

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

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки  
ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0739-уб  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми управління фінансово-  
економічною безпекою

І.В. Колобердянко

Керівник к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Рецензент к.е.н., доцент Бехтер Л.А.

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

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент,  
освітня програма управління фінансово-економічною безпекою

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

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

Колобердянко Івану Віталійовичу

1. Тема роботи: Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки  
ПрАТ «Запоріжвогнетрив».  
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 року № 810-с.

2. Строк подання студентом роботи: 2 грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність фінансової безпеки підприємства; розглянути сутність стратегії підприємства в системі фінансової безпеки; розглянути особливості розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства; надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємству ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; здійснити аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства; здійснити комплексне оцінювання забезпечення фінансової безпеки підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення ефективності формування стратегії забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 21 рис., 28 табл.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Лепьохін О.В., доцент	13.07.2020 р.	20.08.2020 р.
2	Лепьохін О.В., доцент	21.08.2020 р.	01.10.2020 р.
3	Лепьохін О.В., доцент	02.10.2020р.	13.11.2020 р.

7. Дата видачі завдання: 18 червня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	18.06.2020 р. – 30.06.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.07.2020 р. – 12.07.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.07.2020 р. – 20.08.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	21.08.2020 р. – 01.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	02.10.2020 р. – 13.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	14.11.2020 р. – 23.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	24.11.2020 р. – 30.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2020 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ І.В. Колобердянко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.В. Лепьохін  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 101 с., 21 рис., 28 табл., 70 джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансовим станом підприємства в системі формування стратегії фінансової безпеки ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління стратегію фінансової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних, методичних та практичних засад формування ефективної стратегії фінансової безпеки підприємства.

Методи дослідження: діалектичні, логічні, емпіричні, методи порівняльного, статистичного аналізу, графоаналітичний.

Одержані результати та їх новизна: удосконалено структуру балансу підприємства, що передбачає оптимізацію складових оборотних активів та власного капіталу з урахуванням рекомендованих нормативних значень, що дозволить покращити показники фінансового стану підприємства; набуло подальшого розвитку організаційне забезпечення механізму формування стратегії фінансової безпеки підприємства, що враховує взаємозв'язки, взаємообумовленість і взаємовплив між системою корпоративного управління підприємства та її складовою – фінансовою безпекою.

Сформульовані в кваліфікаційній роботі магістра теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо формування стратегії забезпечення фінансової можуть бути застосовані в діяльності підприємств.

ОПТИМІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ,  
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА, ФІНАНСОВИЙ СТАН

## SUMMARY

Qualifying work: 101 pp., 21 fig., 28 tab., 70 references, 2 annex.

The object of research is the processes of managing the financial condition of the enterprise in the system of forming a financial security strategy PJSC «Zaporizhvognetriv».

The subject of research is the theoretical, methodological and practical principles of management strategy of financial security of the enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to study the theoretical, methodological and practical principles of forming an effective strategy of financial security of the enterprise.

The methodological basis of this study is a dialectical method of cognition of economic phenomena in relation to the essence and features of the formation of the strategy of financial security of the enterprise, modern management theory. In the course of research logical and empirical methods of knowledge of mechanisms and forms of management of strategy of financial safety of the enterprise, and also methods of the comparative, statistical analysis, graphoanalytical methods of display of results of researches were widely used.

The information base for writing the qualification work consisted of: textbooks, manuals, monographs and periodicals of domestic and foreign scientists. In addition, the financial statements of PJSC «Zaporizhvognetriv» were used.

The obtained results and their novelty: the structure of the balance sheet of the enterprise is improved, which provides for the optimization of the components of current assets and equity taking into account the recommended regulatory values, which will improve the financial condition of the enterprise; the organizational support of the mechanism of formation of strategy of financial safety of the enterprise which considers interrelations, interdependence and mutual influence between system of corporate management of the enterprise and its component - financial safety has received further development.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the developed proposals and recommendations to improve the mechanism for ensuring the formation of the financial strategy of the enterprise using the tools of financial management.

OPTIMIZATION, MECHANISM, STRATEGY, MANAGEMENT,  
FINANCIAL SECURITY, FINANCIAL CONDITION

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
1 СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність фінансової безпеки підприємства.....	11
1.2 Місце та роль стратегії в системі фінансової безпеки підприємства .....	20
1.3 Особливості розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.....	28
Висновки до розділу 1 .....	40
2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	42
2.2 Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності .....	55
2.3 Комплексне оцінювання стану фінансової безпеки підприємства .....	63
Висновки розділу 2 .....	69
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ».....	71
3.1 Формування оптимальної структури балансу підприємства в системі забезпечення фінансової безпеки .....	71
3.2 Запровадження стратегії фінансової безпеки як складової корпоративної стратегії підприємства .....	81
Висновки розділу 3 .....	89
ВИСНОВКИ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ .....	102

## ВСТУП

В умовах економічної нестабільності більшість вітчизняних підприємств функціонують в досить несприятливих умовах. Відповідно, особливої актуальності набувають питання, пов'язані із забезпеченням фінансової стабільності діяльності підприємств та формування відповідного механізму стратегії управління фінансовою безпекою як одного з основних критеріїв ефективності їх діяльності. Стратегія забезпечення фінансової безпеки, є однією з функціональних стратегій, що формує та визначає напрям фінансового розвитку і відповідно стосується найважливіших аспектів діяльності підприємства: формування та використання фінансових ресурсів, рішень щодо структури капіталу та виплаті дивідендів, здійснення інвестування. Відповідно, необхідність розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки є реаліями сучасної економіки, та вимагає певних чітких орієнтирів фінансового розвитку підприємств в умовах конкурентного середовища.

Стратегію забезпечення фінансової безпеки є невід'ємною складовою частиною та важливим елементом системи менеджменту підприємства. Розробка стратегії управління фінансовою безпекою підприємства дозволяє мінімізувати негативний вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансовий стан підприємства.

Головною метою стратегії забезпечення фінансової безпеки вважають забезпечити достатню фінансову спроможність сталого поточного та стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва, зростання його вартості, збільшення прибутків і доходів.

Питаннями розробки та впровадження стратегії забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання займалися такі науковці, як: В. Ареф'єв, К. Горячева, В. Черевко, Є. Балацький, Т. Загорельська, О. Пономаренко, В. Орлова, І. Біломістна, Є. Грохольська, І. Мойсеєнко, О. Марченко, О. Орлик, Є. Орехова, К. Орехова, Л. Запорожцева та ін. Разом з тим, в умовах



динамічності зовнішнього середовища питання щодо особливостей процесу формування стратегії фінансової безпеки суб'єктів господарювання потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних засад формування ефективної стратегії фінансової безпеки підприємства.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання:

- досліджено сутність фінансової безпеки підприємства;
- розглянуто сутність стратегії підприємства в системі фінансової безпеки;
- розглянуто особливості розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємству ПрАТ «Запоріжвогнетрив»;
- здійснено аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства;
- здійснено комплексне оцінювання забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення ефективності формування стратегії забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансовим станом підприємства в системі формування стратегії фінансової безпеки ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління стратегією фінансової безпеки підприємства.

Методичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ щодо сутності та особливостей формування стратегії фінансової безпеки підприємства, сучасна теорія управління. У ході дослідження широко використовувалися логічні й емпіричні методи пізнання механізмів і форм управління стратегією фінансової безпеки підприємства, а

також методи порівняльного, статистичного аналізу, графоаналітичні методи відображення результатів досліджень.

Інформаційну базу для написання кваліфікаційної роботи становили: підручники, навчальні посібники, монографічні та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених. Окрім того, використовувалася фінансова звітність підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

– удосконалено структуру балансу підприємства, що передбачає оптимізацію складових оборотних активів та власного капіталу з урахуванням рекомендованих нормативних значень, що дозволить покращити показники фінансового стану підприємства;

– набуло подальшого розвитку організаційне забезпечення механізму формування стратегії фінансової безпеки підприємства, що враховує взаємозв'язки, взаємообумовленість і взаємовплив між системою корпоративного управління підприємства та її складовою – фінансовою безпекою.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення механізму забезпечення формування фінансової стратегії підприємства з використанням інструментів фінансового менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 2020 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Нова економіка».

# 1 СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність фінансової безпеки підприємства

В сучасних умовах, ефективність діяльності підприємства задля забезпечення належної фінансової безпеки повинна стати пріоритетним напрямом його загальної стратегії. Для формування ефективної стратегії підприємства використовуються наступні інструмент аналізу економічної ситуації на підприємстві в цілому: оцінювання впливу всіх чинників (зовнішні та внутрішні) на зміну якісних та кількісних показників фінансово-господарської діяльності, прогнозування імовірних загроз та ризиків (оцінювання рівня та ваги їх впливу на фінансову безпеку підприємства), розробка, обґрунтування та реалізація управлінських рішень і відповідно контроль за їх реалізацією [21].

При цьому, однією із найефективніших інструментів управління фінансовою безпекою підприємства, є виважено розроблена стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства орієнтована на реалізацію загальних цілей розвитку будь якого підприємства, особливо в умовах невизначеності та динамічного розвитку середовища.

Підприємство яке стабільно розвивається та успішно здійснює фінансово-господарську-господарську діяльність, при цьому характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз має достатній потенціал системи фінансової безпеки. Відповідно, серйозної уваги потребує питання забезпечення фінансової безпеки [21].

Перш ніж розглянути сутність стратегії та особливості формування стратегії забезпечення, розглянемо більш детально категорію «фінансова безпека підприємства».

Дослідження наукових джерел з питань сутності поняття «фінансова безпека підприємства» засвідчила наявність розмаїття підходів до тлумачень зазначеної категорії. Підходи мають відмінності, які розрізняються підходами вчених до їх першооснови, ступенем деталізації. Сучасні погляди вчених на поняття «фінансова безпека підприємства» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «фінансова безпека підприємства» різними науковцями

Автор	Зміст поняття
1	2
Кавчак І.Р. [25]	Фінансовий стан, що характеризується стабільною захищеністю його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, який характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.
Пойда-Носик Н.Н. [47, с. 168]	Комплексна характеристика системи, яка відображає рівень захищеності фінансових інтересів суб'єкта підприємництва у динамічному середовищі від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз та здатність його зберігати фінансову стійкість і рівновагу за рахунок ефективного використання фінансового потенціалу з метою забезпечення стабільного зростання у майбутньому.
Медведєва І.Б. [32, с. 33]	Комплексна характеристика функціонування суб'єкта господарювання, що відбиває його потребу у захисті фінансових інтересів, яка існує об'єктивно за умови постійного впливу реальних і потенційних загроз макро-, мезо- та внутрішнього середовищ, та викликає необхідність формування його спроможності реалізовувати свої інтереси у процесі взаємодії з контрагентами системи фінансових відносин.
Кудрицька Ж.В. [30]	Збалансований стан його (підприємства) елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання в довгостроковому періоді.
Давидюк Т.В. [19]	Такий стан, за якого підприємство: знаходиться у фінансовій рівновазі, забезпечується стійкістю, платоспроможність і його ліквідність в довгостроковому періоді; задовольняє потреби у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; забезпечує достатню фінансову незалежність та захищеність фінансових інтересів власників підприємства; здатне протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, що призводять до фінансового збитку.

Продовження табл. 1.1

1	2
Журавльова І.В. [23, с. 59]	Багатовимірна характеристика підсистеми економічної безпеки та стан підприємства, який дозволяє забезпечувати найбільш ефективне використання ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань та задоволення потреб на підґрунті певної системи оцінювання, своєчасно виявляти загрози та гармонізувати інтереси власників та стейкхолдерів, реалізувати можливості сталого розвитку, досягнення стратегічних цілей функціонування суб'єкта підприємництва на ринку.
Загорельська Т.Ю. [24]	Характеризує стан захищеності його фінансових інтересів від загроз внутрішнього та зовнішнього походження, розкриває межові можливості раціонального використання ресурсів при нормативному (пороговому) значенні фінансових показників.
Могиліна Л.А. [34, с. 5-6]	Динамічний фінансовий стан підприємства, що характеризується стабільною захищеністю його пріоритетних фінансових інтересів від ідентифікованих ендогенних і екзогенних загроз та здатністю забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів, місії і завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів.

Узагальнення існуючих визначень поняття «фінансова безпека підприємства» дозволило окреслити її як:

- стан (системи, відносин і ресурсів, розвитку, діяльності підприємства) [15, 31, 56];
- сукупність певних властивостей, зазначених умові характеристик [11, 28, 41];
- захищеність [8, 33, 43 64];
- комплекс визначених заходів, методів [11];
- процес [28, 53];
- спроможність реалізувати стратегію підприємства [54];
- складова економічної безпеки підприємства [5, 12, 35; 38].

Наведені підходи до змісту та сутності поняття «фінансова безпека підприємства» є свідченням того, що на сучасному етапі відбулося його уточнення, та більше спрямування в бік конкретизації щодо базових основ та витоків цього поняття:

1. Безпека представляє собою стан. Якщо звернутися до тлумачного даного визначення, то в словнику української мови, термін «безпека» безпосередньо означає стан, за якого комусь або чомусь ніщо не загрожує та не

викликає занепокоєння [23]. Є зрозумілим, що слово «безпека» є зв'язуючою ланкою між поняттями «суб'єкт» та «об'єкт». Тобто, це є певний стан суб'єкта, зокрема, підприємства, або об'єкта – конкретного процесу, явища (наприклад, ресурсів).

Стан суб'єкта чи об'єкта диференціюється в залежності від сили впливу на їх функціонування будь-яких загроз [40]:

– небезпечний – відповідно сила впливу загроз суттєва, вимірювана (висока, помірنا);

– безпечний – сила впливу загроз є нульовою.

2. Фінансова безпека підприємства є станом його фінансової системи, який дозволяє йому забезпечує стійкий розвиток, платоспроможність, ліквідність, стабільність, захист його фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин.

3. Безпечний (небезпечний) фінансовий стан суб'єкта може розглядатися як характеристика системи, яка спроможна чи неспроможна протидіяти можливим та потенційним зовнішнім чи внутрішнім загрозам [21].

Слід пояснити, що під терміном «система» в цьому сенсі ми розуміємо фінансову безпеку підприємства, яка є характеристикою фінансової системи підприємства відносно умов і ступеню спроможності протидіяти загрозам, до того ж якісною характеристикою саме стану системи, яка знаходить свій кількісний вимір через оцінку її рівня. Отже, трактування фінансової безпеки як просто системи, вважаємо некоректним. Ця позиція підтримується й іншими вченими [15].

Дослідження поглядів науковців на сутність фінансової безпеки, дозволяє зробити наступний висновок, що, по-перше, не викликає сумніву організаційно-структурний підхід щодо визначення фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства; по-друге, інші підходи розглядають фінансову безпеку або як певний фінансовий стан підприємства або як динамічний і сталий його розвиток.

Слід зазначити, що автори таким чином або приділяють увагу окремим

аспектам даної дефініції, або намагаються відобразити якомога більше її сутнісних характеристик. Найбільш повне визначення надано Бланком І.А., який розглядає фінансову безпеку як комплексну систему з певним набором її основних характеристик [12].

Вважаємо, більш прогресивною є думка тих дослідників, які в основу поняття «фінансова безпека підприємства» покладають її тісний зв'язок з поняттям «економічна безпека підприємства», наголошуючи на тому, що фінансова безпека є найважливішим (основним) складовим структурним її елементом [2, 12]. Це поняття об'єднує характеристики як економічної безпеки, так і фінансів підприємства, впливаючи абсолютно на всі сфери його діяльності суб'єкта підприємництва [35,38].

Отже, розуміння економічної безпеки підприємства як стану суб'єкта господарювання, що характеризується певними умовами функціонування, як системи заходів протидії загрозам, як спроможність цієї системи забезпечити такий стан або дії, що дозволять реалізовувати власні інтереси суб'єкта [42], стало підґрунтям для трактування вченими фінансової безпеки підприємства.

Враховуючи фінансову складову економічної безпеки, вважаємо, визначальними ознаками цього поняття стали:

- фінансовий стан;
- фінансові інтереси;
- фінансові ресурси;
- ступінь (стан) захищеності фінансових інтересів;
- фінансова стабільність;
- фінансові відносини.

Узагальнюючі існуючі підходи, можна надати наступне визначення сутності фінансової безпеки підприємства: це стан фінансової системи підприємства, за якого завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами забезпечується його стабільний розвиток, нейтралізація фінансових ризиків та загроз, узгодженість фінансових інтересів та реалізація стратегічних цілей діяльності.

Здатність підприємства стабільно розвиватися та здійснювати господарську діяльність визначається стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, які впливають на його потенціал, характеризуючи рівень його фінансової захищеності. Це змушує суб'єкти господарювання більш серйозну увагу приділяти проблемі забезпечення фінансової безпеки свого підприємства.

Загрози є формами небезпеки, чинниками, що ускладнюють чи роблять неможливою реалізацію економічних інтересів підприємства, перешкоджають досягненню цілей суб'єкта господарювання, здатні порушити його стійкість і стабільний розвиток, призвести до припинення господарської діяльності та порушення процесу розширеного чи нормального відтворення капіталу [40]. Тобто, загрозами фінансовій безпеці є сукупність умов, процесів та факторів, що перешкоджають реалізації пріоритетних фінансових інтересів підприємства та його стабільному функціонуванню.

За джерелом виникнення всі загрози можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх загроз відносяться: спекулятивні операції з цінними паперами підприємства (агресивна купівля акцій, боргів небажаними партнерами); високий рівень фінансових зобов'язань підприємства; недостатній рівень розвитку ринку капіталів та законодавчої бази економічної діяльності підприємств; нестабільність економіки та кризи грошово-кредитної системи; недосконалість механізмів формування економічної політики держави [8].

Серед зовнішніх загроз також виділяють: розкрадання матеріальних коштів і цінностей особами, що не працюють у цій фірмі; цінову та інші форми конкуренції; промислове шпигунство; незаконні дії конкурентів; лобіювання конкурентами недостатньо виважених рішень органів влади; здирство з боку кримінальних структур.

До внутрішніх загроз належать помилки менеджменту підприємства (навмисні та випадкові), пов'язані з вибором стратегії підприємства та оптимізацією активів і пасивів підприємства. Серед них можна виділити такі, як: низька кваліфікація фахівців; розголошення власними співробітниками



конфіденційної інформації; неефективна робота служби фінансової або економічної безпеки та осіб, що відповідають за перевірки; неефективне фінансове планування та управління активами; неефективне управління ринком акцій підприємства; помилки у виборі дивідендної політики.

Аналіз наукових джерел стосовно загроз фінансовій безпеці підприємств дозволив побудувати їх узагальнену класифікацію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Узагальнена класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства [3, 19, 41]

Ознака класифікації	Види загроз
За джерелом виникнення	- зовнішні; - внутрішні.
За ступенем передбачуваності	- форс-мажорні загрози (обставини); - загрози (обставини), наближені до форс-мажорних; - передбачувані.
Залежно від джерела виникнення	- об'єктивні; - суб'єктивні.
За ступенем важкості наслідків	- загрози з високою важкістю наслідків; - загрози зі значною важкістю наслідків; загрози з середньою важкістю наслідків; - загрози з низькою важкістю наслідків.
За суб'єктами	- загрози з боку кримінальних структур; - загрози з боку конкурентів; - загрози з боку контрагентів; - загрози з боку власних працівників; - загрози з боку держави; - форс-мажорні загрози.
За об'єктом посягань	- загрози трудовим ресурсам (персоналу); - загрози матеріальним ресурсам; - загрози фінансовим ресурсам; - загрози інформаційним ресурсам.
За можливістю здійснення	- реальні загрози; - потенційні загрози.
За тривалістю дії	- тимчасові; - постійні.
За частотою дії	- одноразові; - багаторазові.
За формою збитку виділяють	- загрози, реалізація яких завдає прямого збитку; - загрози, реалізація яких призведе до втраченої вигоди.

