуючи всі поточні витрати компанії, включаючи рахунки за комунальні послуги, орендну плату, витрати на заробітну плату тощо, це можна призвести до негативного грошового потоку.

Непотрібні витрати: коли компанії несуть особисті витрати, інвестують у проекти з низьким прибутком або не виплачують борги, тим самим несучи ще більше витрат, вони ризикують перевитрати.

Неефективне управління готівкою: погані практики управління грошима, такі як надмірний рівень запасів, неадекватні системи переслідування прострочених платежів і коротші цикли виплати, можуть призвести до негативного грошового потоку.

Для фірм в період війни застосовуються методи ефективного управління негативними грошовими потоками – для збиткових та стагнуючих фірм.

Маневрування через періоди негативного грошового потоку, щоб уникнути банкрутства, вимагає стратегічного впровадження таких методів, як:

Щоденний облік залишків на рахунках, щоб у режимі реального часу мати можливість бачити свою готівкову позицію, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Пріоритезація платежів шляхом надсилання своєчасних нагадувань, щоб забезпечити виконання суттєвих зобов'язань без збоїв у роботі.

Дотримуючись точних практик визнання доходу, щоб ваші рахунки відображали фактичний приплив коштів, дозволяючи вам вживати виправних заходів у разі недоліків, таких як підвищення цін або перегляд умов із клієнтами та постачальниками.

Впровадження ефективних заходів кредитного контролю для мінімізації втрат безнадійної заборгованості, прискорення платежів і покращення грошових потоків.

Ключові висновки до розділу 1:

Впровадження ефективних методів управління грошовими потоками дозволяє підприємствам оптимізувати потік коштів, підтримуючи здорову ліквідність і платоспроможність. Проводячи прогнозування та аналіз грошових потоків, оптимізуючи кредиторську та дебіторську заборгованості та встановлюючи контроль над витратами, фірми можуть гарантувати, що вони підтримують високий рівень грошових коштів, створюючи можливості для зростання.

## РОЗДІЛ 1

### СУЧАСНИЙ СТАН ПРОБЛЕМИ ОПИС СИТУАЦІЇ

#### 1.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта

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.

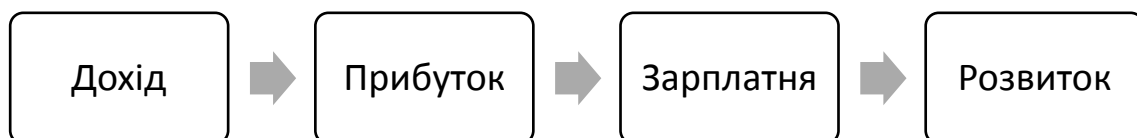


Рис.2.1. Рух вхідних потків на підприємстві

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, ніж 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 знаходився 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 зовнішньоекономічною діяльністю на ПАТ «Запоріжсталь»

Формування зовнішньоекономічних 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.

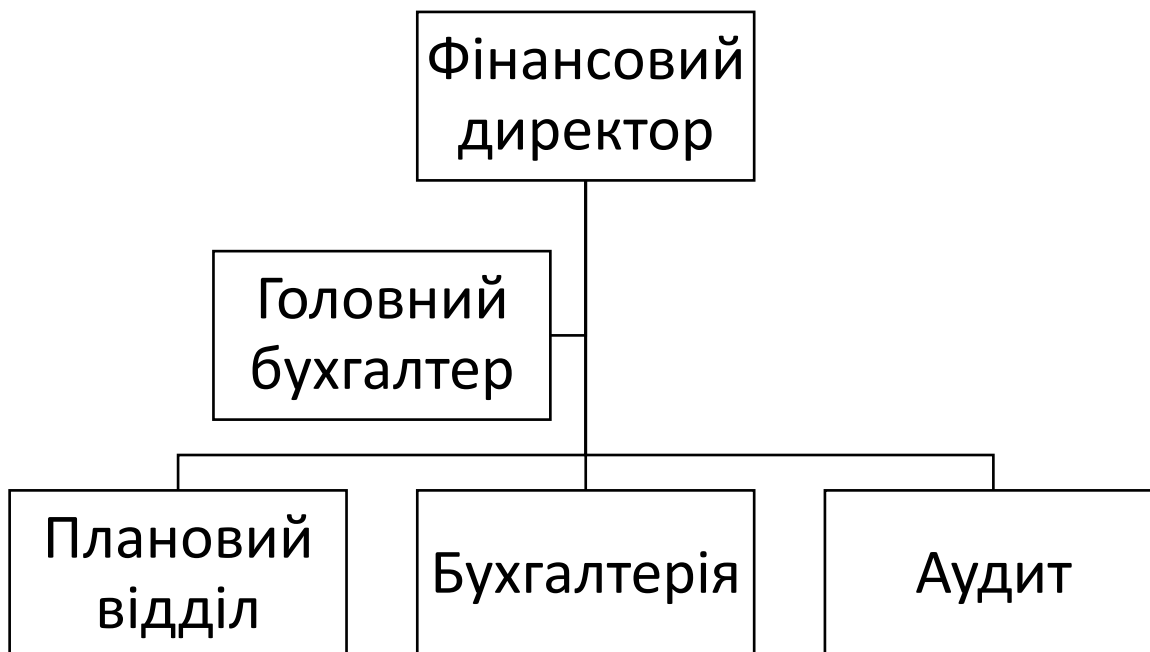


Рис.2.1. Схема фінансової дирекції

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.:

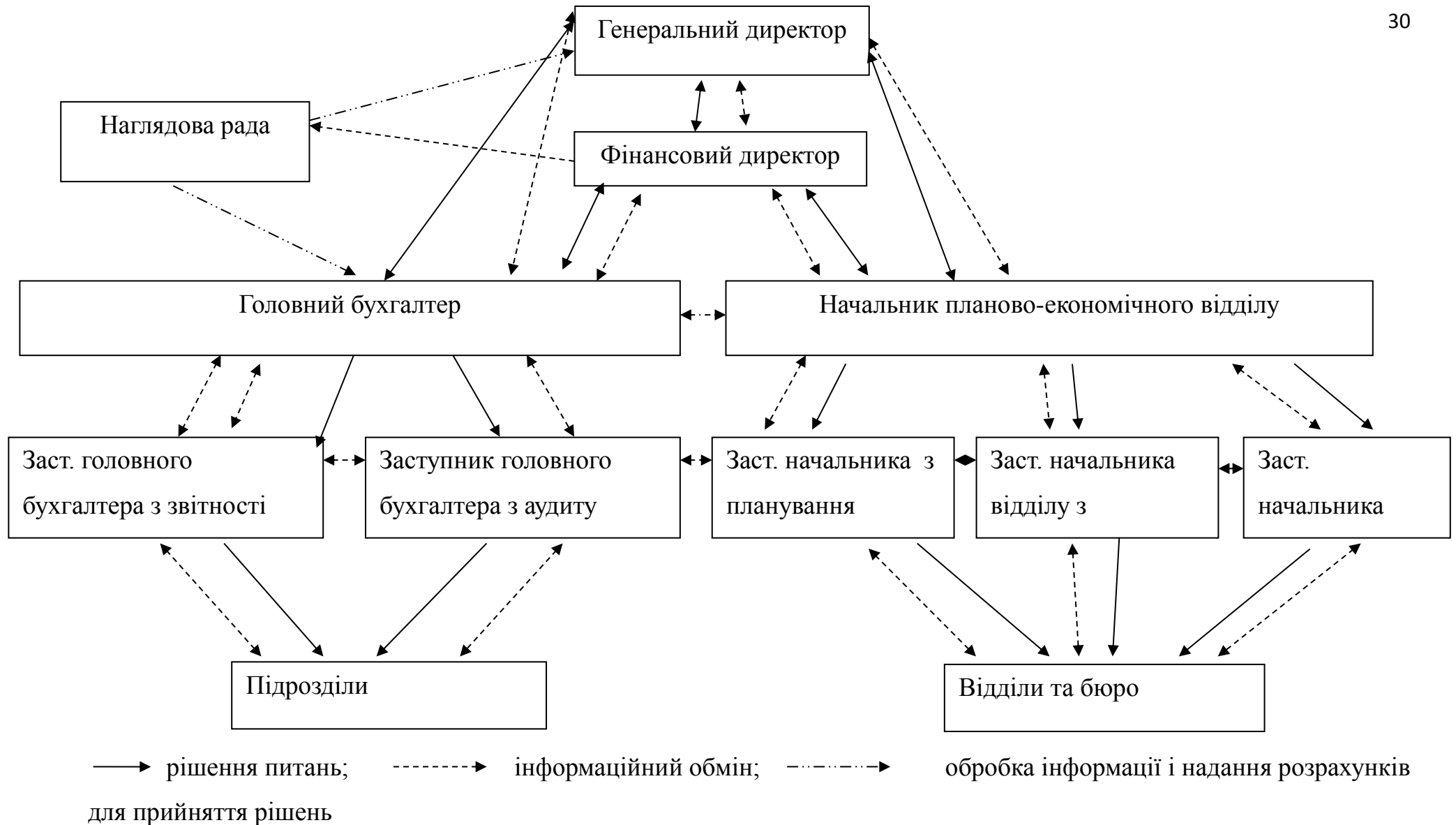


Рис. 2.2. Зв'язки в структурі управління фінансами ПАТ "Запоріжсталь"

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, використанням 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):

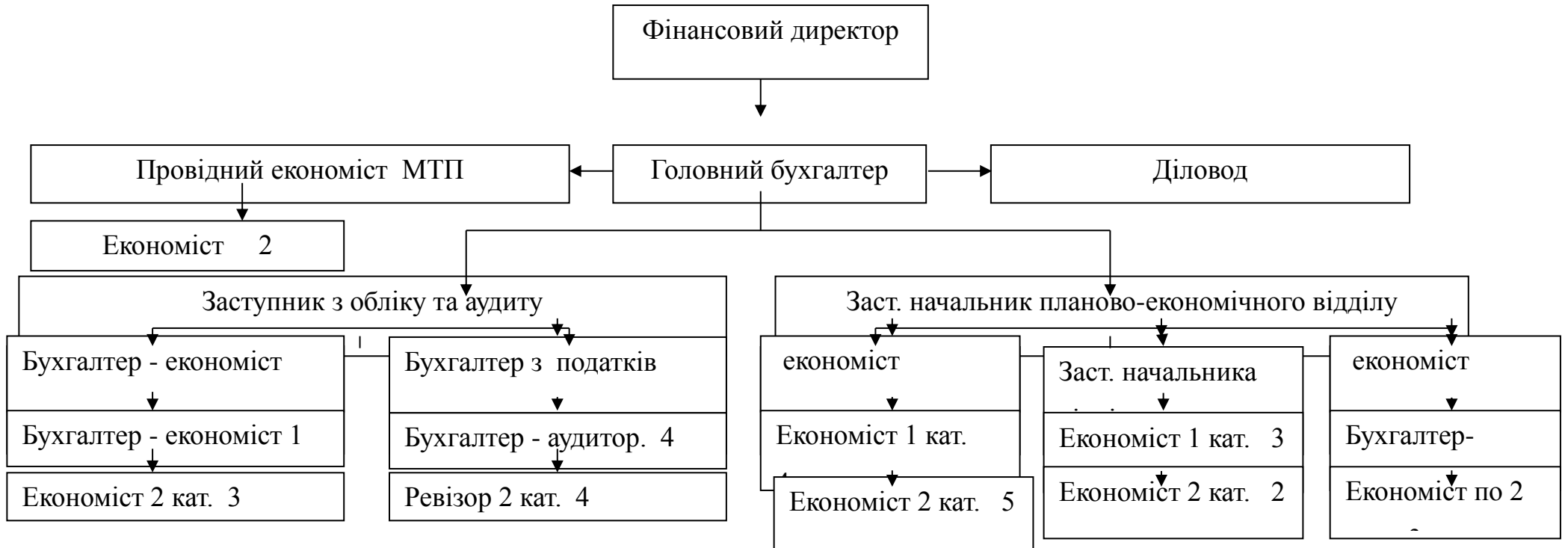


Рис. 2.3 Управління фінансовими потоками



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.

### 2.3 Структура та динаміка вихідних потоків на ПАТ «Запоріжсталь»

Головна мета здійснення витрат - 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 приведених витрат. Це обумовлено тим, що суспільству вигідно не тільки зменшення приведених 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 3

## МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 3.1. Використання системи показників для оптимізації роботи

Для ефективного управління фінансовими активами використовують збалансовану систему фінансових показників відносного характеру, щоб розуміти рентабельність та знаходити слабкі місця в кожній ланці виробничого процесу.

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації) за допомогою якого оцінюється ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Розрахунок цього коефіцієнта розраховується по наступній формулі:

$$k_{об.а.} = \frac{\text{Виручка}_{\text{від реалізації продукції}}}{\text{Вартість}_{\text{майна підприємства}}} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф2}}}{\text{стр.280}_{\text{ф1}}} \quad (3.1)$$

На 2019 р.:

$$k_{об.а.} = \frac{9746545}{7248082} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф2}}}{\text{стр.280}_{\text{ф1}}} = 1,34$$

На 2020 р.:

$$k_{об.а.} = \frac{12554476}{10741453} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф2}}}{\text{стр.280}_{\text{ф1}}} = 1,17$$

Коефіцієнт трансформації показує, що за 2019 рік – 1,34 рази, 2020 році – 1,17 раз здійснює повний цикл виробництва і реалізації. Це приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або відповідно 1,34 і 1,17 гривень реалізованої продукції принесла кожний елемент активів.

По коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості очевидно, скільки разів в середньому у період звітного період дебіторська заборгованість перетворюється в гривню. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2019 році розраховуємо шляхом ділення виручки від реалізації продукції на річну вартість чистої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги:

$$k_{об.д.з.} = \frac{\text{Виручка}_{\text{від реалізації продукції}}}{\text{Вартість}_{\text{чистої дебіторської заборгованості}}} \quad (3.2)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.д.з.} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф.2}}}{\text{гр.3стр.160}_{\text{ф.1}}} = \frac{9746545}{110167} = 88,47$$

На 2020 рік розрахуємо таке:

$$k_{об.д.з.} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф.2}}}{\text{гр.4стр.162}_{\text{ф.1}}} = \frac{12554476}{264627} = 47,44$$

Для аналізу оборотності дебіторської заборгованості використовується показник тривалості обороту дебіторської заборгованості. Період обігу дебіторської заборгованості в днях можливо отримати як приватне від ділення кількості днів в період на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$t_{об.д.з.} = \frac{\text{Кількість}_{\text{днів в періоді}}}{k_{об.д.з.}} \quad (3.3)$$

На 2019 рік:

$$t_{об.д.з.} = \frac{360}{88,47} = 4,07$$

На 2020 рік:

$$t_{об.д.з.} = \frac{360}{47,44} = 7,59$$

Цей показник показує інформацію про розрахунки кількості днів для погашення кредиту, узятого дебіторами, тобто в 2019 році – 4,03 днів, а в 2020 році – 7,19 днів. Таким чином можливо визначити ефективність механізму кредитного контролю на підприємстві. А також отримати уявлення о надійності дебіторів. Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості доповнює коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості. Для його розрахунку необхідно поділити собівартість реалізованої продукції на річну вартість кредиторської заборгованості:

$$k_{об.к.з.} = \frac{\text{Собівартість}_{\text{реалізованої}_{\text{продукції}}}}{\text{Вартість}_{\text{чистої}_{\text{кредиторської}_{\text{заборгованості}}}}} \quad (3.4)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.к.з.1} = \frac{стр.040_{ф.2}}{зр.3_{стр.530ф.1}} = \frac{8417717}{412463} = 20,41$$

На 2020 рік:

$$k_{об.к.з.1} = \frac{стр.040_{ф.2}}{зр.4_{стр.530ф.1}} = \frac{11299446}{1183412} = 9,54$$

Коефіцієнт надає розуміння, що в 2019 році було здійснено 20,41 оборотів, а в 2020 році 9,54 оборотів необхідно підприємству для оплати заборгованості на даний період часу.

Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості, також як і для аналізу дебіторської заборгованості, використовуємо показник періоду обороту кредиторської заборгованості:

$$t_{об.к.з.} = \frac{\text{Кількість}_\text{ _днів}_\text{ _в}_\text{ _періоді}}{k_{об.к.з.}} \quad (3.5)$$

На 2019 рік:

$$t_{об.к.з.1} = \frac{360}{20.41} = 17.64$$

На 2020 рік:

$$t_{об.к.з.2} = \frac{360}{9.54} = 37.74$$

Цей показник показує, що у 2019 році – 17,64 днів, а в 2020 році – 37,74 дні для погашення кредиту, отриманого від постачальників підприємства.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів використовується для характеристики ефективності управління виробничими запасами і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість виробничих запасів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{ _реалізованої}_\text{ _продукції}}{\text{Річна}_\text{ _вартість}_\text{ _виробничих}_\text{ _запасів}} \quad (3.6)$$

На 2019 рік:



$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.100\_ф.1} = \frac{11299446}{493292} = 22,91$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.100\_ф.1} = \frac{84177170}{476563} = 176,63$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили виробничі запаси, а саме в 2019 році 22,91 раз, а в 2020 році 173,63 раз.

Коефіцієнт оборотності поточні біологічні активи використовується для характеристики ефективності поточних біологічних активів і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності поточних біологічних активів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість виробничих запасів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість\_реалізованої\_продукції}}{\text{Річна\_вартість\_поточні\_біологічні\_активи}} \quad (3.7)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.110\_ф.1} = \frac{11299446}{2516} = 4491,04$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.110\_ф.1} = \frac{84177170}{3393} = 24809,07$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси (поточні виробничі активи), а саме в 2019 році 4491,04 раз, а в 2020 році 24809,07 разів.

Коефіцієнт оборотності запасів незавершеного виробництва використовується для характеристики ефективності управління запасами

незавершеного виробництва і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість запасів незавершеного виробництва на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_{\text{реалізованої}_{\text{продукції}}}}{\text{Річна}_{\text{вартість}_{\text{незавершеного}_{\text{виробництва}}}}} \quad (3.8)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_{\text{ф.2}}}{\text{стр.120}_{\text{ф.1}}} = \frac{11299446}{222961} = 50,68$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_{\text{ф.2}}}{\text{стр.120}_{\text{ф.1}}} = \frac{84177170}{268418} = 313,60$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси незавершеного виробництва, а саме в 2019 році 50,68 раз, а в 2020 році 313,60 раз.

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції використовується для характеристики ефективності управління запасами готової продукції і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість запасів готової продукції на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_{\text{реалізованої}_{\text{продукції}}}}{\text{Річна}_{\text{вартість}_{\text{готової}_{\text{продукції}}}}} \quad (3.9)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.130\_ф.1} = \frac{11299446}{6789} = 1664,38$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.130\_ф.1} = \frac{84177170}{13472} = 10,91$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси готової продукції, а саме в 2019 році 1664,38 раз, а в 2020 році 10,91 раз.

Коефіцієнт оборотності запасів товарів використовується для характеристики ефективності управління запасами товарів і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість запасів товарів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість\_реалізованої\_продукції}}{\text{Річна\_вартість\_товарів}} \quad (3.10)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.140\_ф.1} = \frac{11299446}{9799} = 1153,12$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.140\_ф.1} = \frac{84177170}{9943} = 8465,97$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси товарів, а саме в 2019 році 1153,12 раз, а в 2020 році 8465,97 раз.

### 3.2. Використання коефіцієнтів для розширення діапазону оцінок

Коефіцієнт оборотності руху виробничих запасів використовується для характеристики ефективності управління виробничими запасами і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої валової продукції поділити на річну вартість виробничих запасів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{реалізованої}_\text{продукції}}{\text{Річна}_\text{вартість}_\text{запасів}} \quad (3.11)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{зр.3(стр.100} \div 140 \text{}_\text{ф.1)}} = \frac{11299446}{(493292 + 2516 + 222961 + 6789 + 9799)} = 15,37$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{зр.4(стр.100} \div 140 \text{}_\text{ф.1)}} = \frac{84177170}{(476563 + 3393 + 268418 + 13472 + 9943)} = 10,91$$

Коефіцієнт показує, скількиповних оборотів за рік зробили запаси, тобто скільки раз( в 2019 році – 15,07, в 2020 році – 10,91).

Швидкість повного обороту є конкретним показником ділової активності та успішності бізнесу, який розвивається в умовах транспортних обмежень та економічної кризи, в умовах воєнних дій або інших обструктивних речей, які викликані діями уряду у відповідь на обставини, що спричинили обмеження та кризи попиту.

З таблиці бачимо, що коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації) свідчить про зменшення роботи ефективності використання підприємством всіх наявних ресурсів на 0,17 (таблиця 2.6):

## Динаміка показників ділової активності за 2019-2020 роки

Коефіцієнт	2020 р.	2019 р.	Відхилення	%
Оборотності активів	1,17	1,34	-0,17	87,31
Оборотності дебіторської заборгованості	47,44	88,47	-41,03	53,62
Обороти кредиторської заборгованості	9,54	20,41	-10,87	46,74
Оборотності запасів:	10,91	15,37	-4,46	70,98
- оборотності виробничих запасів	176,63	22,91	153,72	770,97
- оборотності біологічних активів	24809,07	4491,04	20318,03	552,41
- оборотності незавершеного виробництва	313,6	50,68	262,92	618,78
- оборотності готової продукції	6248,31	1664,38	4583,93	375,41
- оборотності товарів	8465,97	1153,12	7312,85	734,18

З таблиці бачимо, що коефіцієнт оборотності активів руху коефіцієнт трансформації оборотних коштів – зменшилась ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів на 1,17 тис. грн.;

- коефіцієнт зміни оборотності дебіторської заборгованості зменшилась майже в два рази, при цьому у звітний період 2020 року інша дебіторська заборгованість суттєво зросла (124 млн. на початок року та 714 млн. на кінець року) – практично інша дебіторська заборгованість призводить до збільшення вектору сумнівних боргів до їх повернення у режимі реального часу для забезпечення ліквідності та фінансової стійкості підприємства в тривалий період часу;

- ефективність управління складськими запасами також суттєво зменшилась на 4,06 обороти за рахунок реалізації операційного управління в місцях забезпечення управлінських рішень в сфері фінансового менеджменту, розглядаючи систему у вигляді сполучення грошових потоків, баланс яких є точкою знаходження параметричної регресії на відстані Евкліда (рис. 3.4):

