

РОЗДІЛ 6

ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*(д.е.н., проф. Метеленко Н. Г., д.е.н., проф. Паршин Ю. І., к.е.н., доц. Сіліна І. В.,
здобувач PhD Шаранов В. С., здобувач PhD Сумма В. С.,
здобувач PhD Плиська О. В., здобувач PhD Оленіченко В. П.)*

- 6.1 Діагностування і багатогранність кризових явищ, спричинених повномасштабною війною
- 6.2 Системний підхід та ключові орієнтири при формуванні антикризового менеджменту промислового підприємства
- 6.3 Концептуальні основи розробки антикризового фінансового механізму промислового підприємства у воєнний час та у повоєнному періоді
- 6.4 Моніторинг фінансового механізму ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» у контексті розгортання кризових явищ під час війни
- 6.5 Фінансова стійкість та фінансові важелі ідентифікації фінансової кризи в господарській діяльності ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Деіндустріалізація в Україні почалась задовго до вторгнення росії, і навіть до початку війни в 2014 році [1]. В економіці України роль промисловості залишається провідною, адже поступ промислового сектору обумовлює найбільший мультиплікативний ефект на економіку країн з різним рівнем економічного розвитку, виробляючи значну частину ВВП, стимулюючи інноваційну діяльність, гарантуючи одержання великої частки експортних доходів. Промисловість – провідна галузь господарського комплексу держави, яка має за мету добування та переробку природних багатств. Від стану та розвитку промисловості залежать стан і розвиток інших галузей економіки, соціально-культурного та адміністративно-політичного будівництва, а отже, й рівень життя громадян, розвитку суспільства, держави в цілому. Промисловість підрозділяють на важку (виробництво засобів виробництва) та легку (виробництво предметів споживання), а також на нафтову, вугледобувну, текстильну, харчову та інші види (залежно від кінцевого продукту), які є підгалузями промисловості. В свою чергу, підгалузі промисловості поділяються на ще більш дрібні – так звані субгалузі промисловості. Галузева організація промисловості визначає складну структуру органів державного управління в цій галузі [2]. Структурний склад промисловості України складається з переробної, добувної промисловості, розроблення кар'єрів, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання, каналізації, поводження з відходами. Розвиток промислової галузі сприяє створенню

та підтримці мільйонів робочих місць, як безпосередньо в самому секторі, так і в суміжних галузях, наповнюючи податковими надходженнями державний бюджет, формуючи тим самим фундамент для сталого соціально-економічного розвитку країни.

6.1 ДІАГНОСТУВАННЯ І БАГАТОГРАННІСТЬ КРИЗОВИХ ЯВИЩ, СПРИЧИНЕНИХ ПОВНОМАСШТАБНОЮ ВІЙНОЮ

Передбачена Угодою про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [3] поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС почала функціонувати з 1 січня 2016 року. До 1 січня 2016 року згідно з постановою Комісії ЄС від 16.04.2019 р. № 374/2014 Європейський Союз надав Україні в односторонньому порядку автономні торговельні преференції. Автономні преференції діяли з 23 квітня 2014 року до 31 грудня 2015 року. Метою зазначених заходів було одностороннє зменшення або скасування митних зборів ЄС на товари, що походять з України. Тобто фактично Україна експортувала товари до ЄС на преференційних умовах, наближених до умов, передбачених ЗВТ, ще з 23 квітня 2014 року. Проте ані автономні преференції, ані подальший початок функціонування ЗВТ не призвели до зростання в українській промисловості.

В 2014–2015 роках індекс промислової продукції обвалився, відповідно, на 10,1 % та 12,3 %. Після чого у 2016–2018 роках індекс промислової продукції демонстрував мінімальне зростання відновлювального характеру в межах 1,1–4 %, що в умовах обвалу попередніх років можна вважати стагнацією.

Основними чинниками стрімкого падіння в промисловості стали анексія росією Криму, військове протистояння на сході країни разом з втраченою контролю над частиною території Донбасу, втрата російського ринку та кооперації з російськими промисловими підприємствами, а також несприятлива кон'юнктура цін на основні товари українського експорту, технічні бар'єри та низький рівень кооперації української промисловості з промисловістю Євросоюзу, падіння внутрішнього попиту та відкритість економіки України для імпорту промислової продукції [4].