Найбільшу небезпеку, як правило, становлять зовнішні загрози, які не піддаються виявленню і прогнозуванню. Тому ми пропонуємо виділяти в окрему групу загрози за ступенем передбачуваності таким чином:

- форс-мажорні обставини (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти);
- обставини, наближені до форс-мажорних (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо);
- передбачувані обставини (загрози).

При цьому слід зазначити, що ці види загроз одночасно відносяться до зовнішніх загроз безпеці підприємства.

Залежно від джерела виникнення загрози, які призводять до втрат і збитків і, як результат, до зниження рівня фінансової безпеки підприємства, поділяють на: об'єктивні; суб'єктивні [33].

Об'єктивні загрози фінансовій безпеці підприємства спричинені чинниками та явищами навколишнього середовища і виникають незалежно від прийнятих управлінських рішень, тобто є наслідком подій політичного, релігійного, економічного характеру, не пов'язаних безпосередньо з діяльністю окремого підприємства.

До суб'єктивних загроз належать чинники, рушійною силою й основною причиною виникнення яких є усвідомлені шкідливі дії або неякісна робота співробітників підприємства, його партнерів та конкурентів.

За ступенем важкості наслідків слід виділяти загрози з високою, значною, середньою і низькою важкістю наслідків.

Висока важкість наслідків означає, що реалізація цих загроз може призвести до різкого погіршення фінансового стану підприємства, що спричинить припинення його діяльності або завдасть таких втрат, результатом яких стане ліквідація підприємства у короткій перспективі.

Значний рівень важкості наслідків реалізації загроз передбачає ймовірність нанесення підприємству таких фінансових втрат, які негативно відобразяться на його діяльності в майбутньому і для подолання яких потрібні значні витрати часу та ресурсів [69].

Середній ступінь важкості означає, що для подолання наслідків реалізації цих загроз фінансовій безпеці необхідні витрати, які є співвимірними із поточними витратами (результатами діяльності) підприємства, а наслідки яких можна подолати у короткостроковому періоді.

Наслідки реалізації загроз фінансовій безпеці, що характеризуються низьким ступенем важкості, істотно не впливають на поточну діяльність підприємства та його позицію на ринку.

Загрози фінансовій безпеці підприємства за суб'єктами поділяються на: загрози з боку кримінальних структур; загрози з боку конкурентів; загрози з боку контрагентів; загрози з боку власних працівників; загрози з боку держави; форс-мажорні загрози.

Загрози поділяються також за об'єктом посягань, у якості яких виступають, насамперед, ресурси: трудові (персонал); матеріальні; фінансові; інформаційні.

За можливістю здійснення загрози фінансовій безпеці доцільно поділяти на реальні та потенційні. Реальні загрози існують об'єктивно в досліджуваній період часу або з достатньо великою ймовірністю здатні виникнути у наступні періоди, тобто їх реалізація є неминучою. Потенційні загрози можуть настати під час реалізації певних суб'єктивних чи об'єктивних умов.

За тривалістю дії існують: тимчасові загрози, які діють протягом обмеженого періоду часу; постійні, які діють протягом усього періоду існування системи фінансової безпеки підприємства й фактично непереборні.

За частотою дії загрози фінансовій безпеці поділяються на: одноразові, виникнення яких має одноразовий характер; багаторазові, які проявляються час від часу або з певним інтервалом під впливом певних чинників внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Враховуючи різноманітний прояв загроз фінансовій безпеці, одну і ту ж загрозу можна одночасно відносити до різних груп класифікації.

На нашу думку, до розуміння фінансової безпеки підприємства слід підходити комплексно, відзначаючи подвійну роль фінансової системи

підприємства, враховуючи той факт, що вона є сукупністю умов і чинників, що характеризують поточний стан його фінансової діяльності, стабільність, стійкість і поступовість її розвитку. Одночасно фінансова безпека на рівні підприємства є складовою фінансової безпеки країни і виступає з одного боку, як ступінь інтеграції фінансової системи підприємства в національну фінансово-кредитну сферу; з іншого – певною мірою як незалежність фінансової системи підприємства від фінансово-кредитної сфери країни, що характерно для ринкових умов.

## 1.2 Місце та роль стратегії в системі фінансової безпеки підприємства

Ефективним інструментом управління фінансовою безпекою підприємства, в сучасних умовах господарювання, є виважена стратегія управління фінансовою безпекою підприємства у довгостроковій перспективі. Яка орієнтована на реалізацію загальних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного середовища та пов'язаної з цим невизначеності.

Призначенням стратегії є створення надійних переваг підприємства над конкурентами і саме вона, базуючись на цілях бізнесу, визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу [20].

Поняття «стратегія» з військового лексикону увійшло до числа управлінських термінів у 50-і роки ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни зовнішнього середовища внаслідок його непередбачуваності, стала для керівників бізнесу мати пріоритетне значення [13].

Дослідження стратегії фінансової безпеки підприємства потребує уточнення та конкретизації змісту поняття «стратегія». Розглянемо розуміння поняття «стратегія» різними науковцями.

Так, Ансофф І. зазначає, що стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми, і визначає такі правила: встановлення відносин організації з оточуючим середовищем та всередині підприємства; грамотне

ведення щоденних справ; постійне вимірювання результатів діяльності та порівняння з плановими показниками.

Основною метою діяльності підприємства Ансофф І. вважає стале зростання і розвиток підприємства. Він поділив правила прийняття рішень на дві групи: правила взаємозв'язку підприємства з оточуючим середовищем і правила встановлення рівноваги між внутрішніми факторами. Також учений запропонував досить чітке та детальне визначення поняття «стратегія», яке є досить актуальним і донині [4, с. 53].

Адаєва Т.Ю. вважає, що конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, а крім цього, як конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції [1, с. 53].

У цьому визначенні враховано основні вимоги до формування конкурентної стратегії, але не врахована сфера діяльності, в якій досягається перевага.

За Єршовою Р.А. конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалу підприємства [22, с. 24]. На нашу думку, визначення не зовсім удале, оскільки не враховано вимоги до стратегії, зокрема не згадано про гнучкість стратегій.

Портер М. розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства. Для цього він застосував ідею ланцюжка цінностей і визначив, як і де додається цінність. Портер сформулював одне з найточніших визначень поняття стратегії підприємства [50, с. 24].

Котлер Ф. вважає, що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [29, с. 71]. У цьому визначенні не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага.

Томпсон А.А. і Стрікленд А.Дж. дають декілька визначень, згідно яких, стратегія – це: план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій,

задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей; інструмент менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних так і фінансових; сукупність всіх дій керівників, що сприяють досягненню цілей організації; вказівка про те, як перевести компанію звідти, де вона знаходиться зараз, туди, де вона хоче перебувати; це засіб, досягнення бажаних результатів; узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії; набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [62, с.565].

Аналіз визначень поняття «стратегія» представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки визначень поняття «стратегія» різними науковцями

Вчений, джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
Портер М. [50, с. 243]	розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства	застосовано ідею ланцюжка цінностей і визначено, як і де додається цінність	суттєві недоліки відсутні
Адаєва Т. [1, с. 53]	конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари	враховано основні вимоги до конкурентної стратегії	конкурентна стійкість є лише частиною конкурентної стратегії
Єршова Р. [22, с. 24]	конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію ефективного використання потенціалу підприємства	довела важливість максимально використовувати потенціал підприємства	враховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
Котлер Ф. [29, с. 71]	вважає, що стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	довів важливість розроблення стратегії для кожного підприємства	не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага
Ансофф І. [4, с. 64]	стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми	досить чітко визначення поняття «стратегія»	не згадано про гнучкість стратегії та її дієвість

На основі таблиці можна зробити висновки, що як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Оскільки стратегія це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку

підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства, – забезпечення впровадження інновацій та змін в підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Отже, на нашу думку, стратегію підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, яка спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку і підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності.

До стратегії підприємства висувається низка вимог [58]:

- об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- забезпечити пріоритет досягнення стратегічних цілей;
- використовувати під час розроблення стратегії наукові досягнення економіки та інших наук.

Однак, на нашу думку, в нинішніх гіпердинамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємств перелік цих вимог є значно ширшим, тому він потребує доповнення. Зокрема, важливими вимогами до формування стратегії, крім зазначених, повинні бути такі.

Стратегія підприємства повинна [48]:

- бути здатною швидко реагувати на зміну економічної ситуації всередині та за межами підприємства;
- враховувати сферу діяльності, де досягається перевага;
- намагатися не завищувати власні конкурентні переваги підприємства та не занижувати переваги конкурентів;
- забезпечувати наявність достатніх можливостей у підприємства виготовляти конкурентоспроможні товари.

Основними вимогами до стратегії підприємства є забезпечення вчасної

його реакції до несприятливих умов оточуючого середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентний товар. Якщо ці правила не будуть виконуватися, то конкурентна стратегія не буде працювати, вона просто буде непотрібною. Класифікація стратегій здійснюється за багатьма критеріями. Різні вчені пропонували свої підходи до класифікації стратегій.

Одним із перших розробив досить повну класифікацію Ансофф І. Його класифікація має комерційну спрямованість і переважно орієнтується на конкурентні стратегії, які він описав за допомогою уточнюючих характеристик [4].

Ансофф І. поділив загальні стратегії на чотири групи: конкурентні стратегії, стратегії відносин із суспільством, комерційні стратегії та портфельні стратегії. До конкурентних стратегій він відніс товарну та ринкову диференціації; до стратегій відносин із суспільством – стратегії соціальної відповідальності, стратегії переговорів; до комерційних стратегій – маркетингові, інноваційні та виробничі стратегії; до портфельних стратегій – стратегії вдосконалення діяльності, стратегії товарної експансії, стратегії розвитку ринку та стратегії диверсифікації.

Заслуговує на увагу сучасніша класифікація, яка використовує дев'ять критеріїв поділу стратегій підприємства (табл. 1.4).

Досить цікаву класифікацію стратегій запропонував вітчизняний науковець Сумець О., який поділив усі стратегії на чотири групи: стратегії зростання, стратегії стабілізації, стратегії скорочення та ліквідації [61].

До стратегій зростання він відніс стратегії, які використовуються у сприятливих для підприємства умовах і спрямовані на розширення діяльності.

До стратегій стабілізації він відніс стратегії, які використовуються для втримання вже досягнутих позицій, тобто коли підприємство знаходиться у фазі піку своєї діяльності.

До стратегій реструктуризації він відніс стратегії, які використовуються підприємством, коли його традиційна діяльність уже не приносить такого прибутку, як раніше, й організації необхідне оновлення.



Таблиця 1.4 – Класифікація стратегій підприємства за критеріями [46. 59, 69]

Критерій	Стратегії
За рівнем управління	- корпоративна стратегія; - конкурентна стратегія; - функціональна стратегія; - операційна стратегія.
За функціональними сферами діяльності підприємства	- маркетингова стратегія; - інноваційна стратегія; - виробнича стратегія; - фінансова стратегія; - стратегія управління персоналом.
За стадією життєвого циклу підприємства	- стратегія зростання; - стратегія стабілізації; - стратегія скорочення.
За характером поведінки на ринку	- активна стратегія; - пасивна стратегія.
За позицією в конкурентному середовищі	- стратегія лідера ринку; - стратегія виклику; - стратегія послідовника; - стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку.
За рівнем спеціалізації підприємства	- стратегія вузької спеціалізації; - стратегія економії на масштабі; - стратегія диверсифікації.
Залежно від попиту на ринку	- стратегія маркетингу розвитку; - стратегія стимуляційного маркетингу; - стратегія конверсійного маркетингу; - стратегія маркетингу підтримки.
Залежно від строку використання	- довгострокова; - середньострокова; - короткострокова.
За видом диференціації	- товарна диференціація; - диференціація сервісу; - диференціація іміджу.

До стратегій скорочення діяльності він відніс стратегії, які вимушене використовувати підприємство для виходу з кризи і відновлення прибутковості

До стратегій ліквідації він відніс стратегії повної або часткової ліквідації підприємства, коли врятувати ситуацію вже неможливо і потрібно це зробити з мінімальними втратами. Класифікація Сумця О. є лаконічною і водночас повно описує базові стратегії підприємства, тому, на нашу думку, є вартою уваги..

Фінансова безпека посідає особливе місце в системі економічної безпеки, впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності підприємства. Це пояснюється

тим, що рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства визначає його можливість забезпечувати інші складові економічної безпеки, а зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються на його фінансовій безпеці [57].

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути орієнтована на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері його фінансових відносин. Головною метою стратегії забезпечення фінансової безпеки вважають забезпечити достатню фінансову спроможність сталого поточного та стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва, зростання його вартості, збільшення прибутків і доходів [44].

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства, як складова загальної стратегії розвитку підприємства відповідає за цілі, напрямки, джерела та об'єкти фінансування, забезпечуючи всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин. Головною метою стратегії управління фінансовою безпекою є максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків [46].

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства включає ряд основних напрямів [20]:

1. Стратегію формування фінансових ресурсів: спрямовану на створення потенціалу формування фінансових ресурсів підприємства, адекватного потребам його стратегічного розвитку.

2. Інвестиційну стратегію: спрямовану на оптимізацію розподілу фінансових ресурсів по напрямкам та формам інвестування за критерієм їх ефективності.

3. Стратегію фінансово-економічної безпеки: спрямовану на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

Стратегію підвищення якості управління фінансовою діяльністю: спрямовану на формування системи умов підвищення якості управління

фінансовою діяльністю підприємства у стратегічній перспективі.

Стратегія фінансової безпеки підприємства входить до загальної стратегії та є невід'ємним елементом фінансово-економічної стратегії підприємства.

Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії [9]:

- забезпечення зростання прибутковості його власного капіталу;
- формування фінансово-економічних ресурсів;
- фінансово-економічної стабільності;
- безпеки інвестиційної діяльності;
- нейтралізації фінансово-економічних ризиків;
- безпеки інноваційної діяльності;
- захисту його конкурентної позиції;
- антикризова.

Ареф'єв В.О. у своїх дослідженнях наголошує на тому, що стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства, як правило, складається з двох частин [5]:

- продуманих цілеспрямованих дій;
- реакції на непередбачений розвиток подій.

З урахуванням вищевикладеного можна сказати, що стратегія фінансової безпеки підприємства являє собою інструмент, спрямований на фінансову збалансованість і координацію дій, який потребує не тільки стандартних методичних розробок, а також досвіду керівників, знання фінансових ринків, здатності передбачати потенційні фінансові ризики.

Апріорі, стратегія має покращити фінансовий потенціал підприємства, а її ефективність буде реальною, коли:

- стратегія стане життєво необхідним інструментом для підприємства;
- обрано необхідний напрямок фінансового розвитку та здійснено його оцінку;
- сформовано фіксовані точки стратегії, які визначають основну ідеологію

майбутнього розвитку підприємства;

- стратегія буде гнучкою і легко адаптуватися, з огляду на швидкість поточної ситуації на фінансових ринках;

- фінансова стратегія буде скоординована власними функціональними стратегіями, зокрема, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В системі стратегічного управління стратегія фінансової безпеки займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично стратегія фінансової безпеки є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

У схемі економічного регулювання стратегія фінансової безпеки має розглядатися як компонент загальної стратегії підприємства поряд із виробничими, інвестиційними, маркетинговими та іншими видами стратегічних рішень.

### 1.3 Особливості розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства

Розробка стратегії є одним з ключових етапів управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності. Тому вибір оптимальної, найбільш адекватної умовам зовнішнього макроекономічного середовища стратегії є дуже важливим.

Розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства визначається рядом умов: інтенсивністю змін факторів зовнішнього фінансового середовища; переходом до нової стадії життєвого циклу; кардинальною зміною цілей операційної діяльності підприємства, пов'язаної з новими комерційними можливостями, що відкриваються [20].

Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства має

ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення фінансово-економічної безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері діяльності підприємства.

На сьогодні, існує декілька підходів щодо виділення етапів формування стратегії забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Різні автори по-різному підходять до питання виокремлення етапів, ступеня деталізації процесу. Зокрема, дослідження з цього питання знайшли відображення у працях Мойсеєнко І.П. та Марченко О.М. [35], Балацького Є.О. [8], Орехової Є.В. [39], Біломістної І.І. та Грохольської Є.І. [11] та ін.

Алгоритм розробки та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства доцільно здійснювати відповідно наступних основних етапів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства [41]

Назва етапу	Характеристика
1	2
Визначення загального періоду формування та дії стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.	Визначається загальний період формування та дії стратегії забезпечення фінансової безпеки, з урахуванням факторів впливу на неї.
Моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів.	Проводиться моніторинг та аналіз зовнішніх й внутрішніх факторів загроз і можливостей у світлі виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
Визначення наявності процесів, що загрожують розвитку підприємства та його фінансово-економічній безпеці.	При наявності загрозливих процесів, формується загальний перелік загрозливих факторів: реальних та потенційних загроз і ризиків фінансовій безпеці підприємства, а також їх можливих джерел.
Комплексна оцінка фактичного рівня фінансової безпеки.	Здійснюється оцінка ступеня впливу загрозливих факторів на стан фінансової безпеки підприємства на основі обраної методики оцінки, яка дозволяє визначити фактично досягнутий рівень фінансової безпеки на підприємстві.
Формування переліку показників, за якими присутні загрози фінансовій безпеці.	Здійснюється оцінка рівня фінансової безпеки і формування на цій основі переліку показників і напрямків діяльності.

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Прийняття рішення щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства або перегляд положень поточної стратегії.	Здійснюється ґрунтовне прийняття рішення щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства або перегляд і внесення змін до окремих положень діючої стратегії.
Формування проектних сценаріїв стратегії безпеки з урахуванням результатів оцінки фінансової безпеки підприємства.	Визначається та здійснюється ранжирування переліку об'єктів захисту, визначення раціональних форм захисту по конкретних об'єктах.
Оцінка і вибір найбільш пріоритетного сценарію стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.	Проводиться оцінка розроблених сценаріїв стратегії згідно спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, встановлених підприємством.
Забезпечення реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки.	Забезпечується необхідні передумови для здійснення фінансової підтримки для успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства.
Організація контролю за реалізацією стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства	Здійснюється контроль за основними стратегічними цільовими нормативами фінансової діяльності підприємства.

Прийнята підприємством конкретна стратегія фінансової безпеки обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [36].

Розглянемо більш детально послідовність розробки та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

1. Визначення загального періоду формування та дії стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

На першому етапі визначається загальний період формування та дії

стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства, на що впливає ряд факторів: тривалість загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки стратегії забезпечення фінансової безпеки є функціональною стратегією, підпорядковується цій стратегії і не може виходити за межі даного періоду; динаміка фінансових ринків, з якими пов'язано підприємство; загальний стан економіки країни; динаміка галузі, в якій функціонує підприємство; розмір підприємства, стадія його життєвого циклу та ін.

## 2. Моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів.

Відмінною рисою другого етапу є акцент на моніторингу та аналізі зовнішніх й внутрішніх факторів загроз і можливостей у світлі виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства. Вони виступають інструментом, що дозволяє оцінити необхідність розробки нової стратегії або перегляду низки положень вже існуючої на підприємстві стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Як влучно зауважують Томпсон А.А. і Стрікленд А. Дж. [62], щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, що сприяє досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Тому що неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

При аналізі факторів фінансової безпеки пріоритетне значення має облік деструктивних чинників. Проте не варто обходити стороною і позитивні фактори, беручи до уваги, з одного боку, їх позитивний вплив на рівень фінансової безпеки, з іншого, можливість їх трансформації в ряді випадків у негативний бік [51].