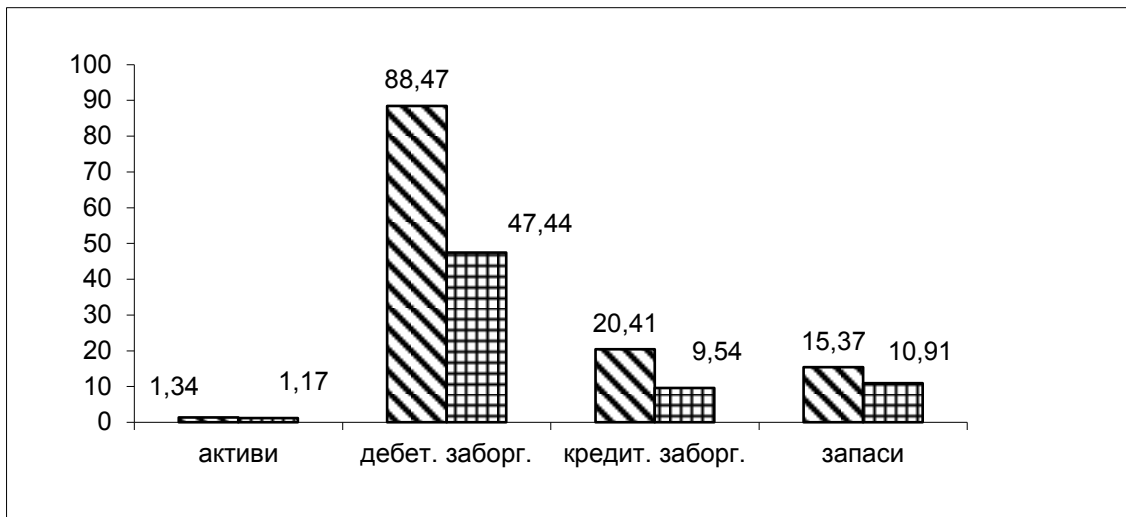
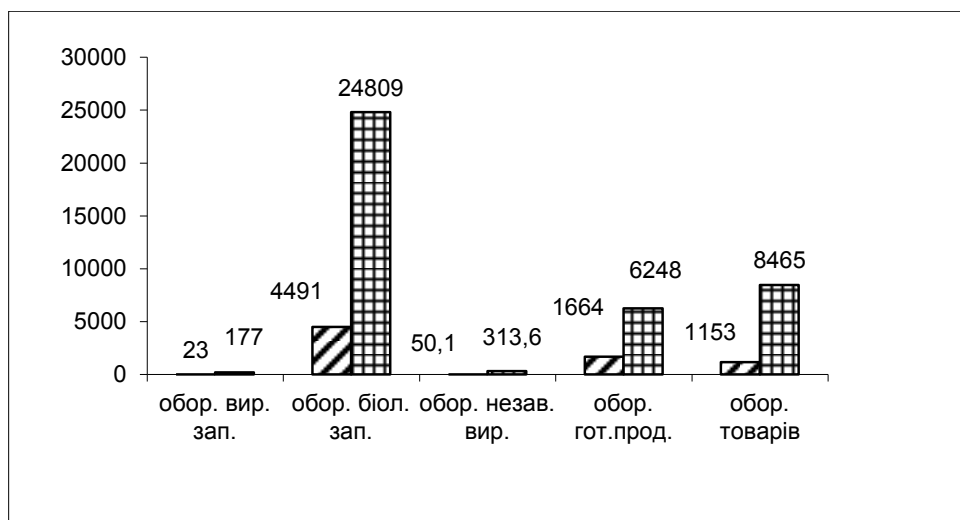


Рис. 3.4 Аналіз показників ділової активності за 2019-2020 роки

У свою чергу, ми бачимо що оборотність виробничих запасів збільшилась на 150,72 тис. грн., оборотність біологічних активів на 20318,03 тис. грн., оборотність незавершеного виробництва на 202,93 тис. грн., а оборотність готової продукції на 4503,93 тис. грн. і оборотність товарів на 7012,85 тис. грн.

Зростання оборотності є позитивним моментом та збільшує темпи отримання прибутку (рис. 3.5). Однак в разі негативної динаміки в діяльності підприємства відбувається її додаткове стимулювання шляхом ініціювання грошових флуктуацій:



## Рис. 2.5. Аналіз показників оборотності запасів в 2019-2020 роки

Показник тривалості суми векторів оборота запасів визначається наступним чином:

$$t_{об.з.} = \frac{\text{Кількість\_днів\_в\_періоді}}{k_{об.з.}} \quad (3.12)$$

На 2019 рік:

$$t_{об.з.1} = \frac{360}{15,37} = 23,42$$

На 2020 рік:

$$t_{об.з.2} = \frac{360}{10,91} = 33,00$$

По рівню даного показника визначають скалярний період часу (в 2019 році – 23,42, а в 2020 році – 31,00 днів), протягом якого запаси перетворюються на готову продукцію. При цьому об'єми вичерпування виробничих запасів підприємства повинні бути співставлені з потребою у запасах на даний або запланований об'єм випуску продукції, як умовно-змінні витрати.

Управління оборотними активами підприємства тісно пов'язане з конкретними особливостями формування його операційного циклу. По показнику тривалості операційного циклу визначають, скільки днів в середньому потрібно для виробництва та вичерпання запасів, продажу і оплати продукції підприємства. Розраховується показник тривалості операційного циклу таким чином:

$$T_{об.ц.} = t_{об.з.} + t_{об.д.з.} \quad (3.13)$$

На плановий 2019 рік:

$$T_{об.ц.1} = 23,42 + 4,07 = 27,49$$

На 2020 рік:

$$T_{об.ц.2} = 33,00 + 7,59 = 40,59$$

Тривалість операційного циклу в металургійній в 2019 році складає 27,49, а в 2020 році – 40,59 днів. Підприємству необхідно прагнути до зменшення значення цього показника, тобто до скорочення тривалості операційного циклу.

Логіка розрахунку тривалості оборотності оборотного капіталу зводиться до наступного під на відміну від тривалості звороту дебіторської заборгованості, яка має бути якомога менше, кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб тривалість звороту кредиторської заборгованості була більша. Цей показник складається з наступних елементів:

$$T_{об.ц.} = t_{об.з.} + t_{об.д.з.} - t_{об.к.з.} \quad (3.14)$$

На 2019 рік:

$$T_{об.ц.1} = 27,49 - 17,69 = 9,85$$

На 2020 рік:

$$T_{об.ц.2} = 40,59 - 37,74 = 2,85$$

Окрім розглянутих основних коефіцієнтів ділової активності часто



розглядають також коефіцієнт оборотності основних засобів. Значення даного показника визначається як приватне від ділення об'єму реалізованої продукції на річну вартість основних засобів:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Виручка}_{\text{від реалізації продукції}}}{\text{Річна вартість основних засобів}} \quad (3.15)$$

На 2019 рік:

$$k_{об.з.1} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф.2}}}{\text{зр.3}_{\text{стр.030}_{\text{ф.1}}}} = \frac{9746545}{12490505} = 3,91$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.2} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф.2}}}{\text{зр.4}_{\text{стр.030}_{\text{ф1}}}} = \frac{12554476}{2314683} = 5,42$$

Закономірність впливу цього показника така: чим вище фондвіддача, тим нижчі видатки. Використання основних фондів підприємства відображається станом ринку та фактичним станом обладнання, його фізичним та моральним зносом. Фактичні коефіцієнти оборотності показують, що за 2020 рік підприємство активізувало діяльність в цілому та за окремими напрямками.

Серед матеріальних витрат, що класифіковані за природою найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати (разом 68–73%): залізорудна сировина, металобрухт, кокс, вапняк, феросплави; природний газ, графітована маса, технологічний кисень, кокс; вода, фреони, мастильні матеріали тощо. Наявною проблемою підприємства є те, що управління кожною групою витрат здійснюється окремим підрозділом за основним критерієм наявності необхідних ресурсів. З 2020 року підприємство відмовляється від системи товарного кредитування покупців та скорочення торговельних представництв, продажу металопродукції на умовах консигнації через мережу компаній Метінвест-Істейт, яка виступала у якості торговельного агента, що призводить до стабілізації вхідних грошових потоків у часі.

Видатки підприємства контролюються шляхом постійного аудиту та встановлення послідовного контролю за процедурами закупівель.

Процедура закупівель передбачає здійснення платежів та відповідні вихідні потоки витрат тільки за умов дотримання обов'язкових критеріїв платежу, а саме:

- відповідності ціни ресурсу ринковій кон'юнктурі;
- відповідності якості ресурсу вимогам стандарту або технічного регламенту;
- відповідності умов поставки потребам технології.

В разі загальної відповідності скалярного добутку умовам закупівель, службова записка щодо оплати спрямовується від виконавця – через ревізора до бухгалтера-економіста та через систему “банк-клієнт” здійснюється оплата рахунку. У автоматичному режимі розрахунку клієнту надсилаються усі необхідні документи. За повернення документів від клієнтів відповідальність несе замовник – виконавець. На збір документів встановлено термін 10 робочих днів або кінець періоду – два робочих дні до закінчення підготовки друку чергового звіту. В разі відсутності документів, що повністю документально закривають операцію її результати не можуть бути віднесені на валові витрати, що збільшує базу оподаткування підприємства, що є неприпустимим в умовах дефіциту оборотних коштів підприємства та обмежень логістики.