Унаслідок повномасштабних бойових дій, які розв'язані рф 24.02.2022 р., у багатьох регіонах України пошкоджено або знищено значну кількість промислових підприємств. Певну частину потужностей

релокували до інших регіонів або навіть сусідніх країн. Підприємства, що працюють, мають значні проблеми з попитом та логістикою, доступом до кредитних ресурсів та ін. Це загрожує деіндустріалізацією України, хоча й до війни промисловість нечасто відчувала підтримку з боку держави. Релокація підприємств до західних регіонів України надає шанс сформувати промисловий сегмент, якого там не було до війни [1; 5; 6].

Проведемо аналіз та простежимо процеси деіндустріалізації за динамікою часток переробної промисловості у ВВП та в експорті. Якщо у 2007 році частка переробної промисловості у ВВП України становила близько 18 %, то в 2021 році ця частка знизилася до критичних 10 %. Те саме стосується експорту: у 2007 році частка переробної промисловості в експорті становила приблизно 73 %, а у 2021 – близько 37 %. Тобто впродовж останніх 15 років Україна поступово втрачала свій промисловий потенціал, дедалі більше ставала сировинною країною – як з погляду ВВП, так і в експорті. Зараз війна фактично «добиває» нашу промисловість, оскільки бойові дії зачіпають ті регіони, де вона була найбільш розвинута. Це Харківська, Запорізька, Дніпропетровська області, раніше підконтрольні Україні частини Луганської та Донецької областей, зокрема Маріуполь та інші міста. Частина підприємств фізично знищені, інші сильно постраждали. Деякі з цих підприємств були високотехнологічними, тому відновити їх з нуля буде вкрай важко [1]. Певна кількість підприємств перемістилися на захід країни й намагаються відновити потужності. Ці виробництва Україна, ймовірно, збереже. Для західних регіонів – це шанс сформувати свій промисловий сегмент економіки, який там не був таким потужним до російського вторгнення. Третя категорія – це підприємства, які переїхали за межі України. І це стане викликом для держави стосовно того, чи зможемо ми повернути їх назад в Україну.

На нашу думку, деіндустріалізація, яка поступово відбувалась до війни, а привела до частки переробної промисловості у ВВП, яка становила близько 20 %, стала однією з причин того, що РФ безперешкодно вторглась в Україну. Якщо б ми самостійно виробляли більше зброї, розвивали ВПК, мали б складну техніку, більше доходів бюджету на фінансування армії – ворог би декілька разів подумав, чи варто нападати. Держава має встановити розвиток промисловості як пріоритет і, відповідно, сформувати набір інструментів, які сприятимуть розвитку високотехнологічних виробництв. Жодна країна у світі не змогла досягти розвитку переробної промисловості в рамках концепції вільного ринку. Усі розвинуті країни застосовували широкий набір стимулів, щоб ця промисловість з'являлася. Звісно, перемога у війні дасть значний поштовх для розвитку економіки й промисловості зокрема, але вважаємо, що багато що можна робити вже зараз [1].

Сформулюємо основні інструменти, які можуть сприяти створенню виробництв уже під час війни:

- по-перше, страхування військових ризиків;
- по-друге, доступ до довгих і дешевих грошей; зрозуміло, що з кредитами під 40 % від комерційних банків жодних інвестицій у промисловість не буде. У розвинутих країнах доступ до дешевих грошей забезпечує Банк розвитку, у нас такого банку немає, але в нас діє, наприклад, програма пільгового кредитування «5–7–9 %», щоправда, нею користуються здебільшого торговельні компанії, а не виробники, тому слід переглянути її пріоритети. У нас є грантова програма від уряду для переробної промисловості. Вона передбачає, що виробник може отримати грант у 8 млн грн, але кількість цих грантів обмежена, тому слід збільшити обсяг фонду фінансування цієї програми;

- компенсація витрат на капітальні інвестиції в переробну промисловість через податки; у такий спосіб наші західні сусіди переманюють українські підприємства до себе;

- стимулювання експорту переробної промисловості; в нас уже кілька років існує Експортно-кредитне агентство; воно вже надає сервіс, який забезпечує кредити на виробництво продукції за експортними контрактами, хоча й у малих сумах; ці ліміти потрібно збільшувати, а також розширювати спектр послуг з експортного фінансування;

- розширення локалізації в державних закупівлях.