В ході дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища, що впливають на діяльність підприємства, вивчаються: економічні і правові особливості фінансової діяльності підприємства; галузь, в якій діє підприємство (стадія її розвитку, масштаби дії, особливості продукції, що виробляється);

становище підприємства в галузі (сильне, слабе або кризове; чи є підприємство лідером, перебуває на других ролях або бореться за виживання); проводиться аналіз і прогноз динаміки фінансових ринків; вивчається динаміка макроекономічних показників; державна політика щодо інвестицій, оподаткування, зниження ризиків і т.д.

Як зазначають Мойсеєнко І.П. та Марченко О.М. [35], аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення як місії і цілей підприємства, так і для виробітку стратегій поведінки, що дозволяють підприємству виконати місію і досягти своїх цілей.

3. Визначення наявності процесів, що загрожують розвитку підприємства та його фінансовій безпеці.

Після того, як інформація про стан зовнішнього і внутрішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Необхідно визначити наявність процесів, що загрожують розвитку підприємства та його фінансовій безпеці.

Теоретично може виникнути ситуація, коли моніторинг не відобразить вплив на підприємство загрозливих процесів, тоді в цілях економії обмежених ресурсів буде доцільно здійснювати діяльність у режимі поточної стратегії забезпечення фінансової безпеки. При наявності загрозливих процесів, формується загальний перелік загрозливих факторів: реальних та потенційних загроз і ризиків фінансово-економічній безпеці підприємства, а також їх можливих джерел [26].

4. Комплексне оцінювання фактичного рівня фінансової безпеки.

Формування аналітичної бази для оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як



кількісних, так і якісних.

Загалом інтегральний показник який відображає рівень фінансової безпеки може включати у себе такі групи показників, як: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників більш детально наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Перелік показників, які характеризують рівень фінансової безпеки [32, 51, 55]

Назва показника	Сутність
1	2
1. Показники продукції	
Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.
Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.
2. Показники фінансової стійкості	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнт фінансової незалежності	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства.
Коефіцієнт фінансового ризику	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел.
3. Показники виробничої стійкості	
Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.
Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси.
Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.
Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних фондів підприємства.

## Продовження таблиці 1.6

1	2
4. Техніко-технологічні показники	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду
Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.
Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.
5. Показники рентабельності	
Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності
Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.
Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.
6. Показники соціальної стійкості	
Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.

Слід відзначити, що для фінансової безпеки значення мають не самі показники, а їх порогові величини. За межами порогових значень підприємство втрачає здатність до стійкості, динамічного саморозвитку, конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх ринках і може стати об'єктом ворожого поглинання. Тому в рамках комплексної оцінки фінансової безпеки підприємства відбувається порівняння фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими величинами [41].

5. Формування переліку показників, за якими присутні загрози фінансовій безпеці.

Оцінювання рівня фінансової безпеки і формування на цій основі переліку показників і напрямів діяльності, де підприємство має негативну динаміку порівняно з нормативними пороговими значеннями, дозволяє сформулювати ряд сценаріїв – варіантів розподілу ресурсів, для досягнення розвитку підприємства і підвищення ймовірного рівня фінансово-економічної безпеки.

6. Прийняття рішення щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства або перегляд положень поточної стратегії. На цьому етапі відбувається обґрунтоване прийняття рішення щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки або перегляд і внесення змін до окремих положень діючої стратегії. Зміни до положень поточної стратегії вносяться в частині обліку і перерозподілу ресурсів на напрями діяльності, що характеризуються загрозами фінансовій безпеці, і дозволяють забезпечити максимізацію критерію розвитку підприємства.

7. Формування проектних сценаріїв стратегії забезпечення фінансової безпеки з урахуванням результатів оцінювання фінансової безпеки підприємства.

Наступним етапом є варіативна розробка сценаріїв забезпечення фінансової безпеки, в межах якої відбувається [43]:

- формування переліку об'єктів захисту;
- визначення раціональних форм захисту по конкретних об'єктах;
- прийняття основних стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- розробка альтернативних варіантів планів заходів та цільових програм;
- визначення ресурсів, необхідних для реалізації сценаріїв стратегії;
- визначення функцій та завдань служби безпеки та інших структурних підрозділів підприємства в рамках реалізації стратегії тощо.

На даному етапі широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет (портфель) можливих стратегій, що розробляється для стратегічних

господарських центрів. З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії [31].

Розроблені альтернативні рішення покликані підтримати основну стратегію у разі значної зміни зовнішнього фінансового середовища. Для досягнення поставлених цілей необхідно вибрати такі напрями фінансового розвитку підприємства, при яких будуть максимально використовуватися можливості і сильні сторони підприємства та знижено негативний вплив загроз зовнішнього середовища.

Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому.

8. Оцінка і вибір найбільш пріоритетного сценарію стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.

У зв'язку з необхідністю прийняття ефективних фінансових рішень, проблема вибору ефективної стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства є актуальним завданням. Тому, важливим етапом при розробці стратегії забезпечення фінансової безпеки є оцінювання розроблених сценаріїв стратегії згідно спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, встановлених підприємством. Вибір критеріїв визначатиметься поставленими цілями і завданнями підприємства. Наприклад, одні підприємства ставлять метою максимізувати прибуток, інші завоювати частку на ринку, треті збільшити грошовий потік і т.п. До факторів, що визначають вибір базової стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, відносяться: спільна стратегія розвитку («місія») підприємства; ступінь агресивності конкурентної стратегії; ступінь «криміногенності» регіону розміщення підприємства; фінансові можливості підприємства по забезпеченню власної безпеки; кваліфікація персоналу служби безпеки підприємства; наявність підтримки з боку місцевих органів державної влади [7].

За результатами оцінювання у обрану стратегію забезпечення фінансової безпеки можуть бути внесені необхідні корективи. Після визначення базової стратегії вона аналізується і підтверджується вищою ланкою управління, після

чого забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень.

#### 9. Забезпечення реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки.

В системі фінансової безпеки підприємства найбільш важливим та складним етапом є управління реалізацією обраної стратегії забезпечення фінансової безпеки. Основною задачею даного етапу є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки, що передбачається, та успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства. Головним завданням – просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

#### 10. Організація контролю за реалізацією стратегії забезпечення фінансової безпеки.

Контроль реалізації стратегії може здійснюватися за допомогою застосування таких інструментів, як BSC (збалансована система показників), КРІ (ключові показники ефективності) та ін. Цей контроль будується за основними стратегічними цільовими нормативами фінансової діяльності підприємства [28]

Розглянутий алгоритм розробки та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки при необхідності може бути уточнений та деталізований з урахуванням особливостей фінансової діяльності конкретного підприємства.

На думку Парфентій Л.А. [43], є три доступні для вибору стратегії, виходячи з кількості рівнів фінансової нестабільності. При низькому рівні фінансовій нестабільності у державі можна застосовувати стратегію розвитку, що полягає, насамперед, у розвитку всіх або більшості видів діяльності підприємства, наприклад, збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, пошук нових ринків збуту, цільових аудиторій та ін. Тобто, дана стратегія може містити багато інноваційних ідей, яким навіть

відповідає певний рівень ризику.

При високому рівні фінансової нестабільності у державі підприємству рекомендується використовувати стратегію скорочення, що має на меті захист підприємства від основних напрямів негативного впливу даного фактора: скорочення споживчого попиту, знецінення та коливання курсу національної валюти.

Стратегія стабільності, що є орієнтованою на середній рівень економічної нестабільності, є так званою «золотою серединою» між стратегіями розвитку та скорочення. У такому випадку керівництво підприємства має самостійно визначати ступінь ризиковості та основні напрямки стратегії діяльності підприємства залежно від аспектів конкретної ситуації та значення кількісної оцінки економічної нестабільності.

Рекомендовані для реалізації стратегії підприємств з урахуванням як рівня економічної нестабільності, так і рівня їх фінансової безпеки наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Стратегії забезпечення фінансової безпеки при різних рівнях фінансової безпеки та економічної нестабільності [43]

Рівень фінансової безпеки підприємства	Рівень економічної нестабільності		
	Низький	Середній	Високий
Високий, достатній	Стратегія розвитку III типу	Стратегія розвитку II типу	Стратегія стабільності II типу
Задовільний, низький	Стратегія розвитку I типу	Стратегія стабільності III типу	Стратегія скорочення II типу
Недостатній, критичний, катастрофічний	Стратегія стабільності I типу	Стратегія скорочення I типу	Стратегія скорочення III типу

Типізацію стратегій одного виду було здійснено, виходячи з поточних умов функціонування підприємства, тобто:

а) I тип стратегії застосовується, коли зовнішні умови функціонування підприємства (рівень економічної нестабільності) є сприятливішими за

внутрішні (рівень фінансової безпеки підприємства), наприклад, недостатній рівень фінансової безпеки – низький рівень економічної нестабільності;

б) II тип стратегії має місце, коли внутрішні умови (рівень фінансової безпеки підприємства) є сприятливішими за зовнішні (високий рівень фінансової безпеки – високий рівень економічної нестабільності);

в) III тип стратегії доцільно застосовувати у випадку, коли внутрішні та зовнішні умови є однаковими за своєю сприятливістю, наприклад: високий рівень фінансової безпеки підприємства – низький рівень економічної нестабільності, критичний рівень фінансової безпеки – високий рівень економічної нестабільності тощо.

Таким чином, стратегії I типу в доповнення до своєї основної сутності (розвиток, стабільність або скорочення) враховують внутрішні фінансові проблеми на підприємстві, тобто є більш орієнтованими на його поточний фінансовий стан. Стратегії II типу, не виходячи за межі свого основного змісту, в більшій мірі орієнтуються на поточний рівень економічної нестабільності. Відповідно, стратегії III типу враховують обидва ці аспекти.

Будь-яку обрану з вищеописаних стратегію діяльності підприємства по суті можна назвати стратегією забезпечення його фінансової безпеки. В умовах економічної нестабільності вона обов'язково має містити такі три складові [6]:

– підсистему планування та стимулювання збуту продукції, у якій визначається економічно обґрунтований обсяг виробництва, який у даних умовах може бути повністю реалізований, а також заходи, спрямовані на стимулювання збуту продукції;

– підсистему захисту від інфляції, у якій зазначається план дій, спрямований на мінімізацію втрат, спричинених інфляцією, та максимізацію вигід, які можна отримати внаслідок цього соціально-економічного явища;

– підсистему захисту від коливань валютного курсу, що містить конкретні методи та засоби захисту від негативного впливу коливань курсу національної валюти.

## Висновки до розділу 1

Ефективним інструментом управління фінансовою безпекою підприємства, в сучасних умовах господарювання, є правильно розроблена стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства у довгостроковій перспективі. Яка орієнтована на реалізацію загальних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного середовища та пов'язаної з цим невизначеності.

Більшість сучасних дослідників визначають поняття «фінансова безпека підприємства» виходячи зі змісту складової поняття – «безпека підприємства» як стан системи (підприємства). На нашу думку, відповідність такого стану критерію «безпечність» повинно оцінюватися комплексно за наступними ознаками: достатність обсягу фінансових ресурсів; прийнятний для підприємства рівень ефективності використання ресурсів; достатня стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз; збалансованість фінансових інтересів; рівень фінансової незалежності; здатність забезпечувати ефективний та сталий розвиток фінансової системи.

Стратегії забезпечення фінансової безпеки відіграє важливу роль у ефективному розвитку підприємства і забезпечує: формування чіткого взаємозв'язку стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства; механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства у цілому та окремих його структурних одиниць; реальне оцінювання фінансових можливостей підприємства, максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу; можливість активного маневрування фінансовими ресурсами; можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства; можливість швидкої реалізації перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища; виявлення переваг і недоліків підприємства у фінансовій діяльності у порівнянні з його



конкурентами; можливість заздалегідь враховувати можливі варіанти розвитку факторів зовнішнього середовища, що не контролюються підприємством, та звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства; можливість сформулювати значення основних критеріальних оцінок вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.

В системі фінансової безпеки підприємства найбільш важливим та складним етапом є управління реалізацією обраної стратегії забезпечення фінансової безпеки. Основною задачею даного етапу є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки, що передбачається, та успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства.

Однією з основних проблем в стратегічному менеджменті взагалі і при розробці стратегії фінансової безпеки зокрема є необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності і нестабільності. Будь-яка господарська діяльність суб'єктів підприємницької діяльності для стійкого розвитку потребує різноманіття фінансових джерел, які повинні перебувати в арсеналі кожного підприємства

## 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є приватним акціонерним товариством, яке відповідно до Розпорядження Запорізької обласної ради народних депутатів від 27 лютого 1995 р. № 77-р було первинно зареєстроване як Відкрите акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив» унаслідок перетворення Державного підприємства «Запорізький вогнетривкий завод» згідно з Указом Президента України від 15 червня 1993 р. № 201/93 «Про корпоратизацію державних підприємств».

Найменування ВАТ «Запоріжвогнетрив» було змінено відповідно до вимог та положень Закону України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17 вересня 2008 р. на ПАТ «Запоріжвогнетрив», а в подальшому – на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у зв'язку зі зміною типу товариства [16].

Метою діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Підприємство здійснює такі види господарської діяльності:

- виробництво та реалізація вогнетривкої продукції, карбід кремнієвих нагрівачів, хімічних речовин, сталевого та чавунного литва, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та реалізація іншої продукції виробничо-технічного призначення;
- збирання, первинна обробка відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння,

- дорогоцінного каміння органогенного утворення;
- збирання, заготівля, транспортування, переробка, реалізація брухту кольорових металів, металургійна переробка металобрухту чорних та кольорових металів;
- заготівля, обробка окремих видів ресурсів цінних відходів, збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини;
- виготовлення елементів, реконструкція, ремонт і пусконаладжувальні роботи механічного, енергетичного та іншого обладнання, у тому числі об'єктів котлонагляду газового господарства;
- монтаж та технічне обслуговування (сервіс) обладнання промислового та громадського призначення [16].

За рахунок контролю всього технологічного ланцюжка – від виробництва вогнетривких виробів до монтажу футеровки і сервісного обслуговування, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забезпечує клієнтові підвищену стійкість вогнетривкої кладки.

В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виділені 5 основних видів виробництва: магнезійне виробництво; шамотне виробництво; шамотообжигове виробництво; високоглиноземне виробництво; виробництво неформованих вогнетривів.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має право займатись також іншими видами підприємницької діяльності, що не заборонені чинним законодавством України. У випадках, передбачених діючим законодавством, товариство одержує ліцензії, дозволи на право здійснення окремих видів діяльності. Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності.

Статутний капітал Товариства становить 75925200,00 грн, поділений на 5840400 простих іменних акцій номінальною вартістю 13 грн кожна. Товариство може здійснювати тільки приватне (закрите) розміщення акцій. Приватне (закрите) розміщення акцій здійснюється Товариством відповідно до порядку, встановленого Статутом та чинним законодавством України.

Сьогодні ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить до п'ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції країн СНД і є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні, що не має собі рівних за видами й асортиментом продукції.

Так, підприємством випускається понад 1200 основних марок вогнетривів, неформованих матеріалів, бетонних сумішей та спеціальних мас. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, високомагнезійних і неформованих виробів.

З 2003 р. в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» впроваджена і успішно функціонує система менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. У листопаді 2017 р. міжнародними аудиторами органу з сертифікації «TÜV Thüringen e.V.» був проведений повторний аудит оцінки відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам стандарту ISO 9001 за результатами якого підприємство отримало сертифікат відповідності системи менеджменту якості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 в сфері розробки, проектування, виробництва, постачання і післяпродажного обслуговування вогнетривів для металургійної та інших галузей промисловості.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» приділяє особливу увагу технологічному контролю виробництва. Всі вироби, що відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості. На підприємстві розроблена і впроваджена система якості лабораторії, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2009, що підтверджується сертифікатом відповідності виданим ПП «УкрНДІ промислового розвитку». У червні 2017 р. у відділі технологічного контролю проведено метрологічний нагляд, за результатами якого підтверджено відповідність системи якості лабораторії вимогам ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2009 у Системі Мінекономрозвитку і торгівлі України на право проведення випробувань.

За 2018 р. підприємством вироблено вогнетривкої продукції: 141,6 тис. т, з них формованої продукції: 95,2 тис т, не формованої: 46,4 тис. т., в порівнянні

з 142,9 тис т в 2017р. Експорт вогнетривкої продукції у 2018 р. склав 36 974 тис. грн., що становить 2% від загального обсягу відвантаження в грошовому виразі.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» постачає свою продукцію як покупцям України, так і зарубіжним партнерам в Болгарії, Молдові, Казахстані, Білорусі, Грузії, Armenії, Естонії, Македонії, Сваччині та ін.

Одним з ключових напрямків, що розвиваються підприємством є сервісне обслуговування. В цьому напрямі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виконує такі роботи: обстеження об'єктів і вивчення технічних параметрів їх експлуатації; підбір матеріалів та розробка проектів футерування; виконання вогнетривких робіт; здача об'єктів в експлуатацію і подальше гарантійне обслуговування.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є провідним підприємством на ринку вогнетривкої промисловості України – 4% від загального випуску вогнетривів постачається на експорт, в порівнянні з 7% в 2017 р.

На ринок України постачається 96% загального обсягу відвантаження. Основну питому вагу в структурі продажу займають підприємства МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ – 71% (в т.ч. Запоріжсталь 37%, решта підприємств Групи 39%), підприємства України – 20%

Також одним із ключових напрямів діяльності підприємства є сервісне обслуговування. В межах сервісного обслуговування своїх клієнтів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виконує такі роботи:

- обстеження об'єктів та вивчення технічних параметрів їх експлуатації;
- підбір матеріалів та розробка проектів футерування;
- виконання вогнетривких робіт;

За рахунок контролю всього технологічного ланцюжка – від виробництва вогнетривких виробів до монтажу футеровки й сервісного обслуговування, підприємство забезпечує клієнтам підвищену стійкість вогнетривкої кладки. Таким чином, підприємство досить успішно розвивається та має стійку позицію на ринку [16].

Органами управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є:

- загальні збори акціонерів – вищий орган товариства;
- наглядова рада товариства;
- генеральний директор товариства – виконавчий орган;
- ревізійна комісія (у разі обрання загальними зборами акціонерів).

Органи управління товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається статутом. Так, загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції наглядової ради законодавством або статутом.

Наглядова рада представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням загальних зборів. Наглядова рада контролює діяльність генерального директора в межах повноважень, визначених статутом та внутрішніми положеннями товариства. Виконавчим органом товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є генеральний директор, який обирається та відкликається загальними зборами учасників. Ревізійна комісія призначається загальними зборами акціонерів товариства для проведення аудиту фінансово-господарської діяльності.

У складі підприємства функціонують три основних цехи: цех магнезійних виробів; алюмосилікатний цех (виробництво шамотних виробів, високо глиноземистих виробів та шамотообжигове виробництво); цех неформованих вогнетривів (виробництво сумішей, бетонів і мас).

Кадрова програма ПрАТ «Запоріжвогнетрив» спрямована на забезпечення таких основних принципів:

- підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- оптимізація та стабілізація кадрового складу й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
- створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників;
- формування та зміцнення корпоративної культури.