### 3.2. Стан українського ринку сталі

Ситуація, що склалась потребує заходів антикризової діяльності на підприємстві є системним механізмом подолання галузевої кризи. Криза на металургійному підприємстві під час війни являє собою стійке падіння виручки, зупинка виробництва, нестача кваліфікованого персоналу, екологічні проблеми, тобто низка явищ, які супроводжують процеси відтворення інноваційних товарів та послуг.

Проблемою металургійного підприємства є дисбаланс між вхідними та вихідними матеріальними потоками. Визначимо структуру собівартості основної продукції підприємства: листової холоднокатаної сталі за 1 м.т.:

Таблиця 3.1

Структура собівартості листової холоднокатаної сталі на  
ПАТ “Запоріжсталь” у 2020 році

Стаття витрат	Дол.
Залізорудна сировина	69
Кокс	14
Вапняк	9
Теплоресурс (газ)	17
Інші домішки	10
Електроенергія	11
Зарплатня	18
Цеховий транспорт	9
Амортизація	6
Адміністративні витрати	34
Разом	197

Найбільш вагомою складовою собівартості є концентрат залізорудна сировина та загальна частина сублімованих матеріальних видатків, які забезпечують більшу частку витрат підприємства та впливають на його базову ціну.

На рисунку 3.1 зображена структура витрат підприємства, яка визначається поточною ринковою кон’юнктурою на ринку сировини та оплати праці тощо.



Рис.3.1. Структура витрат підприємства

Кризовий стан на великому підприємстві чорної металургії виникає в разі дисбалансу між значенням вхідними та вихідними потоками, тобто ключове значення для попередження фінансової кризи є розуміння та аналіз ринку.

До війни українська чорна металургія за обсягами виплавленої сталі посідала 7–8 місце у світі та згодом вітчизняна чорна металургія перемістилась у світовому рейтингу виробників сталі на нижчі місця. Україна за підсумками 2019 р. посіла 7-е місце в рейтингу Світової асоціації виробників сталі данні Mers та World Steel Association/ WSA, виплавивши 29,4 млн т сталі, то у 2021 р. країна опустилася на 18-е місце з результатом виплавки 23,2 млн т сталі. У 2020 р. Україна зберегла за собою 15-е місце у світовому рейтингу виробників сталі за попитом, хоча вітчизняний обсяг виробництва цієї продукції становив лише 22,9 млн т. Таким чином Україна наблизилася до країн, що посідають 12–14 місця в означеному світовому рейтингу.

Саме у 2019–2020 рр. потужного удару вітчизняній чорній металургії завдав кризовий військово-політичний та економічний конфлікт із Росією й особливо війна на Донбасі. Протягом січня – липня 2019 р. середньомісячне виробництво сталі в Україні впало до меж 2,4–2,8 млн т. Однак у 2019 р., тобто із моменту розгортання широкомасштабної участі Росії у військових діях на Донбасі, почалося критичне скорочення обсягів виробництва сталі в Україні. В липні 2019 р. у цілому по Україні було виплавлено 2012 тис. т сталі, то в серпні того ж року – уже 1767 тис. т.

За місяць обсяги вітчизняного виробництва сталі скоротилися на 27,2 %. У наступні місяці ситуація по суті не поліпшувалася. У результаті протягом серпня 2019 р. - березня 2020 р. щомісячне виробництво сталі в Україні коливалось у межах 1,6–1,9 млн т. Мінімум виробництва чорної сталі в Україні було зафіксовано у лютому – березні 2020 р. Що склало відповідно 1787 тис. т і 1496 тис. т).

З моменту суттєвого послаблення інтенсивності реальних бойових дій на Донбасі виробництво сталі в Україні почало зростати. У квітні 2020 р. воно

швидко зросло порівняно з березнем на 11,7 % і сягнуло 1828 тис. т, а у травні збільшилося ще на 11,9 % – до 2177 тис. т. – менше ніж до вторгнення російських військ і загострення бойових дій у серпні минулого року. Однак це – найвищий до війни показник щомісячних обсягів виробництва сталі в Україні, починаючи із серпня 2019 р.

Хоча, починаючи з червня 2020 р., щомісячні обсяги виплавки сталі в Україні знизились і до кінця 2020 р. коливались у межах 1768–2016 тис. т. Певною мірою це було пов'язано з енергією та пошкодженням магістрального газопроводу, що призвело до тимчасової зупинки виробництва на маріупольських металургійних комбінатах. Зазначений інцидент не порушив загальної тенденції до деякого поновлення обсягів виробництва вітчизняної чорної металургії в цілому.

Аналіз міжнародної статистики показує, що спад обсягів виробництва сталі в лютому 2020 р. спостерігався в усьому світі, включаючи найбільшого виробника цієї продукції – Китай. Причому в ряді держав Європейського Союзу (Німеччина, Франція, Іспанія, Велика Британія, Угорщина, Польща та ін.) та ЄС у цілому, у США, багатьох інших промислових державах спад виробництва сталі в лютому 2020 р. був найбільшим. Мінімальні значення обсяги виробництва сталі у багатьох країнах світу мали місце в інші періоди минулого року. Виробництво сталі в Україні у січні 2021 р. дещо зросло, тоді як інші країни, що входять до першої десятки світових виробників сталі, за виключенням Туреччини, зменшили обсяги виробництва сталі.

Тому можна зробити висновок, що починаючи із середини 2020 р. бойові дії не справляли настільки значного впливу на функціонування вітчизняної чорної металургії, як це було до цього. В I кварталі 2020р зростання відбулось. Після зазначеного періоду ця галузь у цілому адаптувалась до нових умов функціонування. Металургійні підприємства на неокупованих територіях Донбасу знизили та в цілому стабілізували свою ділову активність. Однак решта українських металургійних підприємств на підконтрольній змогли певною мірою компенсувати зазначене зниження ділової активності підприємств Донбасу. По

суті, починаючи із середини 2020 р., як і раніше – у мирний час, визначальним фактором функціонування української чорної металургії залишилася кон'юнктура світового ринку чорних металів. І це цілком закономірно, оскільки зазначена галузь вітчизняної економіки є експортноорієнтованою. У 2000–2019 рр. на експорт спрямовувалося близько 80 % виробленої в Україні сталі.

Причому у 2020 р., частка експорту в загальному обсязі виробленого в Україні металопрокату становила 85,5 %. Відповідно, внутрішнє споживання вітчизняного металопрокату в Україні було на рівні 14,5 % від загального виробництва, а в абсолютному вираженні – зменшилося на 0,5 млн т.

При цьому у 2020 р. в Україну було імпортовано 0,9 млн т якісного металопрокату на суму 0,6 млрд дол. проти 1,2 млн т на суму 1 млрд дол. у 2019 р. Скорочення поставок вітчизняного металопрокату на внутрішній ринок, як і скорочення обсягів його імпорту було обумовлене зменшенням якості та попиту на металопрокат на внутрішньому ринку внаслідок кризового стану будівництва української економіки. Водночас металургійні підприємства України у 2020 р. скоротили експорт металопродукції в натуральному вираженні на 14,3 %, або на 3,1 млн т, у порівнянні з 2019 р. – до 16,1 млн т. Також повідомляється, що у вартісному виразі через зниження цін на світових ринках прокату експорт скоротився на 39 % – до 6,4 млрд дол. у 2019 р. – до 10,5 млрд дол.. Таким чином, ясуттєвих зрушень у розподілі товарних потоків української металургійної продукції між внутрішнім і зовнішнім ринками в умовах війни не спостерігається.

У 2020 р. Українська експортна чорна металургія стала більш залежною від кон'юнктури зовнішнього ринку. І за умов надзвичайно складної фінансово-економічної ситуації в нашій державі, створює значні труднощі на шляху ефективного розвитку української чорної металургії.