Відповідний закон (№ 1977-IX) ухвалили в грудні 2021 року [7], а набрав чинності він уже під час війни – в липні 2023 року. Цей інструмент потрібно постійно посилювати, спираючись на виробничі потужності, наявні в країні. Окремою темою щодо державної політики пріоритетного розвитку промисловості є розвиток індустріальних парків [8]. Індустріальні парки можуть запропонувати бізнесу те, що найбільше потрібно – ділянки, приміщення придатні до експлуатації, ресурсоефективну та надійну інфраструктуру інженерних мереж, доступ до кваліфікованих працівників, освітніх установ та супутніх послуг, що дозволяє інвестору зосередитись на основному бізнесі: виробництві товарів, які відповідають національним та міжнародним стандартам якості, користуються попитом на відповідних ринках, вдосконаленні навичок своїх працівників. Окремої уваги потребує і потребуватиме сектор військово-промислового комплексу і тут держава має перетворитися з пасивного спостерігача на вимогливого й спроможного замовника. Ні в довоєнний період, ні в умовах війни українська влада не мала системної промислової політики [9].

Отже, повномасштабна військова агресія з боку рф спричинила дестабілізацію ринкового середовища, комерційних, інвестиційних, логістичних,

кадрових, інноваційних процесів суб'єктів господарської діяльності. З часом негативні чинники набувають синергетичних властивостей, призводячи до поглиблення накопичених суперечностей та, часом, руйнівних для функціонування організації наслідків. У вищенаведених умовах, безумовно, актуальності набуває такий підхід до управління, що дозволить забезпечити підприємству стійкість на тлі мінливих умов, викликаних загрозами внутрішнього та зовнішнього характеру, використати усі наявні можливості та сильні сторони для запобігання погіршенню економічного стану компанії, сформулювати передумови для сталого розвитку у майбутньому. Відповідно, в умовах воєнного стану організації слід зосереджуватися на формуванні заходів, що дозволять своєчасно визначити ознаки виникнення кризових явищ у бізнес-процесах та забезпечити адекватну реакцію у вигляді попередження розвитку їхнього впливу, або забезпечити їхнє здолання у випадку, якщо не було своєчасно здійснено превентивні заходи.

Менеджмент – це цілеспрямований процес, що дозволяє забезпечувати перехід компанії з одного стану до іншого, у нашому випадку – з небажаного нестійкого до сталого фінансового положення. Системи заходів, що забезпечують виконання вищезгаданих завдань, мають назву ризик – менеджменту або антикризового управління, та мають на увазі або процеси, які спрямовані на своєчасне виявлення та попередження криз, або ефективне управління в умовах кризового середовища, або дії, які спрямовані на подолання дестабілізуючих чинників.

Своєчасність виявлення ознак наявності кризи, яку забезпечує ефективна система антикризового управління підприємства, дозволяє забезпечити сталість подальшого розвитку організації. За вищезазначених умов, антикризова діяльність у вигляді прогнозування, профілактики та діагностики кризових явищ повинна мати переважний характер серед інших функцій організації. Сучасна наукова література надає різні підходи до трактування сутності, причин та чинників появи й розвитку кризових явищ у вітчизняній економіці та на підприємствах зокрема. Необхідність захисту підприємства залежить від сутності та ступеню впливу криз. Ймовірність виникнення кризових явищ існує для будь-якої системи, для якої характерними рисами є не тільки невдалі керування чи стратегія організації, недостатність якісних рішень стосовно розв'язання проблем, які вже склалися, неспроможність збереження конкурентних позицій, а й об'єктивні причини.

Кризу підприємства можна розглядати як певний циклічний процес, що має тимчасовий характер, виникає в зв'язку з нездатністю підприємства підлаштовуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища на мікро, мезо- та макрорівні, відображується сильними коливаннями

фінансового стану підприємства за межами нормативних значень, та має позитивні й негативні наслідки, що є важкими для прогнозування.