Забезпеченість підприємства персоналом у розрізі окремих категорій проаналізована за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз забезпеченості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» персоналом за категоріями, осіб [19]

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників	1692	1896	2330	434	638	22,89	37,71
Робітники, задіяні на виробництві	1286	1453	1839	386	553	26,57	43,00
Професіонали та фахівці	171	196	240	44	69	22,45	40,35
Керівники	235	247	251	4	16	1,62	6,81

Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства за 2019 р. становила 2330 осіб, тобто вона збільшилася на 22,9% у порівнянні з 2018 р., або на 434 особи завдяки відкриттю одного з підрозділів, а саме сервісного центру м. Запоріжжя.

В цілому за проаналізований період загальна чисельність персоналу зросла на 638 осіб, тобто на 37,71 %. Важливо, що кількість саме робітників, зайнятих на виробництві, зростала більшими темпами, ніж чисельність професіоналів, фахівців і керівників (рис. 2.1).

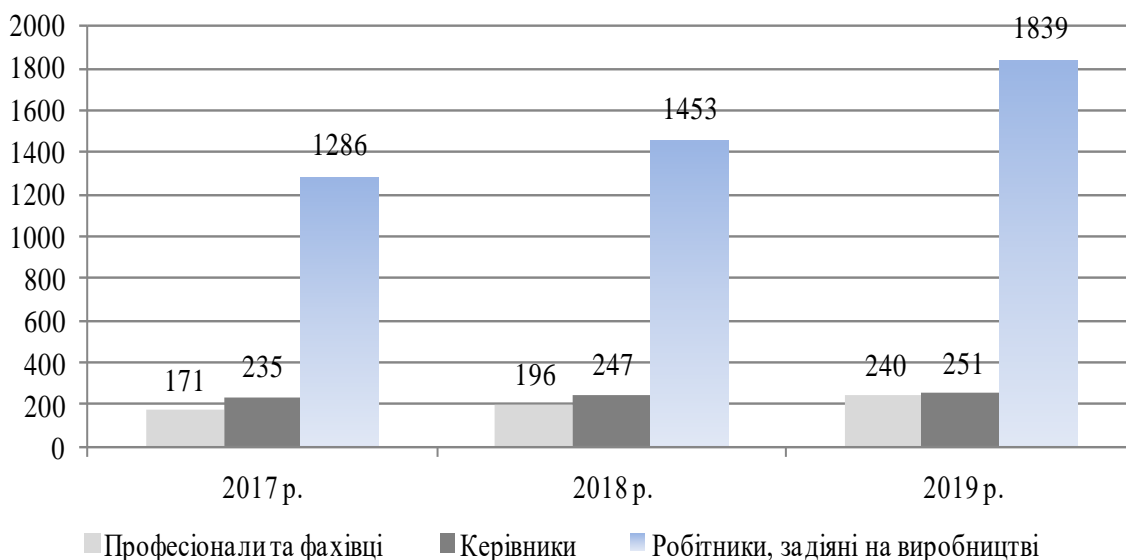


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за категоріями, осіб

У 2019 р. на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» середньооблікова кількість штатних працівників становила 2330 осіб, порівняно з 2017 р. їх кількість збільшилась на 638 осіб (37,71%).

Для зменшення плинності кадрів підприємство вживає заходи щодо забезпечення продуктивної зайнятості, раціонального й ефективного використання робочого часу, а саме розмежування обов'язків між працівниками, чітке формулювання завдань і шляхів їх вирішення, що дає змогу уникнути дублювання роботи працівників тощо.

Навчання персоналу є ключовим фактором успішності підприємства. Поява нових технологій, впровадження у виробництво сучасного обладнання потребує відповідної кваліфікації співробітників. Саме своєчасне оволодіння професійними знаннями і практичними навичками забезпечує ефективний розвиток і підтримку конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Структура персоналу підприємства за основними категоріями в 2017–2019 рр. наведена на рис. 2.2.

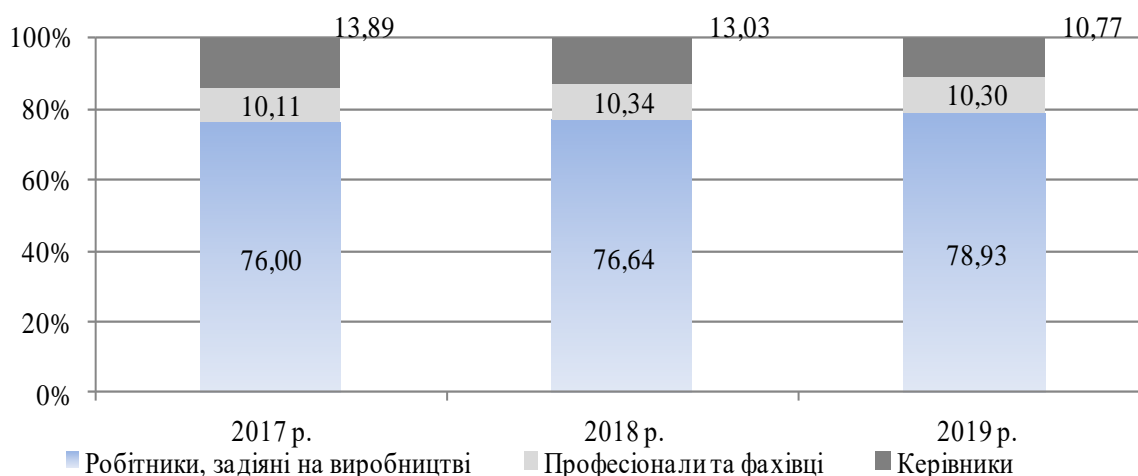


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 р., %

Аналіз активів, власного капіталу та зобов'язань підприємства проведений на основі даних фінансової звітності, а саме звітів про фінансовий стан ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (Додаток А, Б).



Товариство здійснює свою діяльність на основі власного та (або) орендованого майна. Майно товариства складають основні фонди та обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких обліковується в самостійному балансі. В табл. 2.2 згруповані дані для аналізу необоротних активів.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура складових необоротних активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Нематеріальні активи:	869	919	3526	2607	2657	283,68	305,75
первісна вартість	3227	3735	7148	3413	3921	91,38	121,51
накопичена амортизація	2358	2816	3622	806	1264	28,62	53,60
Незавершені капітальні інвестиції	7462	30356	38079	7723	30617	25,44	410,31
Основні засоби:	192258	224673	256104	31431	63846	13,99	33,21
первісна вартість	353407	422626	504089	81463	150682	19,28	42,64
знос	161149	197953	247985	50032	86836	25,27	53,89
Довгострокові фінансові інвестиції	1	1	1	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1030	67	49	-18	-981	-26,87	-95,24
Відстрочені податкові активи	21435	24161	37946	13785	16511	57,05	77,03
Інші необоротні активи	484	-	-	-	-484	0	-100,00
Всього необоротні активи	223539	280177	335705	55528	112166	19,82	50,18

За період, який був проаналізований, не змінилась величина лише інших довгострокових фінансових інвестицій (утім вона є несуттєвою – лише 1 тис. грн), ПрАТ «Запоріжвогнетрив» позбулося інших необоротних активів у сумі 484 тис. грн, а також зменшило довгострокову дебіторську заборгованість на 981 тис. грн або 95,24 % (тобто, майже повністю). Решта складових необоротних активів зростали, що в підсумку забезпечило збільшення необоротних активів на 112166 тис. грн або 50,18 % (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка сукупної вартості нематеріальних активів і основних засобів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

За результатами аналізу оборотних активів (табл. 2.3) можна зазначити, що протягом 2017-2019 рр. зменшилася дебіторська заборгованість з податку на прибуток, гроші та їх еквіваленти, готівка та рахунки в банку.

Таблиця 2.3 – Аналіз оборотних активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	262322	351655	858298	506643	595976	144,07	227,19
Виробничі запаси	136744	223001	420440	197439	283696	88,54	207,47
Незавершене виробництво	101527	103405	369961	266556	268434	257,78	264,40
Готова продукція	24051	25249	67897	42648	43846	168,91	182,30
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	127897	325779	365543	39764	237646	12,21	185,81
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8438	14632	60387	45755	51949	312,71	615,66
з бюджетом	10907	5177	21974	16797	11067	324,45	101,47
у тому числі з податку на прибуток	2886	0	2708	2708	-178	0	0

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інша поточна дебіторська заборгованість	3335	10131	16449	6318	13114	62,36	393,22
Гроші та їх еквіваленти	3011	7242	1508	-5734	-1503	-79,18	-49,92
Готівка	2	0	0	0	-2	0	-100,00
Рахунки в банках	3009	7242	1508	-5734	-1501	-79,18	-49,88
Усього оборотних активів	415910	714607	1324159	609552	908249	85,30	218,38

Натомість інші складові підприємства за період аналізований період зросли, найбільше – дебіторська заборгованість за виданими авансами (більше, ніж у сім разів).

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів ділять між собою виробничі запаси (зросли на 283696 тис. грн або 207,47 %) і дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (збільшилася на 237646 тис. грн або 185,81 %). У 2019 р. суттєво зросла питома вага незавершеного виробництва, вартість якого за період аналізу збільшилася на 26843 тис. грн або 264,40 %. Унаслідок зазначених змін сукупна величина оборотних активів підприємства збільшилася на 908249 тис. грн або 218,38 %.

Можна констатувати, що оборотні кошти підприємства зростали більшими темпами, ніж вартість необоротних активів (рис. 2.4).

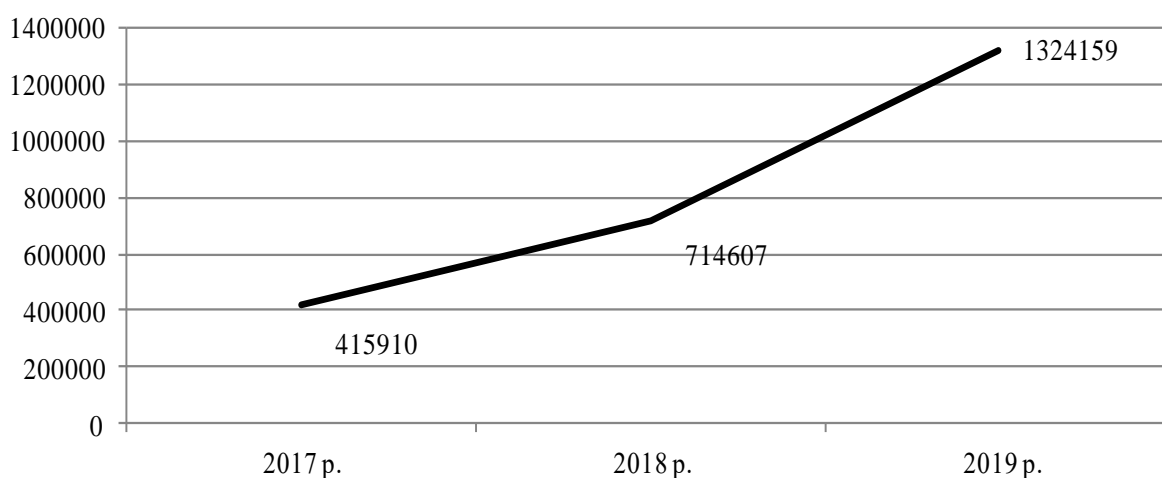


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості оборотних активів підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Джерелами формування майна товариства є: грошові та матеріальні внески акціонерів; доходи, одержані від реалізації товарів, робіт, послуг, а також від здійснення інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредитно-фінансових установ; інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

В табл. 2.4 проаналізовано склад і динаміка власного капіталу підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.4 – Аналіз власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	75925	75925	75925	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	84320	105042	184843	79801	100523	75,97	119,22
Вилучений капітал	-106	-106	-106	-	-	-	
Усього власного капіталу	160139	180861	260662	79801	100523	44,12	62,77

Статутний капітал товариства на 31.12 2019 р. становив 75925200,00 грн, він поділений на 5840400 простих іменних акцій номінальною вартістю 13 грн кожна. Товариство може здійснювати тільки приватне (закрите) розміщення акцій.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не формує резервний капітал. У разі виникнення необхідності у формуванні резервного капіталу товариство має право за рішенням загальних зборів акціонерів сформувати резервний капітал у розмірі не менше ніж 15 % статутного капіталу товариства та внести відповідні зміни до статуту. В разі прийняття рішення про формування, резервний капітал формується шляхом щорічних відрахувань від суми чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого рішенням загальних зборів акціонерів товариства розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань до резервного капіталу не

може бути меншим ніж 5 % суми чистого прибутку товариства за рік [46].

На рис. 2.5 відображена динаміка складових власного капіталу підприємства за період з 2017 р. по 2019 р.

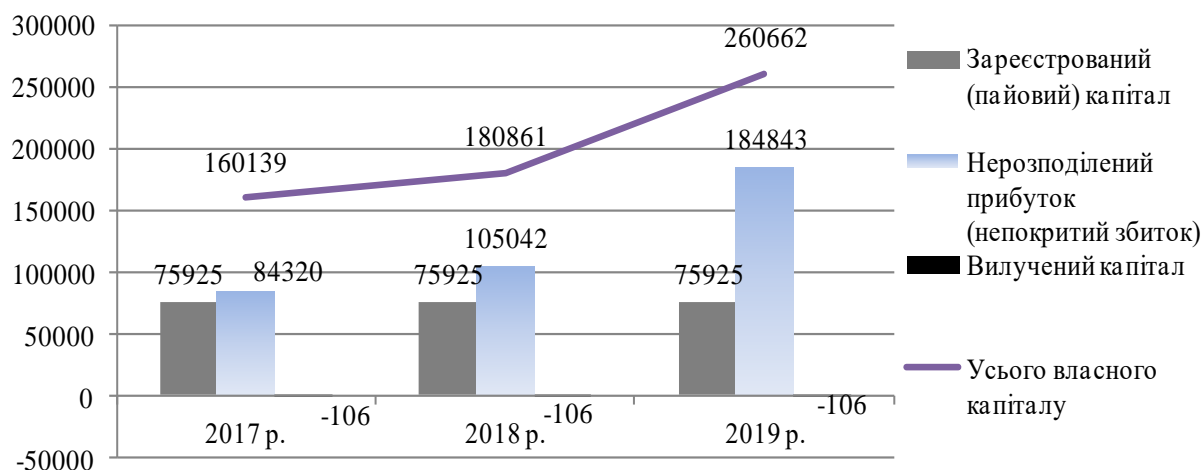


Рисунок 2.5 – Збільшення власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за рахунок зростання розміру нерозподіленого прибутку, тис. грн.

Отже, з даних табл. 2.4, а також наочно на діаграмі видно, що власний капітал підприємства щороку зростає, втім таке збільшення забезпечується лише за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Зобов'язання ПрАТ «Запоріжвогнетрив» проаналізовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз довгострокових і поточних зобов'язань та забезпечення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Пенсійні зобов'язання	69845	105690	144008	38318	74163	36,26	106,18
Довгострокові кредити банків	71411	27157	-	-27157	-71411	-100,00	-100,00
Усього довгострокових зобов'язань	141256	132847	144008	11161	2752	8,40	1,95
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	45102	46555	26790	-19765	-18312	-42,46	-40,60

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
за товари, роботи, послуги	263152	582144	1172481	590337	909329	101,41	345,55
за розрахунками з бюджетом	2868	6026	5716	-310	2848	-5,14	99,30
за у тому числі з податку на прибуток	-	2352	-	-2352	-	-100,0	-
за розрахунками зі страхування	1826	2675	5246	2571	3420	0	0
за розрахунками з оплати праці	6136	7752	15543	7791	9407	100,5	153,31
за одержаними авансами	4682	5301	3365	-1936	-1317	-36,52	-28,13
Поточні забезпечення	13639	29109	24361	-4748	10722	0	78,61
Інші поточні зобов'язання	649	1514	1692	178	1043	11,76	160,71
Усього поточних зобов'язань	338054	681076	1255194	574118	917140	84,30	271,30

Так, за аналізований період загальна величина власного капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» збільшилася на 100523 тис. грн або 62,77 %. Тобто валюта балансу зросла суттєвіше, що опосередковано свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мало використовує довгострокових зобов'язань, натомість поточні суттєво зростають (рис. 2.6).

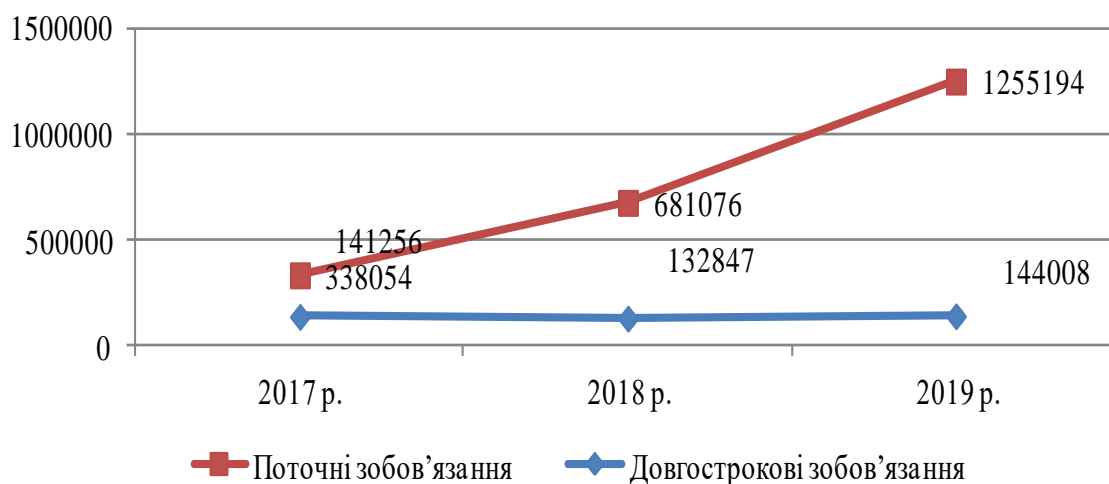


Рисунок 2.6 – Співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., %

Отже, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є стабільно прибутковим підприємством, однак його сукупні активи зростають швидше, ніж власний капітал, послаблюючи фінансову стабільність. Керівництву доцільно розглянути доцільність формування резервного капіталу. Також у структурі зобов'язань варто було б збільшити частку довгострокових кредитів.

Стратегія підприємства орієнтована на надання клієнтам високоякісної продукції та найкращого сервісу. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» чітко додержується та постійно вдосконалює технологічні процеси, гарантує якість продукції, чітке виконання договірних зобов'язань, враховує потреби ринку та впроваджує сучасні механізми управління.

## 2.2 Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності

Однією з найважливіших характеристик фінансової безпеки підприємства є забезпечення стабільності його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного впровадженної фінансової стратегії і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів та оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування.

У табл. 2.6 розраховані основні показники фінансової стійкості, що характеризують усі три напрями аналізу.

Таблиця 2.6 – Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2504	0,1818	0,1570	-0,0248	-0,0934	0,2504	0,1818
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,7496	0,8182	0,8430	0,0248	0,0934	0,7496	0,8182
Коефіцієнт фінансового ризику	2,9931	4,5003	5,3679	0,8676	2,3748	2,9931	4,5003

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,3959	-0,5491	-0,2879	0,2612	0,1080	-0,3959	-0,5491
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	-0,1524	-0,1390	-0,0567	0,0823	0,0958	-0,1524	-0,1390
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,3007	0,2259	0,1543	-0,0716	-0,1464	0,3007	0,2259
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,8601	0,8019	0,7629	-0,0390	-0,0972	0,8601	0,8019

В цілому для оцінювання фінансового стану були використані дані фінансової звітності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за аналізований період.

Попередні висновки про наявність проблем із фінансовою стійкістю підтвердилися, оскільки за всіма розрахованими показниками протягом усього періоду аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мав відхилення від рекомендованих значень.