Про воєнну слабкість внутрішнього українського ринку, як кризового споживача вітчизняної металургійної продукції, свідчать, рахунки агентства «Метал Експерт» про контракти щодо арматури і катанки на внутрішній ринок, що разом становлять лише близько 20% від загального обсягу виробництва

вітчизняної металургійної продукції. Поставки арматури на внутрішній ринок впали у 2020 р. на 22 %, катанки – на 17 %. Остання зберегла свої експортні позиції, тоді як в арматурі тут був спад на 13 %. У цифрах це виглядає як з 2,64 млн т зробленої арматури тільки 0,54 млн т відправилося прямо на внутрішній ринок, а 2,19 млн т експорт за межі України. Відповідно з 1,34 млн т відвантаженої катанки 0,31 млн т призначалося для потреб заводів України, а 1,07 млн т – для експорту.

Аналітики зазначають, що, наприклад, більшість активних гравців на українському ринку арматур де як виробники, так і металтрейдери, недооцінило у 2020 р. потенціал різкого падіння попиту. Через це протягом року заводи перевантажували ринок надлишковими складськими обсягами, що, у свою чергу, призвело до згортання жорсткої конкуренції між складськими торговцями арматурами, включаючи цінові війни і значне азійське зниження маржі. Деякі з трейдерів такого напруження не витримали та/або зосередилися на інших сегментах цього ринку як то наприклад, «Метал Холдинг», або взагалі згорнули свою діяльність (як, «Севеко»). У 2021 р. процес укрупнення трейдерів на вторинному ринку сортової металопродукції має всі шанси продовжитися. Компанії світу, що працюють з виробниками напряму, будуть й далі збільшуватимуть свою ринкову частку, виживаючи з цього сегменту ринку слабкіших конкурентів. Особливо, якщо підтвердяться погані консервативні прогнози.

Крім того, у складній ситуації перебувають вітчизняні металургійні підприємства на окупованих територіях Донбасу. Бойові дії на Донбасі та пов'язане з цим порушення транспортних шляхів та криза потоків й збої технологічних процесів призвело до часткової чи повної зупинки виробництва чавуну на металургійних підприємствах регіону. На початку листопада минулого року представник Алчевського металургійного комбінату (АМК) повідомив, що за підсумками 10 місяців 2020 р. комбінат скоротив виробництво на 87 %. Такий результат є закономірним, якщо врахувати, що, починаючи з кінця 2019 р., і першу половину 2020 р. комбінат взагалі не працював, та й потім почав працювати не на

повну потужність. Зарплата, яку наприкінці минулого року одержували працівники Алчевського металургійного комбінату, становила чверть довоєнного рівня, є непрямим впливом, але надзвичайно яскравим свідченням надзвичайно скрутного стану виробництва на цьому підприємстві галузі.

На початку 2021 р. адреса резидента ПАТ «АМК» була перенесена на підконтрольну Україні територію – у м. Сєвєродонецьк.

Таке рішення було продиктоване, насамперед, критеріями економічної доцільності в сфері сировини та успіхів яких досяг топ-менеджмент «ІСД» із керівництвом України. Така перереєстрація юридичної адреси Алчевського меткомбінату з фактом відповідною сплатою податків до бюджету України сприяла поступовому налагодженню плідної роботи цього підприємства.

У цьому разі, збіглися інтереси органів української влади, власників та інвесторів підприємства, і верхівки так званої «ЛНР». До перелічених суб'єктів слід додати ще й населення громади Алчевська. Адже робота місцевого металургійного комбінату це запорука життєдіяльності всього Алчевська, де вся економічна активність так чи так моно «зав'язана» на роботу цього підприємства. І окупаційна влада, добре це розуміє. Тому до сьогодні, постачання сировини на «АМК», в основному, здійснювалось з території України – із Кривого Рогу, а продукція цього підприємства вже надходить через ж/д до Європи через територію так само підконтрольну українській владі. Слід наголосити, що безпосередні ділові зв'язки з європейським ринком надзвичайно важливі для роботи Алчевського металургійного комбінату через високий ступінь його інтеграції до європейських ланцюжків виробництва шляхів збуту металургійної продукції.

При цьому малоз'ясованим лишається питання подааткових та фінансових відносин менеджменту Алчевського металургійного комбінату з окупаційною владою. Як повідомило деякі електронні ЗМІ поінформоване джерело, діяльність Алчевського металургійного комбінату має зв'язки до впливу правового поля України, а співробітництво з «ЛНР» зведено до мінімуму. Якщо підприємство й сплачує якісь кошти податковій владі так званої «ЛНР», то документально в



офіційному порядку це не фіксується. Керівництво комбінату користувалось отриману можливість вивозити продукцію комбінату через Україну й турбується про те, щоб будь-яке співробітництво з окупаційною владою не мало документального підтвердження.

Непрямим свідченням цього може слугувати те, що з початку війни адміністрація «АМК» вже протягом багатьох місяців навіть відмовляється надавати статистичну звітність до так званого «Державного комітету статистики ЛНР».

Цілком закономірно припустити, що зазначені умови підприємницької діяльності негативно вплинуть на ефективність роботи Алчевського металургійного комбінату, а отже – і на скорочення обсягів випуску сортової металургійної продукції порівняно з довоєнним періодом. Хоча, звичайно, прогнозувати з високим ступенем імовірності кількісні показники подібних змін поки навряд чи можливо.

Не виключено, що в ситуації, багато в чому аналогічній положенню Алчевського металургійного комбінату, перебуває і Єнакіївський металургійний завод (ЄМЗ). ЄМЗ входить до холдингу «Метінвест», та сильно інтегрований до мережі відповідних технологічних і ділових зв'язків цієї бізнес-групи. До того ж Єнакіївський металургійний завод, як і Алчевський металургійний комбінат, але в іншому моноспеціалізованому й відносно невеликому місті щільно окупованій частини Донбасу – Єнакієво є містоутворюючим підприємством. Хоча за рівнем модернізації заводу та масштабами виробництва сталі, своїм статусом у відповідній бізнес-групі ЄМЗ поступається АМК. На початку 2020 р. через активні бойові дії та порушення залізничного сполучення в регіоні ЄМЗ також частково припиняв роботу. Як і АМК, ЄМЗ працює не на повну потужність й водночас має певні жорсткі конфлікти з місцевою окупаційною «владою». Зокрема, Єнакіївський металургійний завод закуповує 101 металообробку за ціною 2730 грн/т, тоді як на вільних від РФ територіях Донбасу ця вторинна сировина коштує від 4040 грн/т у Маріуполі до 4218 грн/т під Курахово. Водночас, за інформацією ЗМІ, через скорочення обсягів виробництва на Донецькому металургійному заводі

(ДМЗ) «Донецьксталь» у листопаді 2020 р. почалося масштабне скорочення кадрів. На той момент на підприємстві значилися 5800 осіб, а мова йшла про звільнення близько 4 тис. металургів. А 11 березня 2021 р. ЗМІ повідомили, що останні два цехи на цьому заводі, які до цього кілька днів у тиждень ще працювали, закриваються. При цьому ДМЗ восени 2020 р. працював практично лише на підтримку своєї життєдіяльності й співробітники одержували мінімальну заробітну плату.

Таким чином, металургійне виробництво на окупованій частині Донбасу нині має тенденцію до невеликого зростання. Утім, поновити його обсяги до довоєнного рівня нереально та навряд чи вдасться. А досягнення показників ефективності довоєнного періоду неможливе. Насамперед, це стосується рівнів зайнятості та оплати праці на означених вище підприємствах. Перебіг подій протягом 2019–2020 рр. дає доволі вагомні підстави вважати, що на металургійних підприємствах в окупованих районах Донбасу економія за рахунок рівнів оплати праці та зайнятості буде одним з головних джерел формування резервів фінансових ресурсів означених підприємств. Причому працівники цих підприємств навряд чи зможуть ефективно захищати свої права та найімовірніше погоджуватимуться на ті чи ті їх обмеження заради збереження якихось заробітків. Водночас нині робота металургійних підприємств на окупованих територіях Донбасу не справляє вирішального впливу на функціонування української чорної металургії, хоча і робить певний внесок у підтримання її міжнародного рейтингу.