Виникнення кризи слід, передусім, розглядати не як випадковість, а в якості закономірної ситуації, що вимагає від керівництва дослідження причин її появи та розвитку й визначення управлінських рішень, які здатні нівелювати відповідний негативний вплив та його наслідки. Стабільність подальшого розвитку та функціонування підприємства буде залежати від своєчасності виявлення кризових ознак та передумов появи негативних явищ у діяльності організації, забезпеченої за рахунок створення ефективної системи антикризового менеджменту. Можна виокремити причини, чинники та симптоми появи кризових явищ у діяльності підприємства (рис. 6.1). Симптомами вважають прояви ознак кризових явищ у діяльності організації. Визначити їхню наявність можливо шляхом використання системи показників (фінансово-економічних, соціально-економічних) з подальшим порівнянням їх у динаміці, з нормативними значеннями, середньогалузевими. Причини кризи – процеси, що викликають появу кризових явищ у функціонуванні компанії. Відповідно, причини виникнення кризових явищ у діяльності підприємства можуть відноситися до внутрішнього чи зовнішнього середовища (рис. 6.2). На виникнення та розвиток кризових явищ впливає певна сукупність факторів [10] внутрішнього та зовнішнього характеру [11]. Однією з головних проблем антикризового управління є те, що кризові чинники діють не відокремлено, а посилюють один одного, спричинюючи ефект синергії – за таких умов збільшуються наслідки існування як окремих факторів, так і всієї кризи в організації. Внаслідок дії кожного з чинників, виникають нові причинно-наслідкові зв'язки, вивчення яких дозволить забезпечити моделювання виникнення та розвитку кризи. Одну з відповідних класифікацій наведено на рис. 6.3 [12; 13].

Коваленко В. В. наводить наступні чинники виникнення криз (для банківської сфери): глобалізаційні процеси у фінансовій сфері, інфляція, високі коливання цін на товари та фінансові активи, недосконалість органів нагляду й регулювання, зменшення обсягів реалізації підприємств та погіршення внаслідок цього їхньої платоспроможності [14, с. 80].

Птащенко Л. О. здійснює порівняння умов, що є притаманними для сучасної економічної ситуації в Україні – майже 90 % впливу на виникнення кризового стану викликано зовнішніми чинниками (у тому числі – високим рівнем податкових відрахувань) та для класичної ринкової економіки (близько 65 % випадків негативного впливу викликані внутрішніми чинниками підприємства) [15, с. 244].