Так, коефіцієнт фінансової автономії в 2017 р. уже був менше 0,5, а за 2018-2019 рр. його значення ще зменшилося. Натомість зріс коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт фінансового ризику не повинен перевищувати 1, тоді як у 2019 р. його фактичне значення було більше 5.

Власний оборотний капітал має від'ємне значення, що відбивається на незадовільних показниках стану оборотних активів у контексті оцінки фінансової стійкості.

Коефіцієнти реальної вартості основних засобів і співвідношення оборотних та необоротних активів також не відповідають нормальним значенням, тому ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно терміново вжити заходів із підвищення своєї фінансової стійкості (рис. 2.7).





Рис. 2.7 – Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Ключовими характеристиками фінансового стану підприємства є також ліквідність і платоспроможність. У стандартах фінансової звітності зазначається, що інформація стосовно ліквідності та платоспроможності використовується для прогнозування можливостей підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. При цьому ліквідність стосується наявності грошових коштів у найближчому майбутньому після виконання платіжних зобов'язань певного періоду, а платоспроможність пов'язана із забезпеченістю грошовими коштами упродовж більш тривалого періоду для вчасного виконання зобов'язань [54].

Для того щоб висновки за результатами аналізу ліквідності та платоспроможності мали практичну значущість для підприємства, необхідно фактичні значення коефіцієнтів за звітний період порівняти: з фактичними їх значеннями за попередній період, а також у динаміці за декілька періодів; із нормативами, прийнятими на підприємстві; із середньогалузевими показниками [59].

У табл. 2.7 розраховані основні та допоміжні відносні показники ліквідності й платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0089	0,0106	0,0012	-0,0094	-0,0077	-88,68	-86,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4718	0,5436	0,3745	-0,1691	-0,0973	-31,11	-20,62
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,2303	1,0492	1,0549	0,0057	-0,1754	0,54	-14,26
Коефіцієнт платоспроможності	0,0089	0,0106	0,0012	-0,0094	-0,0077	-88,68	-86,52
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,8677	0,878	0,9464	0,0684	0,0787	7,79	9,07
Коефіцієнт покриття запасів	1,5855	2,0321	1,5428	-0,4893	-0,0427	-24,08	-2,69

З показниками ліквідності та платоспроможності не все так однозначно, як із фінансовою стійкістю. Наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності має суттєве відхилення від нормативного значення, до того ж, з 2017 р. по 2019 р. він постійно зменшувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2018 р. наблизився до рекомендованого значення в 0,7, натомість у 2019 р. знов погіршився.

Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах рекомендованих значень (рис. 2.8).

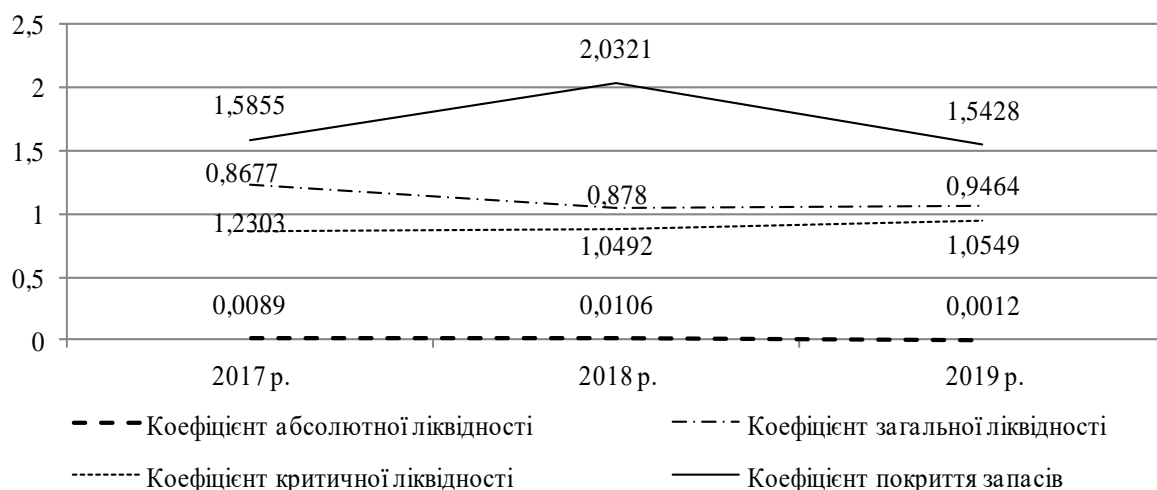


Рисунок 2.8 – Коливання коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» співпадає з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, оскільки підприємство не має поточних фінансових інвестицій, отже є сенс розглянути доцільність диверсифікації активів у цьому напрямі.

Коефіцієнт критичної ліквідності наближається до нормальних значень, а коефіцієнт покриття запасів навіть більше, ніж це рекомендовано. Тобто ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має проблеми з негайною ліквідністю, тоді як його платоспроможність є належною.

В системі формування стратегії фінансової безпеки, важливо також оцінити ділову активність підприємства. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється насамперед у швидкості обертання його активів і пасивів.

Основними показниками ділової активності підприємства є різноманітні коефіцієнти оборотності активів і пасивів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,94	1,67	1,43	-0,24	-0,50	-14,44	-26,09
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,98	2,33	1,79	-0,53	-1,186	-22,96	-39,74
Коефіцієнт оборотності запасів	4,01	4,01	2,41	-1,60	-1,60	-39,94	-39,91
Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	8,09	4,69	5,10	0,40	-2,99	8,72	-36,96
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,75	9,22	9,13	-0,08	1,385	-0,95	17,87
Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості	3,25	2,16	1,68	-0,47	-1,56	-22,15	-48,21

Показники ділової активності мають нормальні значення, проте незадовільною є їх динаміка, адже більшість коефіцієнтів оборотності

зменшуються протягом проаналізованого періоду. Виняток становлять лише коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості, що зріс у 2019 р. порівняно з 2018 р., а також коефіцієнт оборотності власного капіталу, що збільшився за весь період аналізу. Це наочно простежується за даними рис. 2.9.

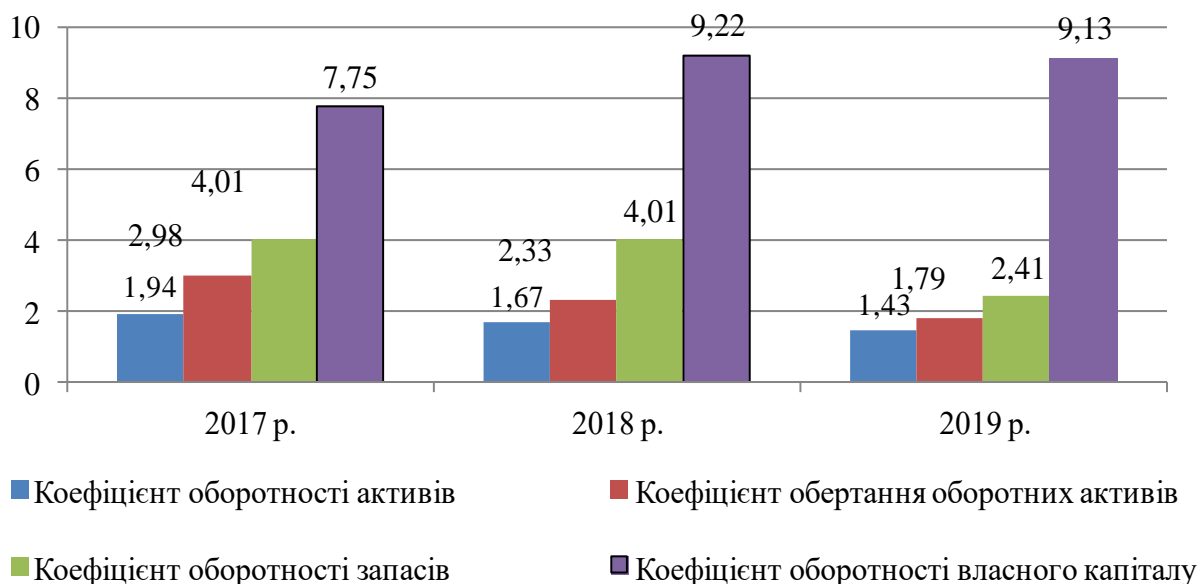


Рисунок 2.9 – Динаміка основних показників ділової активності підприємства за 2017-2019 рр.

Узагальнюючими показниками щодо оцінювання підприємства є показники рентабельності. Так, сума прибутку характеризує абсолютний ефект господарської діяльності підприємства, а щоб зробити висновок про рівень відносної ефективності, отриманий прибуток необхідно зіставити з вкладеним капіталом, використаними ресурсами або здійсненими витратами. Для цього обчислюють відносні показники ефективності.

Показники рентабельності використовуються як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні, під час вибору варіантів формування асортименту і структури продукції тощо. В табл. 2.9 здійснено аналіз чистого прибутку, сукупного доходу та відносних показників рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 2.9 – Аналіз абсолютних і відносних показників прибутковості  
ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Чистий прибуток, тис. грн	37348	63884	97580	33696	60232	52,75	161,27
Сукупний дохід, тис. грн	29465	20722	79801	59079	50336	285,10	170,83
Рентабельність господарської діяльності, %	3,54	4,52	4,71	0,19	1,17	4,20	33,05
Рентабельність продажів, %	3,01	3,83	4,1	0,27	1,09	7,05	36,21
Рентабельність активів, %	5,84	6,42	5,88	-0,54	0,04	-8,41	0,68
Рентабельність власного капіталу, %	23,32	35,32	37,44	2,12	14,12	6,00	60,55

Чистий прибуток підприємства щороку зростає, що однозначно є позитивним, але сукупний дохід менше чистого прибутку. Це свідчить про фінансові втрати ПрАТ «Запоріжвогнетрив», які необхідно мінімізувати чи й усунути зовсім.

Динаміка чистого прибутку та сукупного доходу наведена на рис. 2.10.

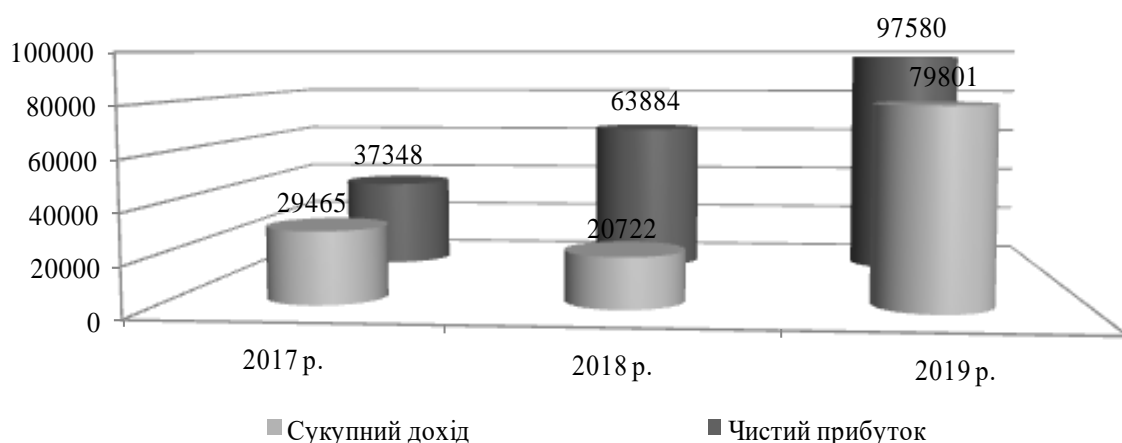


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого прибутку та сукупного доходу підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Аналіз відносних показників прибутковості засвідчив, що рентабельність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має невисокі значення, хоча й із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство досягло досить значних показників рентабельності власного капіталу, втім це є наслідком низької питомої ваги й абсолютного розміру власного капіталу. Показники рентабельності в динаміці наведені на рис. 2.11.

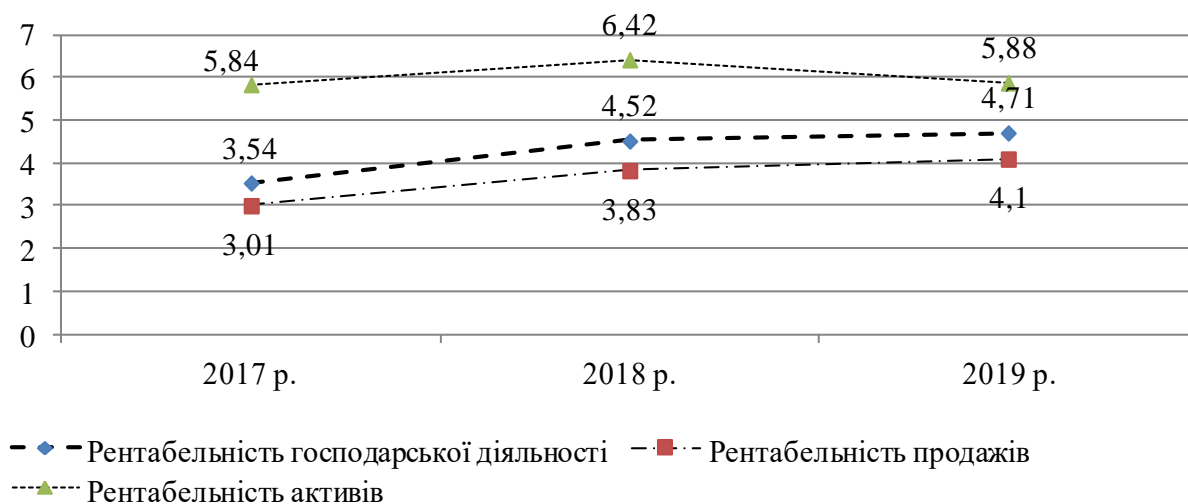


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017–2019 роки, %

Отже, підприємство є прибутковим, однак його фінансовий стан є не надто стабільним. Фінансова стійкість ПрАТ «Запоріжвогнетрив» терміново потребує посилення, також є проблеми з негайною ліквідністю, а рентабельність має бути підвищена.

Тому стратегія подальшої діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану спрямована на технічне переобладнання виробництва, оновлення основних засобів і виробничих потужностей, дотримання чинного законодавства, в тому числі і природоохоронного, виконання виробничої програми та організаційно-технічних засобів в межах запланованого фінансування.

Для забезпечення успішної роботи в 2019 р. уже намічені технічні заходи

для поліпшення техніко-економічних показників економії енергетичних і сировинних ресурсів, поліпшення умов праці.

### 2.3 Комплексне оцінювання стану фінансової безпеки підприємства

Комплексне оцінювання забезпечення фінансової безпеки підприємства є її характеристикою, отриманою в результаті комплексного дослідження, тобто одночасного та узгодженого вивчення сукупності показників, що відображають всі аспекти фінансово-господарських процесів, і містить узагальнені висновки про фінансові результати діяльності підприємства на основі виявлення якісних і кількісних відмінностей від бази порівняння (плану, нормативів, попередніх періодів, досягнень на інших аналогічних об'єктах, інших можливих варіантах розвитку) [32].

Відповідно забезпечення фінансової безпеки підприємства характеризується сукупністю показників, які ієрархічно зв'язані між собою. Нижній рівень ієрархії – це прості показники, які безпосередньо можуть бути виміряні або розраховані і надані в абсолютному або відносному вираженні. Здійснення комплексного оцінювання – це поетапний перехід від оцінки одиничних показників до підсумкового оцінювання вищого рівня і до отримання комплексної оцінки, що знаходиться на верхньому рівні ієрархії. Підсумкові (блокові) оцінки характеризують певні сторони фінансового розвитку підприємства. Комплексне оцінювання характеризує рівень фінансової безпеки в цілому, а зазначений показник у динаміці визначає її стійкість, формує передумови стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. За підсумкам комплексного оцінювання отримують синтезу оцінок попереднього рівня ієрархії на підставі застосування методу ранжування [54].

На основі фінансової звітності та іншої документації підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно сформулювати систему показників й розрахувавши їх, побудувати стратегічний контур підприємства. Таким чином,

оцінювання застосування системи показників у стратегічному управлінні підприємством має бути направлена на виявлення таких можливостей: підвищення фінансових результатів (економічний аспект); поліпшення системи мотивації персоналу (соціальний аспект); можливість збільшення частки ринку (маркетинговий аспект); поліпшення взаємодії між підрозділами, скорочення плинності персоналу, зростання рівня освіти і підвищення компетентності працівників (організаційний аспект) [44].

Далі проведено оцінювання діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за показниками, що в сукупності об'єднані в чотири компоненти системи збалансованих показників. Перший компонент – це вкрай важлива підсистема, що має назву «Фінансова складова» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Фінансова складова»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Фінансові результати							
Рентабельність власного капіталу	23,32	35,32	37,44	2,12	14,12	6,00	60,55
Рентабельність продажів	3,01	3,83	4,1	0,27	1,09	7,05	36,21
Рентабельність активів	5,84	6,42	5,88	-0,54	0,04	-8,41	0,68
Коефіцієнт випередження	3,05	1,27	1,07	-0,2	-1,98	-15,75	-64,92
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт Бівера	0,34	0,25	0,18	-0,07	-0,16	-28,00	-47,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,23	1,05	1,05	-	-0,18	-	-
Коефіцієнт автономії	0,25	0,18	0,16	-0,02	-0,09	-11,11	-36,00
Коефіцієнт маневреності	-0,4	-0,55	-0,29	0,26	0,11	-47,27	-27,50
Ранг за компонентом «Фінансова складова»	2	0	1	1	-1	x	x

Тенденції досить суперечливі, втім їх можливо узагальнити. Так, рентабельність активів, власного капіталу та продажів зростає, проте це відбувається на тлі погіршення коефіцієнта Бівера, що може загрожувати підвищенням імовірності банкрутства підприємства. Також знижується коефіцієнт автономії, хоча від'ємне значення коефіцієнта маневреності



зменшується.

Таким чином, за компонентом «Фінансова складова» 2017 р. був найкращим, а 2018 р. – найгіршим для ПрАТ «Запоріжвогнетрив», в 2019 р. на підприємстві спостерігалася певна стабілізація (рис. 2.12).

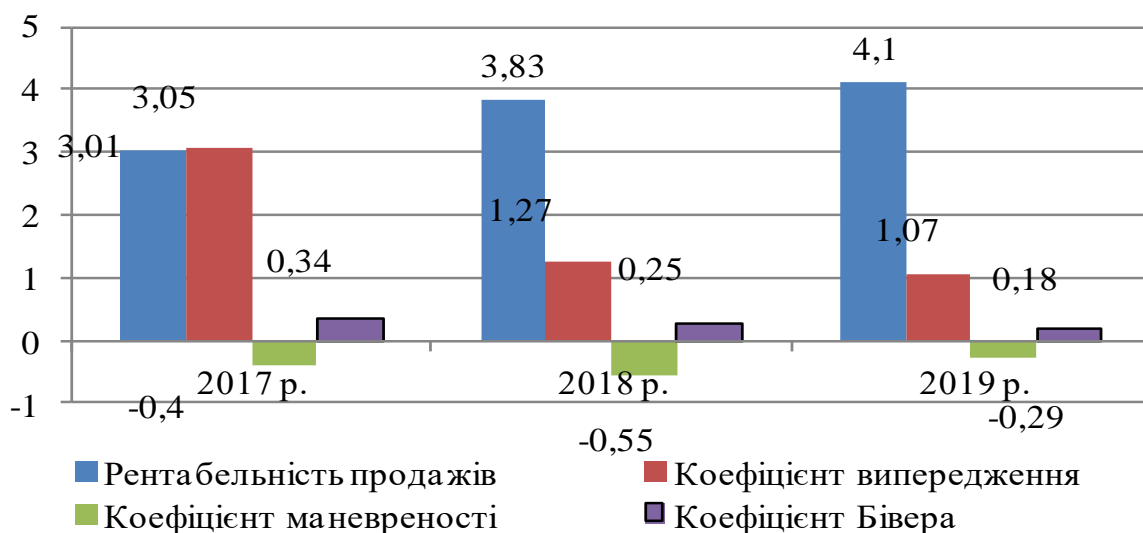


Рисунок 2.12 – Динаміка показників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Фінансова складова»

Також в забезпеченні фінансової безпеки ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вагому роль відіграє його техніко-технологічна база та матеріально-технічне забезпечення, що в сукупності можливо поєднати в наступний показник показників діяльності підприємства, а саме «Технічна складова». За цим компонентом фондівддача поступово зростає, натомість за весь проаналізований період збільшуються і витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів з 2018 р. по 2019 р. зменшився, а матеріаломісткість зросла.