У цілому ж визначальним чинником формування попиту на продукцію української чорної металургії на найближчу перспективу поза всяким сумнівом лишається зовнішня кон'юнктура світового ринку.

Аналіз ситуації на світовому ринку чорних металів спирається на дані Світової асоціації виробників сталі (World Steel Association) по 60 країнам, на які у 2020р. припадало приблизно 97 % світового виробництва первинної (необробленої) сталі. Причому 49,5 % світового виробництва первинної (необробленої) сталі у 2020 р. забезпечував один лише Китай (КНР). А сукупна

частка 20 найбільших країн-виробників сталі перевищувала 90 % світового виробництва цього товару. До першої десятки виробників сталі у світі минулого року входили Китай, Японія, США, Індія, Південна Корея, росія, Німеччина, Туреччина, Бразилія та Україна. Водночас найбільшими за обсягами споживачами сталі у світі були Китай, Європейський Союз, США та Японія. При цьому багато країн, особливо на Близькому та Середньому Сході, у Африці, Південній та Центральній Америці або зовсім не виробляли сталевих продукції, або ж виробляли її недостатньо для повного задоволення власних потреб у цій продукції.

Взагалі-, світовий ринок сталі і у сфері її виробництва, і у сфері її споживання вирізняється потужним домінуванням Китаю. При цьому частка Японії, наприклад, яка у 2020 р. посідала друге місце у світовому рейтингу виробників сталі, становила 6,5 % від обсягів світового виробництва цього товару, Індія (3 місце) – 5,5 %, США (4 місце) – 5,2 %, росія (5 місце) – 4,4 %, Україна (10 місце) – 1,4 %. А сукупні обсяги виробництва сталі у країнах, що посідали 2–20 місця у світовому рейтингу, були цілком співставні з обсягами виробництва сталі в Китаї. При цьому найбільшими бруто-експортерами сталі у світі (у порядку зниження їх питомої ваги) у 2019 р. були такі країни, як Китай, Японія, Південна Корея, Росія, Німеччина й Україна. Більш об'єктивні уявлення про внесок окремих країн у світовий експорт сталі дає показник нетто-експорту (або «чистого експорту»), тобто різниці між експортом та імпортом сталі певної країни. Позиції України у світовому рейтингу нетто-експортерів сталі були вищими, ніж у аналогічному рейтингу бруто-експортерів. Найбільшими нетто-імпортерами сталі у світі є США, країни Південно-Східної Азії, Близького Сходу та Північної Африки. Також значні обсяги сталі (часто, як напівфабрикат) імпортують країни-члени Європейського Союзу для їх подальшої переробки й виробництва та частково експорту більш складної та сучасної сталевих продукції (з полімерним покриттям, спеціальних видів сталі тощо). Водночас, як показує підприємницька практика, у короткотерміновому плані доволі вагомий вплив коливань

виробництва й споживання сталі у Китаї на кон'юнктуру світового ринку цього товару зберігається.

Нині світова чорна металургія, по суті, перебуває у стані стагнації. Так, у 2020 р. світове виробництво сталі скоротилося на 2,8 %. Причому цей процес так чи інакше був притаманний майже всім міжнародним лідерам з виробництва зазначеної продукції. Так, у США виробництво сталі порівняно з 2019 р. скоротилось: на 10,5 %, у Туреччині – на 7,9 %, в Японії – на 5,0 %, у Південній Кореї – на 2,6 %, у Бразилії – на 1,9 %, у Росії – на 0,5 %, у Європейському Союзі в цілому – на 1,8 % (в тому числі у Німеччині – на 0,6 %).

З першої десятки світових лідерів з виплавки сталі лише Індія збільшила виробництво цього товару на 2,6 %. Як бачимо, панівним у світовій сталеплавильній промисловості був спадний тренд.

Звичайно, скорочення виплавки чорної сталі в Україні на 14,6 % є екстраординарним для світової практики. Однак і внутрішні жорсткі умови функціонування вітчизняної чорної металургії є обумовленими війною. Інша справа – якою мірою скорочення виробництва сталі в Україні у 2020 р. обумовлене саме війною на Донбасі та відповідними економічними санкціями Росії, а якою – суто внутрішніми проблемами розвитку цієї галузі як такої (технологічним, фінансово-економічними, організаційними тощо). Мабуть, можна говорити про непрямий вплив російської агресії та війни на Донбасі на міжнародні позиції українських металургів. Адже хоча виробництво сталі в Україні, як зазначалось вище, і дещо відновилося після значного спаду на початку минулого року, однак його обсяги ще не досягли довоєнного рівня. Не виключено, що китайські конкуренти українських металургів скористались і зайняли деякі заводи їх ніші на світовому ринку сталі.

У цілому світовий ринок первинної сталі є висококонкурентним бізнесом. І у випадку зростання попиту на сталь, як свідчить новітня історія цього світового ринку, може бути доволі швидко задоволене за рахунок її пропозиції від тих чи тих виробників. У грудні 2020 р. світове виробництво сталі по 66 країнам, що

надають звіти до Світової асоціації сталі становило 126,7 млн т, що на 5,7 % менше, ніж у грудні 2019 р.

При цьому в грудні 2020 р. Всі сукупні валові виробничі потужності з виготовлення сталі у згаданих вище 26 країнах світу були завантажені лише на 64,2 %. Це на 4,3 процентних пункти менше, ніж у грудні 2019 р. Середній рівень валового завантаження світових виробничих заводів потужностей з виготовлення сталі у 2020 р. становив 67,7 % проти аналогічного показника на рівні 72,4 % у 2019 р. У січні 2021 р. рівень звикористання світових засобів потужностей з виробництва сталі дещо зріс – до 66,2 %. Однак в він був на 5,8 процентних пункти менший, ніж у січні 2020 р. Згідно з експертними оцінками, сукупний профіцит потужностей з виплавки сталі у світі становить близько 710 млн т цієї продукції.

Таким чином у світі нині існує вельми значний резерв потужностей з виплавки сталі, що не задіяні до виробничого процесу. Причому минулого року зазначений резерв виробничих потужностей зростає. Це, з одного боку, є відображенням загострення конкуренції на світовому сталеплавильному ринку, а з іншого – відображає можливість доволі швидкого задоволення зростаючого попиту ринку на сталь у світі, якщо такий тренд з'явиться найближчим часом. Причому наявність значних потужностей з виплавки сталі, що не залучені до виробничого процесу, є непрямим свідченням того, що у разі зростання попиту на сталь зовсім не обов'язково очікувати на аналогічне за темпами зростання цін на неї. У цьому разі ціни на сталь можуть зрости незначно, а можуть і зовсім не зрости – просто може послабитись чесна конкуренція на світовому ринку. Імовірність подібного перебігу подій важливо враховувати вітчизняним металургам при розробці своєї ринкової стратегії й оперативної тактики на коротко- і середньотермінову перспективу.

Не виключено, що ще однією тенденцією розвитку світової чорної металургії, що намітилась у 2020 р., є деяке скорочення обсягів виробництва сталі у розвинутих країнах за одночасного його збільшення у країнах, що розвиваються. Розвинуті країни намагаються скоротити масштаби екологічно шкідливого

виробництва на своїй території. Кон'юнктура світових ринків чорних металів, грошей і капіталів, як і перспективи доволі довгого періоду на сировинні та напівсировинні товари на світовому ринку в цілому сприяє реалізації подібних намірів.

Ціни на сталь на світових ринках протягом 2020 р. суттєво знизилися на фоні зменшення попиту. Так, індекс CRU знизився в середньому за рік квартал на 23,6 % у розрахунку рік до року, а у цілому за 2020 р. – на 30,4 %. Водночас ціни на окремі види сталевих напівфабрикатів китайського виробництва в доларовому еквіваленті знизилися більш суттєво вище – на 37,1 % та 35,5 % відповідно, що відповідало динаміці українських експортних цін на ці товари (зменшення на 39,1 %). Головними причинами подальшого зниження цін на сталь були: війна, суттєвий дисбаланс між пропозицією КНР та попитом на світовому ринку, незважаючи на скорочення обсягів виробництва сталі; уповільнення світової економіки й, зокрема, економіки Китаю; стрімке зниження цін на енергетичні ресурси та залізну руду, що вплинуло на зниження виробничих витрат.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми «Адміністрування фінансових потоків підприємства в умовах нестачі оборотних коштів» зумовлена поточною ситуацією в економіці України, нестачею оборотних коштів для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємств, слабкістю ринку інвестиційних ресурсів та кредитування в Україні, необхідністю широкомасштабного відновлення інфраструктури та впровадженням інновацій на підприємствах України та регулярних розрахунків з персоналом, партнерами та бюджетною системою України.