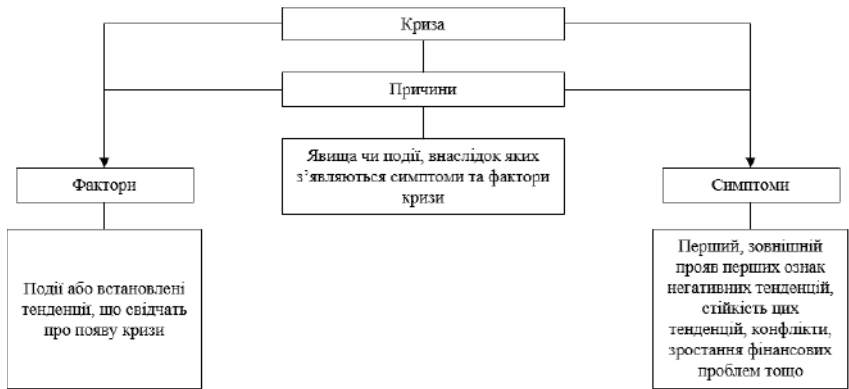


Рисунок 6.1 – Логічний взаємозв'язок причин, симптомів та факторів появи кризи

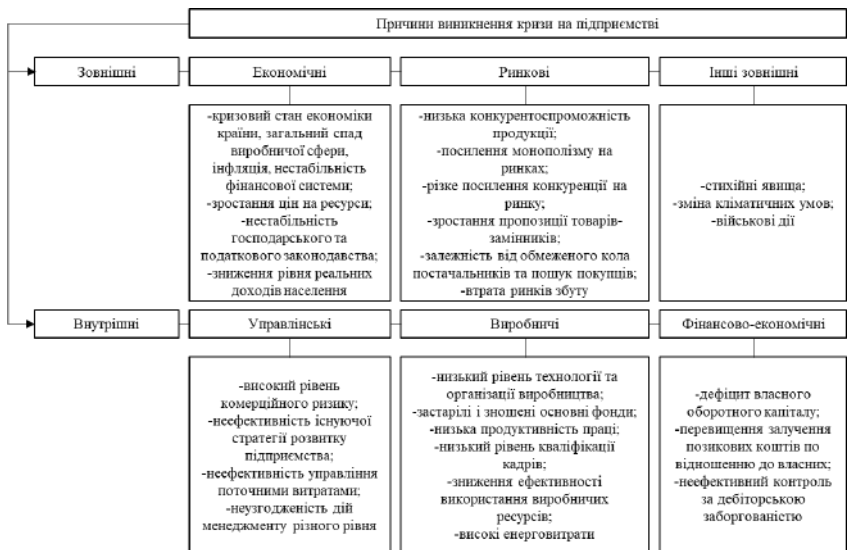


Рисунок 6.2 – Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві

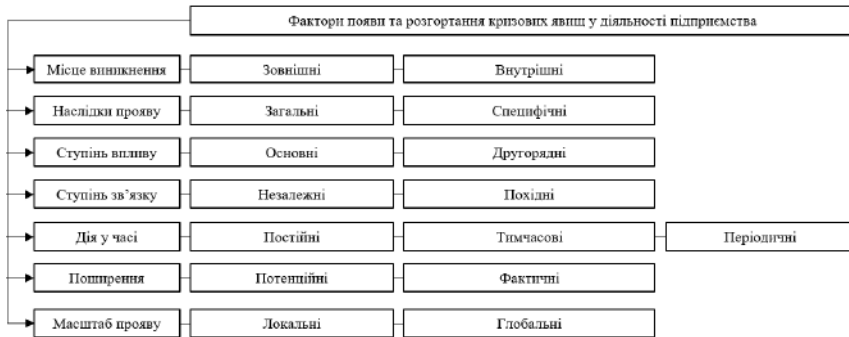


Рисунок 6.3 – Класифікація факторів появи та розгортання кризових явищ у діяльності підприємства

У зв'язку з військовими діями на території України, вплив зовнішніх чинників на функціонування вітчизняних підприємств став критичним. Серед них можна навести наступні:

- ліквідація активів внаслідок проведення бойових дій;
- втрата ділової активності:

а) внаслідок проведення бойових дій підприємства, їхні постачальники та покупці могли припинити здійснення своєї діяльності з питань безпеки;

б) неможливість забезпечення обсягів реалізації у довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юнктури ринку, падіння попиту на продукцію;

- втрата зовнішньоекономічної діяльності:

а) скорочення експорту та імпорту внаслідок окупації портів та блокади морських напрямків реалізації з боку Російської Федерації, логістичного колапсу у галузі залізничного та автомобільного транспорту через проведення бойових дій та масову евакуацію;

б) заборона некритичних імпортних операцій з боку Національного банку України, спрямована на уникнення надмірної волатильності валюти (у подальшому припинена);

- інфляція, що виникає внаслідок:

а) зростання цін на пальне, електроенергію, транспортування;

б) появи дефіциту на товари, що вироблялися підприємствами, втраченими за результатами проведення бойових дій чи внаслідок загальноекономічних передумов, деяких імпортних товарів;

в) зниження попиту на продукцію внаслідок зменшення доходів громадян, масової міграції;

- відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій через значну ризиковість таких операцій при неможливості забезпечення відповідної дохідності;
- проблеми банківського сектору та кредитування:

а) втрата значної частини активів банками внаслідок проведення бойових дій;

б) втрата 50–70 % кредитного грошового потоку (за рахунок нарахованих відсотків та їхнього погашення);

в) зростання облікової ставки НБУ до 25 %, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб;

- девальвація національної валюти:

а) збільшення вартості імпортованих товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном);

б) зростання інфляції.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо. У даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки. Дослідження літературних джерел [12–15] й проведений аналіз чинників появи та розвитку кризового стану дає можливість визначити наступні сутнісні ознаки кризи на мікрорівні:

- криза є віддзеркаленням тих протиріч, що були накопичені в діяльності організації й потребують вирішення для поновлення стабільного розвитку й функціонування підприємства;

- головною ознакою кризи можна вважати погіршення життєздатності організації внаслідок суттєвого порушення чинників його розвитку та функціонування;

- кризу вважають об'єктивним процесом, в основу якого покладена динаміка розвитку окремих напрямків діяльності організації та її структурних підрозділів;

- криза є обмеженою у часі й може повторюватися через певні часові проміжки;

- криза здатна з'являтися незалежно від етапу життєвого циклу організації, зумовлюючи або сповільнення переходу на подальшу стадію розвитку підприємства, або призводячи до його передчасних банкрутства та ліквідації;

- виникнення та розвиток кризового стану зумовлюються дією чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, які спричинюють істотний дестабілізуючий вплив на параметри функціонування підприємства.

У динаміці розвиток кризового стану в організації є досить тривалим процесом, що проявляється шляхом виникнення стратегічної та структурної кризи. Ознаками наявності стратегічної кризи є або повна відсутність стратегії розвитку підприємства, або неефективність запропонованої менеджерами організації. Кризовий стан може проявлятися в усіх сферах діяльності компанії – організаційній (неефективна організаційна структура), кадровій (відтік кваліфікованих кадрів, низька кваліфікація), постачання (порушення логістики, умов контрактів), збутовій (неспроможність визначення фокус-групи та покупця, втрата рентабельності, неефективне управління дебіторською заборгованістю), інноваційній (брак технологій, відсутність оновлення асортименту), фінансовій (дефіцит грошових ресурсів, втрата фінансової стійкості, зростання заборгованості). Серед причин появи кризи наводять помилкові організаційні рішення щодо визначення головної мети існування підприємства, вибору переважної клієнтської аудиторії, невдалих підбір партнерів та контрагентів.

Структурне кризове становище є наслідком прийняття невдалих стратегічних рішень й характеризується структурною організацією, яка не відповідає існуючим вимогам зовнішнього середовища. Його подальший розвиток зумовлює виникнення кризи рентабельності, адже стратегічні й структурні помилки призводять до втрати частини прибутку. На етапі кризи прибутковості менеджмент компанії або робить змогу вирішити проблему за допомогою програми короткострокових дій, або спрямовує свою діяльність безпосередньо на приховування наявних вад у функціонуванні організації.

У тому випадку, якщо усі спроби не викликають досягнення запланованого покращення результату, може виникнути криза ліквідності, оскільки короткострокові управлінські рішення не можуть вирішити фундаментальні проблеми підприємства, зумовлюючи через певний час появу дефіциту фінансових ресурсів. Відсутність своєчасного реагування на впливи кризових явищ може призводити до втрати стійкого стану функціонування, сповільнення розвитку підприємства, його передчасного банкрутства та подальшої ліквідації. Наведений підхід до розгляду категорії «криза» дозволяє визначати в ході аналізу діяльності організації сукупність чинників та причин виникнення й розвитку кризового стану, розпізнавати сутнісні ознаки присутності кризових явищ у діяльності підприємства, створювати превентивні, мінімізуючі та протидійні управлінські заходи, що будуть мати комплексний характер й більшу ефективність у порівнянні з традиційними.

Отже, потребує наголосу те, що визначення сукупності сутнісних ознак кризи є необхідною складовою проведення управління на тактичному

та стратегічному рівні, у тому числі – в ході застосування заходів, спрямованих на подолання кризи. Управління ж суб'єктами економічної діяльності повинно мати чітко виражений антикризовий характер, тобто здатним своєчасно виявляти кризові явища та застосовувати превентивні заходи профілактичного характеру для запобігання їхнього розвитку, або зменшувати негативний вплив вже існуючих негативних чинників у діяльності підприємства.