Якщо узагальнити всі показники за цим компонентом, то тенденції виявляються подібними до змін за попереднім компонентом, так кращим для підприємства був 2017 р., у 2018 р. спостерігалася погіршення значень більшості показників, а в 2019 р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» покращив свою техніко-технологічну базу та матеріально-технічне забезпечення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз збалансованих показників діяльності  
ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Технічна складова»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Техніко-технологічна база							
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	1,15	1,13	1,22	0,09	0,07	7,96	6,09
Фондовіддача	5,21	5,98	7,68	1,7	2,47	28,43	47,41
Фондоозброєність	107,95	112,57	104,42	-8,15	-3,53	-7,24	-3,27
Матеріально-технічне забезпечення							
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,99	2,34	1,8	-0,54	-1,19	-23,08	-39,80
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	4,02	4,02	2,41	-1,61	-1,61	-40,05	-40,05
Матеріаломісткість	0,81	0,79	0,85	0,06	0,04	7,59	4,93
Ранг за компонентом «Технічна складова»	2	0	1	1	-1	x	x

Наочно зазначені зміни щодо основних показників «Бізнес-процеси» репрезентує рис. 2.13.

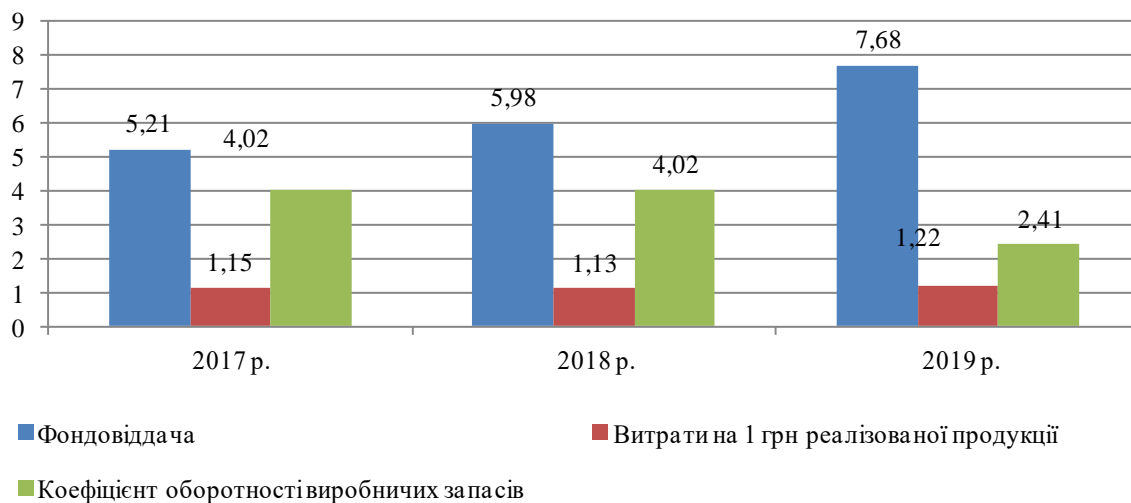


Рисунок 2.13 – Динаміка основних показників за компонентом «Технічна складова» ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Наступний компонент «Ринкова складова» є модифікованою підсистемою оскільки включає відносини з контрагентами і маркетингову політику (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз збалансованих показників діяльності  
ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Ринкова складова»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,09	4,69	5,1	0,41	-2,99	8,74	-36,96
Операційна рентабельність	5,33	5,89	5,71	-0,18	0,38	-3,06	7,13
Частка ринку	0,42	0,43	0,41	-0,02	-0,01	-4,65	-2,38
Частка експорту	0,09	0,10	0,11	0,01	0,02	10,00	22,22
Частка нових клієнтів	0,11	0,12	0,15	0,03	0,04	25,00	36,36
Ранг за компонентом «Ринкова складова»	0	2	1	-1	1	x	x

Аналіз даних таблиці засвідчив, що досить високі значення показників за компонентом «Ринкова складова» в 2018 р. були досягнуті завдяки попереднім маркетинговим зусиллям, а от послаблення за цим напрямом у 2019 р. свідчить про погіршення зазначеної політики в 2018 р.

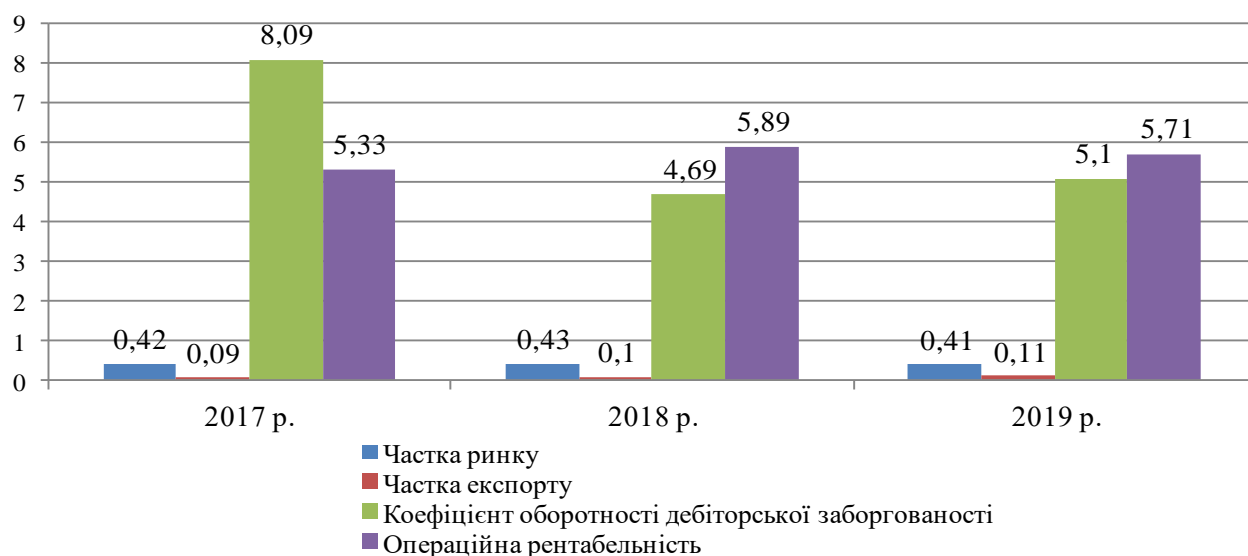


Рисунок 2.14 – Динаміка основних показників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Ринкова складова»

Необхідно акцентувати увагу, що компонент «Кадрова складова» – це підсистема «Навчання та розвиток» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за компонентом «Кадрова складова»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р., +/-		2019 р., %	
				2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.
Продуктивність праці	733,84	880,14	1022,39	142,25	288,55	16,16	39,32
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,02	-16,67	-28,57
Чистий фінансовий результат на одного працівника	22,07	33,69	41,88	8,19	19,81	24,31	89,76
Частка працівників, які підвищили кваліфікацію	0,11	0,13	0,14	0,01	0,03	7,69	27,27
Частка штатних працівників	0,96	0,97	0,97	-	0,01	-	1,04
Ранг за компонентом «Кадрова складова»	0	1	2	1	2	x	x

За компонентом «Кадрова складова» у цілому відбувається щорічне зростання рангу, тому можна прогнозувати, що це позитивно вплине на всі інші компоненти в перспективі. Рис. 2.15 відображає зростання показників продуктивності праці.



Рисунок 2.15 – Динаміка показників продуктивності праці за період з 2017 р. по 2019 р., тис. грн/чол.

Отже, в цілому можна говорити, що в 2017 р. позитивні значення показників за компонентами «Фінансова складова», «Технічна складова» та «Кадрова складова» є наслідком попередніх зусиль керівництва підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Щодо компоненту «Ринкова складова», то

погіршення фінансових і операційних показників у 2019 р. відбулося через недостатню увагу підприємства до маркетингових проблем .

В цілому, слід констатувати про наявність усіх можливостей підприємства забезпечувати стратегію фінансової безпеки.

Загальними напрямками стратегічного фінансового розвитку підприємства та основними стратегічними задачами ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є посилення конкурентних позицій заводу на ринку України.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, магнезійних і неформованих виробів.

Майно підприємства протягом аналізованого періоду збільшилось на 159,6%, як за рахунок власного капіталу так і за рахунок запозичених коштів. Але при цьому суттєве перевищення позикових коштів у структурі капіталу підприємства призвело до погіршення показників фінансової стійкості. За всіма розрахованими показниками фінансової стійкості протягом усього періоду аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мав значні відхилення від рекомендованих значень. Власний оборотний капітал має від'ємне значення, що відбивається на незадовільних показниках стану оборотних активів у контексті оцінки фінансової стійкості.

Щодо показників ліквідності та платоспроможності слід зазначити наступне: коефіцієнт абсолютної ліквідності мав суттєве відхилення від нормативного значення, до того ж, з 2017 р. по 2019 р. він постійно зменшувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2018 р. наблизився до рекомендованого значення в 0,7, натомість у 2019 р. знов погіршився. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходився в межах рекомендованих значень.

Показники ділової активності мають задовільні значення, проте незадовільною є їх динаміка, адже більшість коефіцієнтів оборотності

зменшуються протягом проаналізованого періоду з 2017 р. по 2019 р.

Аналіз відносних показників прибутковості засвідчив, що рентабельність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має невисокі значення, хоча й із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство досягло досить значних показників рентабельності власного капіталу, втім це є наслідком низької питомої ваги й абсолютного розміру власного капіталу.

Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства характеризується сукупністю показників, які ієрархічно зв'язані між собою. Комплексне оцінювання забезпечення фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на основі комплексних показників засвідчив, що в 2017 р. позитивні значення показників за показником «Фінансова складова», «Технічна складова» та «Кадрова складова» є наслідком попередніх зусиль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо показників «Ринкова складова» то погіршення фінансових і операційних показників у 2019 р. відбулося через недостатню увагу підприємства до маркетингових проблем і питань розвитку персоналу.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»

#### 3.1 Формування оптимальної структури балансу підприємства в системі забезпечення фінансової безпеки

Для формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та його ефективного розвитку в умовах кризових явищ необхідно виважено та обґрунтовано оцінювати фінансовий стан підприємства, адже результат такого аналізу надає керівництву інформацію стосовно того яким чином та за якими напрямками підприємство повинно здійснювати свою фінансово-господарську діяльність. Використовуючи результати розрахунків відповідних фінансових коефіцієнтів, обчислених на основі показників балансу, можна оцінювати рівень ефективності управління підприємством, виявляти наявні проблеми та слабкі місця у діяльності, а також виявляти резерви стійкого розвитку та прибутковості [67].

Жорсткі умови, викликані мінливими ринковими умовами змушують підприємства оперативно змінювати політику управління та вносити корективи в стратегічні напрями щодо забезпечення фінансової безпеки. Лише за умови оперативного реагування на виклики підприємство може забезпечити утримання своїх позицій на ринку.

На жаль, на сьогодні, значна кількість підприємств мають проблеми у забезпеченні стабільного фінансового становища або взагалі знаходяться у кризовому стані. Дефіцит власного капіталу, висока вартість позикових коштів, негативно впливає на платіжні можливості підприємства, як результат, не своєчасне виконання своїх зобов'язань перед контрагентами призводить до системних проблем в економічному середовищі.

Відповідно, перед керівництвом будь якого підприємства постає питання удосконалення структури активів та капіталу за рахунок формування його

оптимальної структури. Основні цілі оптимізації структури балансу підприємства полягають у наступному:

- досягнути максимального рівня прибутку;
- мінімізувати ризики;
- забезпечити максимальний рівень рентабельності;
- прискорити оборотність власного капіталу та ін.

Під поняттям баланс розуміють рівність активу і пасиву підприємства, а також, а також це фінансовий звіт побудований у формі рахунків у останній день операційного періоду [45].

Загальну характеристику побудови активу та пасиву балансу підприємства подано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Характеристика складових активу та пасиву балансу підприємства

Слід наголосити, що оптимізація структури майна та капіталу є однією з



найскладніших та важливих завдань фінансової стратегії розвитку підприємства. Результати вирішення даного питання використовується підприємством для побудови не лише політики та стратегії розвитку підприємства, а й для формування фінансових планів. Крім того, визначення оптимальної структури балансу повинно максимально забезпечувати відповідність встановленим нормативним значенням ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості. У випадку невідповідності нормативам, запропонувати коректуючі значення, що підвищить значення наведених показників.

Від того, наскільки сформована вертикальна та горизонтальна структури балансу, залежить оптимальне співвідношення між складовими елементами активів і капіталу підприємства [58].

З метою дослідження важливості даних балансу підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» для оцінювання фінансового стану підприємства структуру та динаміку засобів підприємства та відповідно джерел їх утворення за 2017-2019 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка, обсяг і структура активів та пасивів підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2017-2019 рр.

Показники	Період			2019/2017 рр.	
	2017	2018	2019	(+,-)	%
Активи, тис. грн.	639449	994784	1659864	1020415	159,58
Необоротні активи, тис. грн.	223539	280177	335705	112166	50,18
- у % до валюти балансу	34,96	28,16	20,22	-14,73	-
Оборотні активи, тис. грн.	415910	714607	1324159	908249	218,38
- у % до валюти балансу	65,04	71,84	79,78	14,73	-
Пасиви, тис. грн.	639449	994784	1659864	1020415	159,58
Власний капітал, тис. грн.	160139	180861	260662	100523	62,77
- у % до валюти балансу	25,04	18,18	15,70	-9,34	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	141256	132847	144008	2752	1,95
- у % до ВБ	22,09	13,35	8,68	-13,41	-
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	338054	681076	1255194	917140	271,30
- у % до валюти балансу	52,87	68,46	75,62	22,75	-

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про загальне збільшення активів підприємства впродовж аналізованого періоду. З аналізованого період відбулося збільшення активів на 1020415 тис. грн, або на 159,58%.

Така позитивна тенденція свідчить про збільшення обсягів виробництва та продажів продукції.

Для наочності структури та динаміки активів підприємства сформуємо складові балансу даного підприємства на рис. 3.2.

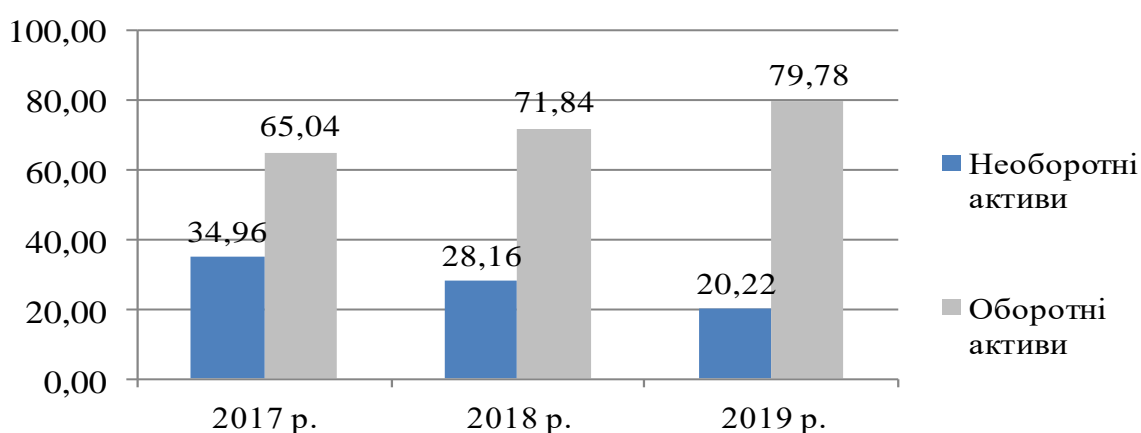


Рисунок 3.2 – Структура активів підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Зміна вартості необоротних активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має загальну позитивну динаміку з загальним приростом на 112166 тис. грн й на кінець 2019 р. їх вартість становила 335705 тис. грн.

Динаміка зміни вартості оборотних активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» аналогічна динаміці зміни загальної вартості активів підприємства. Так загальний приріст оборотних активів становив 908249 тис. грн, або на 218,38%. Отже, загальне збільшення активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за аналізований період відбулося внаслідок пропорційного збільшення обсягу оборотних і необоротних активів в абсолютному виразі. Незмінність частки оборотних активів у складі всіх активів є ознакою відмови підприємства від формування

більш мобільної структури господарських засобів, яка б, насамперед, пришвидшувала оборотність ресурсів підприємства. Крім того співпадіння темпів приросту оборотних і необоротних активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є свідченням відсутності інвестиційного напрямку балансу підприємства, який би орієнтувався на впровадження нових технологій та модернізацію виробництва.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2016-2018 рр. були відсутні.

На основі аналізу пасивів підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив», виявлено зростання обсягів власного капіталу за досліджуваній період на 100523 тис. грн (62,77%). На кінець 2019 р. розмір власного капіталу становив 260662 тис. грн. Така динаміка засвідчує, що у підприємства наявні власні кошти для формування необоротних і оборотних активів та воно в цілому може покривати за рахунок власних коштів свої зобов'язання. Для наочності структури та динаміки пасивів підприємства сформуємо складові балансу даного підприємства на рис. 3.3

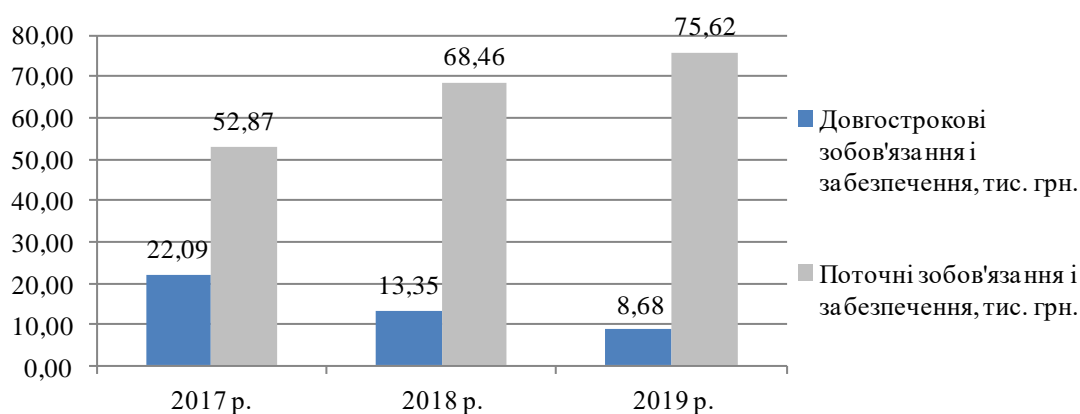


Рисунок 3.3 – Структура капіталу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2017-2019 рр.

Проведений аналіз позикових коштів свідчить про не значне зростання суми довгострокових зобов'язань по загальній вартості на 2752 тис. грн (1,95%). А ось по питомій вазі до валюти балансу розмір довгострокових зобов'язань скоротився на 13,41% й на кінець 2019 р. склав 144008 тис. грн. Загалом,

зростання обсягу довгострокових зобов'язань в загальній сумі позикових коштів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є позитивним, оскільки перевага поточних зобов'язань посилює ймовірність втрати підприємством фінансової стійкості.