Вагомий внесок у розвиток теорії фінансових потоків зробили такі вітчизняні вчені, як: Г. Азаренкова, О. Барановський, І. Бланк, В. Бочаров, О. Василик, В. Вишневський, Ю. Іванов, Л. Коваленко, Л. Костирко, М. Крупка, О. Майборода, В. Опарін, А. Поддєрьогін, Л. Руденко, В. Савчук і зарубіжні вчені: Алмейда, У. Баумоль, В. Берне, Р. Брейлі, Є. Брігхем, Дж. Мадура, С. Майєре, Д. Хан. Відмітимо, що значні досягнення потребують подальшого розвитку в умовах пошуку шляхів оптимального фінансування, створення позитивних потоків на підприємстві та вдосконалення методичних підходів для контролю.

Тематика адміністрування фінансових розроблена у контексті використання методів адміністративного менеджменту для реалізації ідеї управління фінансовими потоками з оптимальним результатом для підприємства, раціонально використовуючи фінансові ресурси фірми.

Мета кваліфікаційної роботи – впровадження алгоритму адміністрування фінансовими ресурсами у вигляді цілісного потоку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні наукові завдання, що слугуватимуть виконанню поставленої задачі:

- проаналізувати теорію управління грошовими потоками на підприємстві в умовах обмеженості фінансових ресурсів фірми;
- скопіювати методи управління фінансами на підприємстві, що застосовуються в реаліях української економіки та є актуальними;

- охарактеризувати поточний стан типового підприємства, галузей національного господарства та економіки в цілому;
- знайти слабкі місця в підходах до управління фінансами на підприємствах та в організаціях в Україні в сучасний період часу;
- запропонувати спосіб ефективної організації підходів до управління фінансовими ресурсами на підприємстві в Україні.

Об'єкт дослідження – система фінансового менеджменту управління фінансовими ресурсами на підприємствах в Україні в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження – діяльність з управління фінансовими потоками на підприємстві в умовах воєнного часу та їх обмеження.

В першому розділі роботи розглянуто понятійно-категоріальний апарат фінансового менеджменту, з'ясовані основні аспекти управління фінансами у вигляді фінансового потоку та балансування вхідних потоків з вихідними, основні функції та специфіку роботи фінансового менеджера.

В другому розділі з'ясовано специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного часу та різноманітних обмежень і ускладнень з огляду на специфіку моменту та його специфіку.

В третьому розділі запропоновано оптимальний підхід до управління фінансовими потоками підприємства, що полягає у економії коштів, реінвестуванні прибутку та використанні кредитних ресурсів банку-оператора, вибір оптимальних умов здійснення експортних угод тощо.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження для аналізу та удосконалення понятійно-категоріального апарату, літературного огляду, опису поточної ситуації тощо.

Роботу виконано у належному обсязі з дотриманням норм державного стандарту вищої школи щодо оформлення та змісту.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бланк І. О. Управління грошовими потоками : навч. посіб. / І. О. Бланк. – К. : Ніка-Центр, Эльга, 2009. – 736 с
2. Верба В.А. Проектний аналіз : [підручник] / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.
3. Власюк Н. В. Управління, аналіз та оптимізація грошових потоків: теорія і методологія / Н. В. Власюк // Вісн. Дніпропетр. ун-ту. Серія Економіка. – 2011. – Вип. 5(4). – С. 144-150.
4. Демчук Н.І. Теоретико-методичні засади діагностики фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання / Н.І. Демчук, А.Ю. Євладенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 11. – С. 36–41.
5. Івченко Л.В. Сутність грошових коштів: підходи до визначення / Л. Івченко // Гроші, фінанси і кредит. – 2021. – № 10. – С. 798 – 803
6. Коваленко С.О. Сутність грошових потоків та їх роль в управлінні фінансами підприємств/С.О. Коваленко // Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
7. Колузанов К.В., Колузанова Н.О. Аналіз структури руху грошових потоків для прийняття довгострокових управлінських рішень // Економіка АПК. — 2021.— № 12. — С. 80—85.
8. Кащенко О. І. Аналіз грошових потоків і розрахунків підприємства на основі когнітивного моделювання / О. І. Кащенко // Економічний часопис – ХХІ. –2012. – № 5–6. – С. 75-78.
9. Кемарська Л. Г. Аналіз і моделювання грошових потоків підприємства / Л. Г.Кемарська // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2012. – Т. 2, № 5.– С. 132–138.
10. Лігоненко Л. О. Управління грошовими потоками: навч. посіб. / Л. Лігоненко, Г. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2020. – 255 с.
11. Мельничук Т. А. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Мельничук // Управління розвитком. – 2013. – № 16. – С. 73–74.
12. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) «Звіт про рух

грошових коштів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ від 07.02.2013 р. № 73 / Міністерство фінансів

України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>. 14. Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства / В.Нагайчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 1. – С. 245 – 249.

14. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. кол. авт. і наук.ред. проф. — К.: КНЕУ, 2005. — 536 с.

15. Селіверстова Л.С. Управління грошовими потоками підприємства / Л.С.Селіверстова // Економіка та держава. – 2020. – № 9. – С. 20 – 22.

16. Семенова С. М. Управління грошовими потоками підприємства: обліково-аналітичний аспект: монографія / С. М. Семенова, О. М. Шпирко. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 252 с.

17. Сороківська, М. В. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій): навч. посібник / М. В. Сороківська, О. І. Юсипович. – Львів : Новий Світ-2000, 2011. – 284 с.

18. Стащук О.В. Грошові потоки підприємства: суть та необхідність управління / О.В. Стащук, А.М. Хандучка // Молодий учений. – 2019. – № 6.

19. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Т.В. Калінеску, В.С. Альошкін, В.Г. Кудіна // Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. — 372 с.

20. Циган Р.М. Удосконалення класифікації грошових потоків з урахуванням сучасних умов господарювання / Р.М. Циган // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4(106). – С. 150–155.

21. Ясишена В. Сутність грошових потоків підприємств та їх класифікація [Текст] / В. Ясишена // Економічний аналіз. – 2019. – № 2. – С. 321 – 324.

22. Яструбецька Л.С. Грошові потоки в оцінці інвестиційного проекту / Л.С.Яструбецька // Фінанси України. – 2020. – № 5. – С. 101–109.

23. Васюренко О. В. Банківські операції: [навч. посіб.] / О. В. Васюренко – К.: Знання, 2000. – 243с.

24. Концева В. В., Костенко С. С. Фінансові потоки в логістичних системах / В. В. Концева, С. С. Костенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009\\_19\\_1/pdf/85/PDF](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009_19_1/pdf/85/PDF)
25. Ланкова Ю. В. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства / Ю. В. Ланкова // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011. - №2. – С.25-27.
26. Майборода О. В. Управління фінансовими потоками підприємства: автореф. Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01. «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. В. Майборода. – Суми, 2006. – 22с.
27. Панков В. А., Макогон Ю. В., Пашко Е. А., Бабенко А. В. Механізм управління фінансовими потоками промислового підприємства в умовах глобалізації / В.А.Панков, Ю. В. Макогон, Е.А. Пашко, А. В. Бабенко. - Донецьк: Донецький національний університет, 2005. -188 с.
28. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч. посіб.] / Г. В. Савицька. – К.:Знання, 2007. – 668 с.
29. Черевко В. О. Методологія формування та управління фінансовими потоками регіону: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В.О. Черевко. - К, 2006. - 22 с.