6.2 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ ПРИ ФОРМУВАННІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В процесі функціонування у бізнес-процесах підприємств часто з'являються прояви кризових впливів, що призводять до погіршення фінансового стану компанії, а іноді – навіть до ліквідації суб'єкта господарської діяльності. Повномасштабна військова агресія з боку РФ викликала виникнення та стрімке поширення значної кількості негативних чинників зовнішнього середовища, що призвели до ускладнення реалізації цілої низки основних та супутніх напрямів діяльності організацій. Вищезазначені проблеми потребують стрімкого вирішення, що полягає у створенні та реалізації ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах, яка дозволить здійснювати своєчасні діагностику, планування, організацію, здійснення векторних впливів, та, у підсумку – контроль при ухваленні управлінських відповідей на виклики кризового середовища.

Відповідно, удосконалення теоретичних та практичних аспектів антикризового менеджменту – це, безумовно, актуальне питання не тільки для умов воєнного чи повоєнного часу, але й у звичайних умовах функціонування підприємства. На сьогоднішній день існують такі наукові підходи до ідентифікації сутності антикризового менеджменту (табл. 6.1).

Тобто зміст антикризового менеджменту вчені розглядають з позицій ситуаційного (управління, спрямоване на визначення й нейтралізацію кризових явищ), інституційного (процес застосування засобів, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарської діяльності), функціонального (уточнення змістовного наповнення традиційних функцій управління), процесного (сукупність послідовних антикризових заходів) та системного (антикризовий менеджмент – система управління підприємством) підходів. На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що більш ефективною за витратною частиною та наданим результатом є система антикризових заходів, що має постійне представлення у бізнес-процесах підприємства.

Таблиця 6.1 – Ідентифікація сутності антикризового менеджменту

№ з/п	Назва підходу	Сутність антикризового управління
1	Системний	Система управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин при використанні переважно власних ресурсів
2	Ситуаційний	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
3	Процесний	Сукупність послідовних узагальнених антикризових заходів, таких як: – аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; – вивчення механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; – стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; – оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення ймовірності виникнення банкрутства; – розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження
4	Інституційний	Процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни загалом
5	Функціональний	Базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах загострення ситуації та можливостей погіршення результатів діяльності підприємства

Таким чином, антикризове управління – це цілеспрямована система менеджменту організації, головна мета функціонування якої – забезпечення життєстійкого стану організації шляхом запобігання негативним

впливам зовнішнього та внутрішнього середовища у основних та супровідних напрямках діяльності організації за допомогою специфічних засобів діагностики, планування, організації та контролю. Відповідно, найбільш ефективним буде вважатися таке антикризове управління, що досягає головної мети свого функціонування [16; 17]. Організація антикризового управління на підприємстві може бути представлена вектором можливостей таких послідовних дій (рис. 6.4):

Різноманітність різновидів криз та варіативність їхнього прояву визначають можливість реалізації значної кількості концепцій антикризового управління стосовно окремих параметрів кризового стану (рис. 6.5) [18].

Велика кількість концепцій та підходів до ідентифікації антикризового управління й особливостей його використання дає можливість оцінити складність та багатогранність цього процесу. Особливою функцією

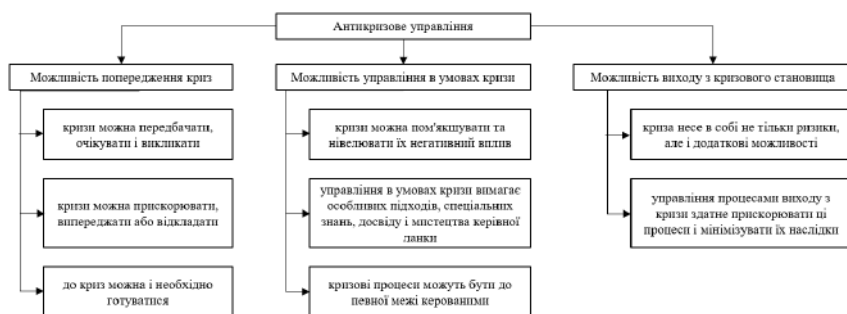


Рисунок 6.4 – Вектор можливостей послідовних дій функціонування системи антикризового управління на підприємстві



Рисунок 6.5 – Концепції антикризового управління у відношенні до окремих параметрів кризи

антикризових заходів є діагностика кризових явищ в організації. В основі системи антикризового менеджменту покладено основи традиційного управління. Втім, антикризові заходи істотно відрізняються від традиційних та мають специфіку, викликану непередбачуваністю можливого розвитку ситуації, асиметрією інформації, обмеженістю можливостей управлінських процесів, виникненням нових проблем та, як наслідок, можливими суттєвими змінами в діяльності господарюючого суб'єкта. Порівняльну характеристику традиційних та антикризових управлінських заходів наведено в табл. 6.2 [12; 19–21].