Результати аналізу відображають значну суму поточної кредиторської заборгованості за аналізований період. Порівнюючи з 2017 р., у 2019 р. зростає частка поточної кредиторської заборгованості до валюти балансу з 52,87% до 75,62%, що є наслідком наявності значної заборгованості перед своїми постачальниками та підрядниками, спричиняє затримання оплати. Загалом тенденція зміни загального обсягу поточних зобов'язань повторює динаміку зміни кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – основної їх складової.

Розглянемо формування оптимальної структури балансу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив». З метою отримання оптимальної структури балансу шляхом поліпшення показників фінансової стійкості була обрана модель Грачова А.В. [18], що передбачає оптимізацію балансу через коригування деяких статей бухгалтерського балансу на основі рекомендованих значень фінансових показників.

Подальший аналіз можна представити у вигляді ряду етапів. На першому етапі, передбачено формування укрупнених статей та розкладу їх на великі групи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Укрупнена структура балансу підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 р., тис. грн.

Активи	Значення	Пасиви	Значення
Необоротні активи	335705	Власний капітал	260662
Оборотні активи, в т.ч.:	1324159	Залучений капітал, в т.ч.:	1399202
запаси	858298	Довгострокові кредити та займи	144008
дебіторська заборгованість	464353	Поточні зобов'язання, у тому числі:	1255194
у тому числі видані аванси	60387	аванси отримані	3365
Інші оборотні активи	0	заборгованість перед постачальниками	1172481
грошові кошти	1508	заборгованість оплати праці, податків та дивідендів	26505
Баланс	1659864	Баланс	1659864

Активи повинні включати необоротні та оборотні активи, поділяючи їх за ступенем ліквідності. Пасиви повинні складатися з власного та залученого капіталу. В свою чергу, залучений капітал поділяється на довгострокові та поточні зобов'язання.

Після закінчення формування укрупненого балансу підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» потрібно порівняти фактичні значення відібраних показників платоспроможності до нормативних значень.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз показників платоспроможності балансу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 р.

Назва показника	Формула для розрахунку	Значення	
		Нормативне	Фактичне
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	> 2	1,055
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК / ПЗ	0,2–0,35	0,001
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	(ВК-НА) / ОА	> 0,2	-0,057
Коефіцієнт автономії	ВК / ВБ	0,5–1	0,157
Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	(ОА-ПЗ) / З	> 1	0,080
Коефіцієнт структури капіталу	ВК / ЗК	> 0,5	0,186
Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК / ВК	< 1	5,368

Дослідивши вищенаведені показники, їх фактичні та нормативні значення, можна зробити висновок про те, всі коефіцієнти не відповідають нормі.

Отже, структура балансу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 р. не є оптимальною, що свідчить про необхідність пошуку напрямів поліпшення значень цих показників. Таким чином, коригуванню підлягає поточна діяльність ПрАТ «Запоріжвогнетрив», тобто, ті елементи, що входять до «робочого» капіталу підприємства.

Це оборотні активи та власний капітал. Саме до цих розділів вноситься невід'ємна сума коригування  $X$  ( $X > 0$ ), при цьому у всіх інших розділах підсумкові значення не змінюються. В результаті цього формується баланс після коригування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Баланс підприємства після перетворень

Активи	Пасиви
НА	ВК + X
ОА + X, в т.ч.:	ЗК, в т.ч.:
З	ДЗ
ГК + X	ПЗ
ВБ + X	

Наступним етапом є побудова системи обмежень для перетвореного балансу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» відповідно до початкових даних, а також рекомендованих нормативних значень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Система показників ліквідності фінансової стійкості

Показники	Нерівність	Розраховані значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	$ОА + X > 2 \times ПЗ$	$X > 1186229$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$ГК + X > 0,2 \times ПЗ$	$X > 249531$
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$ВК + X - НА > 0,2 \times ОА$	$X > 339875$
Коефіцієнт автономії	$ВК + X > 0,5 \times (ВБ + X)$	$X > 1138540$
Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	$ОА + X - ПЗ > 3$	$X > 1330237$
Коефіцієнт структури капіталу	$ВК + X > 0,5 \times ЗК$	$X > 438939$
Коефіцієнт фінансової залежності	$ЗК < ВК + X$	$X > 1138540$

Розрахувавши систему нерівностей відносно X, знаходимо, що найбільше оптимальне значення для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» складає 1330237 тис. грн (максимальне значення), тобто, на цю суму потрібно скоригувати розділи балансу «Оборотні активи» та «Власний капітал» та цю суму підприємство повинне залучити кошти для поліпшення структури балансу. Одержані дані наведено в табл. 3.6.

В активі збільшилась частка оборотних активів з 79,8% до 88,8% поряд із зменшенням необоротних активів з 20,2% до 11,2%. У структурі пасивів збільшилась частка власного капіталу та зменшилась питома вага залученого капіталу, таким чином підвищуючи коефіцієнт фінансової незалежності. Довгострокові зобов'язання зменшилися з 8,7% до 4,8%. Поточні зобов'язання також скоротилися з 75,6% до 42,0%.

Таблиця 3.6 – Початковий та оптимізований баланс підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив», тис. грн.

Активи	Початковий баланс (2019 р.)	Баланс після оптимізації	Пасиви	Початковий баланс (2019 р.)	Баланс після оптимізації
Необоротні активи	335705	335705	Власний капітал	260662	1590899
Оборотні активи:	1324159	2654396	Залучений капітал:	1399202	1399202
Запаси	858298	858298	Довгострокові зобов'язання	144008	144008
Грошові кошти та їх еквіваленти	1508	251039	Поточні зобов'язання	1255194	1255194
Валюта балансу	1659864	2990101	Валюта балансу	1659864	2990101

Наступним кроком є розрахунок показників фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» відповідно початкового та скоригованого балансу, після чого порівнюємо та зробимо остаточні висновки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» до та після оптимізації балансу

Назва показника	Нормативне значення	До оптимізації	Після оптимізації
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	1,055	2,115
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,001	0,200
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,2	-0,057	0,473
Коефіцієнт автономії	0,5-1	0,157	0,532
Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	> 1	0,080	1,630
Коефіцієнт структури капіталу	> 0,5	0,186	1,137
Коефіцієнт фінансової залежності	< 1	5,368	0,880

Коефіцієнтний аналіз, що проведений за допомогою таблиці свідчить, що запропоновані зміни позитивно вплинули в сторону збільшення коефіцієнтів фінансової стійкості. Рівень платоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», як і рівень фінансової стійкості має тенденцію до зростання. Для реалізації наведених пропозицій необхідно здійснити збільшення частки грошових коштів в складі оборотних активів та власного капіталу на суму, що була отримана в процесі оптимізації. Необхідна сума може бути одержана за допомогою

наступних пропозицій:

- робота з проблемною дебіторською заборгованістю шляхом розробки системи штрафів та санкцій, застосування факторингу;
- збільшення статутного капіталу власниками підприємства або проведення додаткової емісії акцій;
- прискорене повернення виданих авансів;
- залучення більш «дешевих» кредитних ресурсів;
- скорочення запасів товарів до оптимальних розмірів.

Отже, в цілому можна відзначити, що запропонована модель є дієвою та надає можливість поліпшити фінансовий стан та показники фінансової стійкості підприємства, що наглядно відображено на прикладі підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Наочно пропозиції наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Заходи щодо залучення коригуючої суми за побудованою моделлю оптимізації балансу для ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Рекомендована методика має ряд переваг, серед яких можна назвати



простоту та зрозумілість розрахунку, комплексність, універсальність та можливість легко втілити в життя. Таким чином, підтверджується гіпотеза про те, що розробка ефективної моделі оптимізації структурних елементів бухгалтерського балансу надає можливість суттєво покращити показники фінансової стійкості підприємства.

### 3.2 Запровадження стратегії фінансової безпеки як складової корпоративної стратегії підприємства

До складових формування стратегії забезпечення фінансової безпеки слід віднести: високу конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість [52].

Неодмінною умовою забезпечення формування забезпечення фінансової безпеки для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є його фінансова стратегія, що займає ключове місце у системі корпоративного управління підприємства. Наявність збалансованості корпоративних інтересів у системі стратегії забезпечення фінансової безпеки в цілому та між її важливими складовими зокрема і є головною запорукою успіху ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Таким чином виникає необхідність обґрунтувати процеси формування стратегії забезпечення фінансової безпеки та її оцінювання і системи корпоративного управління підприємства у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу.

Стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства – це доволі еластична та узагальнена модель фінансового розвитку підприємства, яка в першу чергу направлена на реалізацію корпоративної стратегії в цілому та формування раціональних фінансових відносин із контрагентами. Стратегії фінансової безпеки підприємства становить систему управління, що містить в собі визначені довгострокові фінансові цілі, технології (інструменти досягнення), ресурси для забезпечення її дієздатності і адаптації до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовищ [37].

Стратегії фінансової безпеки підприємства, як одна із базових стратегій,

являє собою складову загальної стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» і має відповідати їй за метою і завданнями. Наразі є особливо важливим є визначення місця стратегії фінансової безпеки в стратегічному наборі підприємства, зокрема у системі інших функціональних стратегій [8, 28].

Реалізація стратегій підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив», зокрема стратегії фінансової безпеки, забезпечується дієдатністю системи корпоративного управління підприємством, основними елементами якої можна вважати принципи формування та модель. Принципи корпоративного управління втілюють норми корпоративної політики підприємства, за результатами їх систематизації зроблено висновок, що основний акцент ставиться на взаємовідносинах зацікавлених сторін, інформаційній прозорості, системі контролю тощо.

Як свідчать результати дослідження світового досвіду та української практики, моделі корпоративного управління досить багатогранні, їх риси обумовлюються історичними особливостями, практикою ведення бізнесу та ін. У загальному, сучасна українська модель корпоративного управління перебуває у стадії створення, її можна вважати перехідною конструкцією, в якій формально подані складові елементи різних моделей, що використовуються у світі [7, 52, 69].

Разом з тим головні орієнтири щодо становлення моделі корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мають націлюватись на виконання нею таких функцій як: вироблення стратегії, захист прав акціонерів та інших зацікавлених осіб, прозорість та відкритість, моніторинг діяльності, тощо.

Слід наголосити, що будь-які зміни в системі корпоративного управління призводять до трансформування домінантів формування стратегії фінансової безпеки підприємства, серед яких: домінантні напрями, принципи формування, характеристики, критерії вибору, науково-методичне забезпечення. Процес формування ефективної стратегії фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив», повинен здійснюватися поетапно.

Етапи формування стратегії фінансової безпеки підприємства є основою

організаційної моделі формування стратегії підприємства, рис. 3.5, де у межах виділених блоків зазначено основні етапи процесу формування стратегії фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».



Рисунок 3.5 – Організаційна модель формування стратегії фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Ключовими елементами у процесі формування стратегії фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є:

- визначення головної цілі (місії);
- постановка системи цілей (завдань), які зумовлюють фінансовий аспект усіх видів діяльності підприємства;
- визначення періоду реалізації від якого залежить основний зміст стратегії;
- аналіз факторів зовнішнього середовища, що визначають цілі та зміст майбутньої стратегії.

У ході діагностики та оцінювання стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства здійснюється [60]:

- аналіз та оцінювання фінансового стану підприємства з метою ідентифікації стану фінансової безпеки підприємства та виявлення особливостей її динаміки;
- аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища для виявлення наряду їх дії на кінцеві результати діяльності підприємства;
- комплексний аналіз та діагностика внутрішнього фінансового потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей фінансової безпеки підприємства.

Особлива увага приділяється розробці, вибору та оцінюванню складових стратегії фінансової безпеки підприємства, а саме [28]:

- розробці множини варіантів стратегії фінансової безпеки;
- обґрунтуванню системи критеріїв вибору стратегії, що дозволяє науково обґрунтувати прийняття базового варіанту;
- оцінюванню та вибору оптимального найбільш привабливого варіанту стратегії фінансової безпеки;
- розробці та уточненню складових стратегії фінансової безпеки, що здійснюється за конкретними напрямками фінансової діяльності;
- обґрунтуванню та формуванню системи заходів щодо реалізації стратегії фінансової безпеки, які забезпечать детальний та послідовний план дій

у рамках різних видів діяльності підприємства в конкретному тимчасовому інтервалі.

У процесі реалізації та контролю (моніторингу) виконання розробленої стратегії забезпечення фінансової безпеки здійснюється [37]:

- реалізація стратегії, що передбачає взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами;

- процес постійного відстеження виконання запровадженої стратегії інструментами контролю та моніторингу за результатами яких забезпечується встановлення рівня отримання фактичних проміжних та кінцевих результатів відносно запланованих;

- оцінка якості стратегії фінансової безпеки, яка здійснюється на основі аналізу кількісних та якісних параметрів.

Отже, пропонуємо для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» наступний організаційний механізм формування стратегії забезпечення фінансової безпеки в системі корпоративного управління підприємством, в основі якого лежать домінанти і модель формування фінансової стратегії підприємства (рис. 3.6).

Даний механізм дозволяє здійснити побудову та комплексне оцінювання стратегії забезпечення фінансової безпеки в системі корпоративного управління підприємством, шляхом поєднання результатів інтегральної оцінки фінансового стану ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємства. Це надасть можливість виявляти і враховувати взаємозв'язки, взаємообумовленість та взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою фінансовою безпекою підприємства, що дозволить більш ґрунтовно розробляти практичні рекомендації стосовно напрямів фінансового розвитку підприємства із врахуванням його стратегічних можливостей.

Вибір стратегії підприємства здійснюється на основі визначення, аналізу і оцінювання ключових чинників, які характеризують її стан. Процес вибору буде здійснюватися з урахуванням результатів аналізу бізнес-портфелів, а також характеру і суті стратегій, які вже запроваджені підприємством [43].

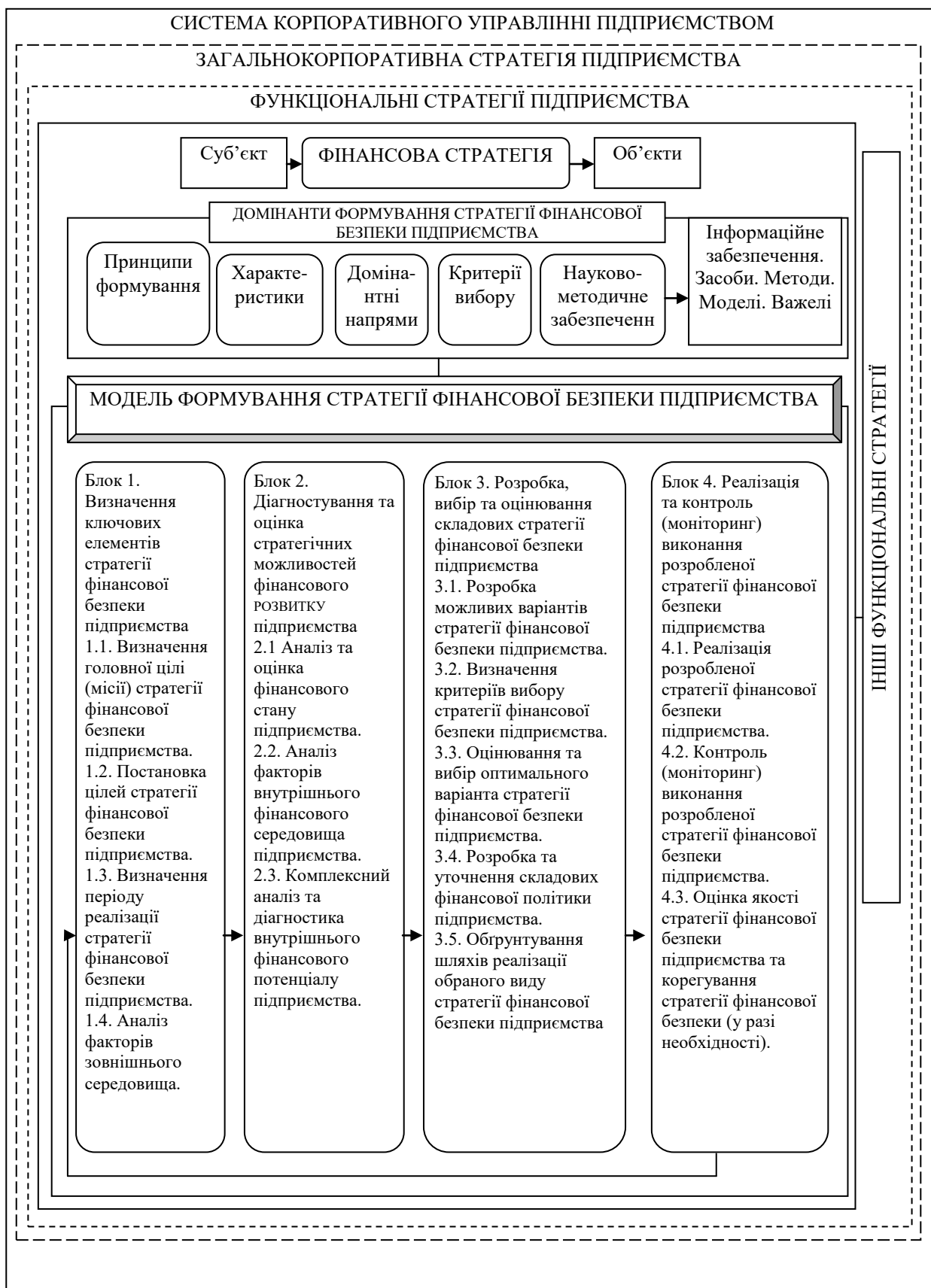


Рисунок 3.6 – Механізм формування стратегії фінансової безпеки в системі корпоративного управління підприємством ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

При виборі стратегії враховується безліч ключових чинників, в першу чергу повинні бути враховані наступні:

- поточний стан галузі і позиція в ній підприємства;
- ключові цілі і місія підприємства;
- інтереси і відношення вищого керівництва до вибору (перегляду) стратегії;
- наявність і стан фінансових ресурсів;
- рівень трудових ресурсів (кваліфікація працівників, досвід роботи тощо);
- зобов'язання по діючих стратегіях;
- ступінь залежності від впливу зовнішнього середовища;
- часовий чинник (часові межі вибору і реалізації стратегії).

Для оцінки переваг однієї стратегії в порівнянні з іншою (іншими) і перевірки того, наскільки вона спроможна забезпечити підприємства успіх рекомендується застосовувати систему критеріїв, табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Критерії вибору стратегії фінансової безпеки підприємства

Критерій	Коротка характеристика
1	2
Ментальна правильність	Стратегія повинна розроблятися зі знанням і розумінням двох абсолютних полюсів ефективною стратегії: абсолютної ірраціональності (крайній полюс) та граничної раціональності (протилежний полюс)
Ситуаційність	Стратегія має інтегрувати характерні особливості конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього (стратегічного) успіху
Унікальність (перевага в конкурентній боротьбі)	Стратегія має містити унікальні (відмінні від існуючих) можливості майбутнього бізнес-успіху, які позитивно відрізнятимуть дану компанію від її конкурентів та дозволять їй досягти стабільну конкурентну перевагу. Чим більша конкурентна перевага, створена за допомогою стратегії, тим вона могутніша та ефективніша
Майбутня невизначеність як стратегічна можливість	Стратегія повинна бути здатна перетворювати зміни зовнішнього оточення підприємства на її стратегічні та тактичні переваги
Гнучка адекватність (відповідність)	Стратегія має забезпечувати відповідність власних стратегічних змін підприємства змінам зовнішнього оточення

## Продовження таблиці 3.8

1	2
Інтенсивність роботи підприємства	Стратегія має бути націлена на зменшення періоду часу на досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства
Швидкість досягнення конкурентної переваги	Стратегія повинна забезпечувати підприємства здатність «прискорюватись» й «випереджати» конкурентів
Взаємоузгодженість	Стратегія має забезпечувати відповідність та взаємоузгодженість всіх її складових
Ступінь ризику	Стратегія має бути націлена на зменшення ймовірності ризику

Критерій дозволяє встановити відповідність стратегії певним характеристикам. Слід зазначити, що всі вказані характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

Таким чином, нами запропоновано механізм формування забезпечення стратегії фінансової безпеки стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в системі корпоративного управління підприємством. Даний механізм враховує взаємозв'язки, взаємообумовленість і взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою – фінансовою безпекою, що дозволяє більш обґрунтовано розробляти практичні рекомендації щодо напрямів фінансового розвитку підприємств із врахуванням їх стратегічних можливостей.

## Висновки до розділу 3

Слід наголосити, що оптимізація структури майна та капіталу є однією з найскладніших та важливих завдань фінансової стратегії розвитку підприємства. Результати вирішення даного питання використовується підприємством для побудови не лише політики та стратегії розвитку підприємства, а й для формування фінансових планів.

Крім того, визначення оптимальної структури балансу повинно максимально забезпечувати відповідність встановленим нормативним значенням ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості. У випадку



невідповідності нормативам, запропонувати коректуючи значення, що підвищить значення наведених показників.

Структура балансу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 р. не є оптимальною, що свідчить про необхідність пошуку напрямів поліпшення значень цих показників. Таким чином, коригуванню підлягає поточна діяльність підприємства, тобто, ті елементи, що входять до «робочого» капіталу. Вирішивши систему нерівностей було визначено, що найбільше оптимальне значення для оптимального балансу складає 1330237 тис. грн (максимальне значення), тобто, на цю суму потрібно скоригувати розділи балансу «Оборотні активи» та «Власний капітал» та цю суму підприємство повинне залучити кошти для поліпшення структури балансу.

Головні орієнтири щодо становлення моделі корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мають орієнтуватись на виконання нею таких функцій як: вироблення стратегії, захист прав акціонерів та інших зацікавлених осіб, прозорість та відкритість, моніторинг діяльності.

Реалізація стратегій підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив», зокрема стратегії фінансової безпеки, забезпечується дієздатністю системи корпоративного управління підприємством, основними елементами якої можна вважати принципи формування та модель.

З метою удосконалення корпоративної фінансової стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» нами запропоновано механізм формування стратегії забезпечення фінансової безпеки в системі корпоративного управління підприємством, в основі якого лежать домінанти і модель формування фінансової стратегії підприємства. Даний механізм враховує взаємозв'язки, взаємообумовленість і взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою – фінансовою безпекою підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано розробляти практичні рекомендації щодо напрямів фінансового розвитку підприємств із врахуванням їх стратегічних можливостей.

## ВИСНОВКИ

Ефективним інструментом управління фінансовою безпекою підприємства, в сучасних умовах господарювання, є правильно розроблена стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства у довгостроковій перспективі. Яка орієнтована на реалізацію загальних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного середовища та пов'язаної з цим невизначеності.

Більшість сучасних дослідників визначають поняття «фінансова безпека підприємства» виходячи зі змісту складової поняття – «безпека підприємства» як стан системи (підприємства). На нашу думку, відповідність такого стану критерію «безпечність» повинно оцінюватися комплексно за наступними ознаками: достатність обсягу фінансових ресурсів; прийнятний для підприємства рівень ефективності використання ресурсів; достатня стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз; збалансованість фінансових інтересів; рівень фінансової незалежності; здатність забезпечувати ефективний та сталий розвиток фінансової системи.

Стратегії забезпечення фінансової безпеки відіграє важливу роль у ефективному розвитку підприємства і забезпечує: формування чіткого взаємозв'язку стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства; механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей розвитку підприємства у цілому та окремих його структурних одиниць; реальне оцінювання фінансових можливостей підприємства, максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу; можливість активного маневрування фінансовими ресурсами; можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства; можливість швидкої реалізації перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища; виявлення переваг і

недоліків підприємства у фінансовій діяльності у порівнянні з його конкурентами; можливість заздалегідь враховувати можливі варіанти розвитку факторів зовнішнього середовища, що не контролюються підприємством, та звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства; можливість сформулювати значення основних критеріальних оцінок вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.

В системі фінансової безпеки підприємства найбільш важливим та складним етапом є управління реалізацією обраної стратегії забезпечення фінансової безпеки. Основною задачею даного етапу є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки, що передбачається, та успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, магнезійних і неформованих виробів.

Майно підприємства протягом аналізованого періоду збільшилось на 159,6%, як за рахунок власного капіталу так і за рахунок запозичених коштів. Але при цьому суттєве перевищення позикових коштів у структурі капіталу підприємства призвело до погіршення показників фінансової стійкості. За всіма розрахованими показниками фінансової стійкості протягом усього періоду аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мав значні відхилення від рекомендованих значень. Власний оборотний капітал має від'ємне значення, що відбивається на незадовільних показниках стану оборотних активів у контексті оцінки фінансової стійкості.

Щодо показників ліквідності та платоспроможності слід зазначити наступне: коефіцієнт абсолютної ліквідності мав суттєве відхилення від нормативного значення, до того ж, з 2017 р. по 2019 р. він постійно зменшувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2018 р. наблизився до рекомендованого значення в 0,7, натомість у 2019 р. знов погіршився. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходився в межах рекомендованих значень.

Показники ділової активності мають задовільні значення, проте незадовільною є їх динаміка, адже більшість коефіцієнтів оборотності зменшуються протягом проаналізованого періоду.

Аналіз відносних показників прибутковості засвідчив, що рентабельність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має невисокі значення, хоча й із чітко вираженою тенденцією до зростання. Підприємство досягло досить значних показників рентабельності власного капіталу, втім це є наслідком низької питомої ваги й абсолютного розміру власного капіталу.

Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства характеризується сукупністю показників, які ієрархічно зв'язані між собою. Комплексне оцінювання забезпечення фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на основі комплексних показників засвідчив, що в 2017 р. позитивні значення показників за показником «Фінансова складова», «Технічна складова» та «Кадрова складова» є наслідком попередніх зусиль ПрАТ «Запоріжвогнетрив» щодо показників «Ринкова складова» то погіршення фінансових і операційних показників у 2019 р. відбулося через недостатню увагу підприємства до маркетингових проблем і питань розвитку персоналу.

Слід наголосити, що оптимізація структури майна та капіталу є однією з найскладніших та важливих завдань фінансової стратегії розвитку підприємства. Результати вирішення даного питання використовується підприємством для побудови не лише політики та стратегії розвитку підприємства, а й для формування фінансових планів. Крім того, визначення оптимальної структури балансу повинно максимально забезпечувати відповідність встановленим нормативним значенням ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості. У випадку невідповідності нормативам, запропонувати коректуючи значення, що підвищить значення наведених показників.

Структура балансу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у 2019 р. не є оптимальною, що свідчить про необхідність пошуку напрямів поліпшення значень цих показників. Таким чином, коригуванню підлягає поточна

діяльність підприємства, тобто, ті елементи, що входять до «робочого» капіталу.

Вирішивши систему нерівностей було визначено, що найбільше оптимальне значення для оптимального балансу складає 1330237 тис. грн (максимальне значення), тобто, на цю суму потрібно скоригувати розділи балансу «Оборотні активи» та «Власний капітал» та цю суму підприємство повинне залучити кошти для поліпшення структури балансу.

Головні орієнтири щодо становлення моделі корпоративного управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» мають орієнтуватись на виконання нею таких функцій як: вироблення стратегії, захист прав акціонерів та інших зацікавлених осіб, прозорість та відкритість, моніторинг діяльності.

Реалізація стратегій підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив», зокрема стратегії фінансової безпеки, забезпечується дієздатністю системи корпоративного управління підприємством, основними елементами якої можна вважати принципи формування та модель.

Принципи корпоративного управління втілюють норми корпоративної політики підприємства, за результатами їх систематизації зроблено висновок, що основний акцент ставиться на взаємовідносинах зацікавлених сторін, інформаційній прозорості, системі контролю тощо.

З метою удосконалення корпоративної фінансової стратегії ПрАТ «Запоріжвогнетрив» нами запропоновано механізм формування стратегії забезпечення фінансової безпеки в системі корпоративного управління підприємством, в основі якого лежать домінанти і модель формування фінансової стратегії підприємства.

Даний механізм враховує взаємозв'язки, взаємообумовленість і взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою – фінансовою безпекою підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано розробляти практичні рекомендації щодо напрямів фінансового розвитку підприємств із врахуванням їх стратегічних можливостей.

Основними складовими стратегії фінансової безпеки підприємства є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформулювати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия: учеб. пособ. Пенза: Пензен. гос. ун-т, 2011. 230 с.
2. Амосов О. Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економіка підприємства*. 2012. № 1. С. 8–13.
3. Андрєєва В. Г., Матусова О. М. Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки підприємств за сучасних умов розвитку економіки України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6(3). С. 4–9.
4. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. Москва. Экономика, 1989. – 519 с.
5. Ареф'єв В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 65-68.
6. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
7. Бабяк Н. Д., Білоцька І. А. Бізнес-середовище – корпоративні фінансові стратегії: проблеми синхронізації в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 137–141.
8. Балацький Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії. *Ефективна економіка*. 2015. № 8.: URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4237>. (дата звернення 18.10.2020).
9. Бердар М. М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 52–55.
10. Белоусова С. В. Теоретичні імперативи фінансової стратегії підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3(2). С. 73–77.
11. Біломістна І. І., Хоречко В. Є. Механізм забезпечення фінансової

безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. С. 305–307.

12. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, 2009. 776 с.

13. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2005. 656 с.

14. Борисюк О. В., Маленицький Д. С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 160–164.

15. Васечко Л. І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 9. С. 115–118.

16. Веб-сайт Приватного акціонерного товариства «Запоріжвогнетрив». URL: <http://www.zaporozhogneuropor.com/> (дата звернення: 21.09.2020).

17. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2006. 174 с.

18. Грачев А. В. Многофакторная модель оптимизации бухгалтерского баланса. *Аудит и финансовый анализ*. 2007. № 3. С. 57-69.

19. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки : епістемологічний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013. Вип. 1 (25). С. 39–52.

20. Домбровська С. О., Лапіна І. С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 25(1). С. 138–141.

21. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 79-84.

22. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий: учеб. пособ. Екатеринбург: УГТУ, 2012. 230 с

23. Журавльова І. В., Лелюк С. В. Морфологічний аналіз фінансової



безпеки суб'єкта підприємництва. Вісник НТУ. 2013. № 49 (1022). С. 51–60.

24. Загорельська Т. Ю. Формування підходів щодо управління фінансовою безпекою підприємства. Экономика предприятия. URL : [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2009/Economics/54118.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54118.doc.htm) (дата звернення 16.10.2020).

25. Кавчак І. Р. Теоретині підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства. URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення 07.09.2020).

26. Каркавчук В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства. Вісник Львівського університету. 2008. № 40. С. 121–125.

27. Кіктенко О. В., Буря В. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 115–120.

28. Костак З. Р. Роль фінансово-економічної безпеки у стратегічному розвитку підприємницьких структур. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2015. Вип. 49. С. 221–225.

29. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг; пер. с англ. СанктПетербург: Питер; Мир книг, 2012. 814 с

30. Кудрицька Ж. В. Система управління фінансовою безпекою «Ефективна економіка. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=897> (дата звернення 04.08.2020).

31. Лазарева А. П. Стратегія фінансової безпеки підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2014. Том 18. №2. С. 166-172.

32. Медведева І. Б., Погосова М. Ю. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 264 с.

33. Мельник С. І. Основні структурні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 44. С. 72–76.

34. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності :.. дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2015. 21 с.

35. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с.

36. Назарова Т. Ю., Мілентьєва Ю. В. Формування фінансової стратегії: теоретичний аспект. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2018. № 4. С. 110–113

37. Носач І. В., Лебедева Д. О. Сутність та роль фінансової стратегії вітчизняних підприємств *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 409–413.

38. Олексюк Т. В. Фінансова безпека підприємств машинобудування як напрям стратегічного управління. *Економіка і регіон*. 2014. № 6. С. 130–136.

39. Орехова Е. В. Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2014. № 38. С. 125–130.

40. Орлик О. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5 (6). С. 218–223.

41. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 19. Том 2. С. 222-232.

42. Орлик О. В. Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства: особливості процесу розробки та реалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2016. Вип. 1(20). С. 71-83.

43. Парфентій Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : монографія. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2019. 184 с

44. Пестовська З. С., Гриценко Є. Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників.

*Академічний огляд*. 2017. № 2. С. 21–31.

45. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с

46. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". – 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.

47. Пойда-Носик Н. Н. Дослідження теоретичних аспектів сутності фінансова безпека. Вісник Донецького національного університету, сер. В : Економіка і право, вип. 2. 2011. С. 164–170.

48. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

49. Пономаренко О. Е. Формування стратегій фінансової безпеки суб'єктів господарювання промисловості : ...дис. канд. екон. наук : 08.00.08 Харків : ХНЕУ, 2013. 21 с.

50. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [пер. с англ. И. Минервин]. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

51. Рета М. В., Шимко Н. І. Діагностика фінансового стану як інструмент управління фінансовою безпекою підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 67 (1040). С. 80–89.

52. Сердюков К. Г., Малишкіна К. Ю. Сутнісна характеристика корпоративної фінансової стратегії господарюючого суб'єкта. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 1. С. 258–266.

53. Січиокно Г. Б. Механізм управління фінансовою безпекою промислових підприємств в умовах глобалізації. Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 2(2). С. 81–90.

54. Ситник Н. С., Джиговська Л. І. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства: зміст та функціональні складники.

*Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(2). С. 65–70.

55. Скриньковський Р., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

56. Смоквіна Г. А. Фінансова безпека як стратегічна складова економічної безпеки України. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 30–36.

57. Степанова Д. С., Яременко А. М. Розроблення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 62–66.

58. Стратегічне управління: навч. посіб. / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко] К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

59. Стратегічний фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Костирко Л. А. [та ін.] ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – 2-ге вид., перероб. та допов. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 464 с.

60. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140–148.

61. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків : Планета-прінт, 2016. 287 с.

62. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.; [пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк]. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

63. Фатхутдінов Р. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник; 4-е вид., випр. і доп. М.: Ескмо, 2013. 423 с

64. Цвайг Х. І., Михаліцька Н. Я. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 128–132.

65. Швець Ю. О., Мозолєвська А. І. Сучасний стан формування

фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 235–242.

66. Bernstein L. A., Wild John J. *Financial Statement Analysis : Theory, Application and Interpretation*. McGraw Hill, 2006. 738 p.

67. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. *Financial management : theory and practice*. Thomson South-Western, 2008. 1074 p.

68. Chang C., Lee A. C., Lee C. F. Determinants of capital structure choice : A structural equation modeling approach. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. Vol. 49. Is. 2, May 2009. P. 197–213.

69. Fabozzi F. J. *Financial Management and Analysis*. John Wiley & Sons, Inc., 2008. 1022 p.

70. Pavlíček J. *Corporate Financial Strategy in SMEs Proceedings of the World Congress on Engineering*. 2009. vol. II. URL: [http://www.iaeng.org/publication/wCE2009/wCE2009\\_pp1356-1358.pdf](http://www.iaeng.org/publication/wCE2009/wCE2009_pp1356-1358.pdf) (дата звернення 04.09.2020).

## ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Запоріжвогнетрив», тис. грн

Актив	На 31 грудня			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	810	869	919	3526
первісна вартість	2815	3227	3735	7148
накопичена амортизація	2005	2358	2816	3622
Незавершені капітальні інвестиції	2455	7462	30356	38079
Основні засоби:	181944	192258	224673	256104
первісна вартість	326725	353407	422626	504089
знос	144781	161149	197953	247985
інші фінансові інвестиції	1	1	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1048	1030	67	49
Відстрочені податкові активи	28658	21435	24161	37946
Інші необоротні активи	484	484	0	0
Усього за розділом I	215400	223539	280177	335705
II. Оборотні активи				
Запаси	217580	262322	351655	858298
Виробничі запаси	109685	136744	223001	420440
Незавершене виробництво	55370	101527	103405	369961
Готова продукція	52525	24051	25249	67897
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	109335	127897	325779	365543
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	5669	8438	14632	60387
з бюджетом	6440	10907	5177	21974
у тому числі з податку на прибуток	2886	2886	0	2708
Інша поточна дебіторська заборгованість	2815	3335	10131	16449
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	12857	3011	7242	1508
Готівка	1	2	0	0
Рахунки в банках	4038	3009	7242	1508
Усього за розділом II	354696	415910	714607	1324159
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	570096	639449	994784	1659864

## Продовження ДОДАТКУ А

Пасив	На 31 грудня			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	75925	75925	75925	75925
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	54855	84320	105042	184843
Неоплачений капітал	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	-106	-106	-106
Інші резерви	0	0	0	0
Усього за розділом I	130780	160139	180861	260662
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	55109	69845	105690	144008
Довгострокові кредити банків	40801	71411	27157	0
Усього за розділом II	95910	141256	132847	144008
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0
Векселі видані	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	67682	45102	46555	26790
за товари, роботи, послуги	248526	263152	582144	1172481
за розрахунками з бюджетом	2177	2868	6026	5716
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	2352	0
за розрахунками зі страхування	1154	1826	2675	5246
за розрахунками з оплати праці	6170	6136	7752	15543
за одержаними авансами	880	4682	5301	3365
за розрахунками з учасниками	307	0	0	0
Поточні забезпечення	15838	13639	29109	24361
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	672	649	1514	1692
Усього за розділом III	343406	338054	681076	1255194
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0
Баланс	570096	639449	994784	1659864

## ДОДАТОК Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1002411	1241655	1668741	2382180
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-812755	-1053653	-1413228	-2071540
Валовий: прибуток	189656	188002	255513	310640
збиток	0	0	0	0
Інші операційні доходи	136308	66139	53197	59671
Адміністративні витрати	-57748	-61918	-76728	-97555
Витрати на збут	-24155	-32279	-53907	-16756
Інші операційні витрати	-246484	-93617	-79842	-120060
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	66237	98233	135940
збиток	-2423	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	50	37	163	0
Інші фінансові доходи	91	227	108	204
Інші доходи	758	329	262	1677
Фінансові витрати	-21342	-20191	-19230	-18168
Втрати від участі в капіталі	0	0	-246	0
Інші витрати	-93	-427	-170	-428
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	46302	79120	119225
збиток	-22959	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1928	-8954	-15236	-21645
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	37348	63884	97580
збиток	-21031	0	0	0



## Продовження ДОДАТКУ Б

## Сукупний дохід ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2016-2019 рр., тис. грн

Стаття	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	484	-7883	-43162	-17779
Інший сукупний дохід до оподаткування	484	-7883	-43162	-17779
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	484	-7883	-43162	-17779
Сукупний дохід	-20547	29465	20722	79801

## Елементи операційних витрат підприємства за 2016-2019 рр., тис. грн

Стаття	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Матеріальні затрати	703554	849444	1117152	1761538
Витрати на оплату праці	124015	160094	228448	410602
Відрахування на соціальні заходи	33510	32261	47738	88084
Амортизація	17246	20173	36074	50640
Інші операційні витрати	276264	153654	170143	219669
Разом	1154589	1215626	1599555	2530533

## Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Колобердянко І.В., студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Запоріжвогнетрив»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Колобердянко І.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Лепьохін О.В.