Таблиця 6.2 – Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління

№ з/п	Характеристика управління	Традиційне управління	Антикризове управління
1	2	3	4
1	Умови діяльності підприємства	- Невисокий темп змін; - Передбачуваність ситуацій; - Управлінські проблеми повторюються	- Високий темп змін; - Непередбачуваність; - Нові ситуації та управлінські проблеми
2	Мета та задачі діяльності підприємства	Отримання максимального прибутку	Ліквідація причин кризових тенденцій або їхніх наслідків при мінімізації часу та витрат
3	Об'єкт управління	Організаційно відокремлена ланка або процес, які є основою цілеспрямованого управлінського впливу	Кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їхнього виникнення, розвиток, заходи щодо їхнього запобігання
4	Функції управління	Планування, організація, координація, мотивація та контроль за виконанням цілей	Функції традиційного управління та специфічні функції, пов'язані з безпосередньою метою здійснюваних заходів
5	Організаційна структура управління	Стабільна або екстенсивно змінювана з чітко окресленими функціями на довгостроковий період, вузька функціональна спрямованість	Гнучка, змінювана у відповідності до антикризових пріоритетів без чіткого розподілу функцій на довгостроковий період
6	Стиль керівництва	Демократичний	Демократичний з елементами авторитарного

Закінчення таблиці 6.2

1	2	3	4
7	Організація та акумуляція ресурсів для досягнення поставлених задач	Жорстка структура	Гнучка структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів
8	Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, надлишок інформації	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, що складається; недостатня, недостовірна інформація
9	Характер прийняття управлінських рішень	Рішення приймаються зважено в рамках курсу стратегії та місії підприємства	Швидкість рішень залежить від характеру та масштабу розгортання кризових явищ
10	Спосіб вирішення управлінських проблем	Реакція у відповідь на проблему, що виникла, орієнтація на минулий досвід	Передбачення та можливе уникнення проблем, орієнтація на творчий пошук та нові підходи
11	Система заохочень	Заохочення за стабільність та ефективність	Заохочення за ініціативу, ситуаційне заохочення

За результатами проведеного дослідження можемо констатувати, що антикризові заходи мають спільні риси з традиційними заходами, оскільки є спільними деякі цілі, завдання, принципи та функції. Виокремимо сутнісні ознаки, що є специфічними для антикризового фінансового управління:

- *відмінність головної мети* (збереження підприємства та реабілітація його платоспроможності й функціонування);
- *застосування специфічних антикризових засобів та інструментів*;
- *сепарація відповідальних структурних підрозділів, що мають специфічні повноваження, підготовку та навички*;
- *підвищена вартість антикризових заходів у порівнянні з традиційним управлінням*, яка викликана необхідністю забезпечення більш високої результативності керуючих впливів, що є можливим при залученні значних фінансових та інтелектуальних ресурсів.

Деякі компанії розглядають у якості головної мети використання антикризових заходів вихід підприємства на рівень докризового стану. У певних випадках така ситуація є неможливою, особливо – в умовах воєнного та повоєнного часу, оскільки:

– кризи можуть мати руйнівний вплив дуже великої сили, через що відновлення життєстійкого стану організації не є можливим. Такі кризи можуть бути викликані непереборною силою зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати безпосередньо, наприклад: ліквідація виробничих потужностей у результаті проведення бойових дій, вимушена окупація, втрата основних споживачів продукції, джерел постачання сировини та інших чинників;

– відсутня доцільність повернення на передкризові позиції. Така ситуація може бути викликана або позитивними чинниками (втрата потужних конкурентів, виникнення передумов для стрімкого розвитку), так і негативними (втрата каналів збуту, посилення конкурентів, програш у технологічній гонці). За таких умов організації слід застосувати засоби, що забезпечать життєстійкий стан. У випадку, якщо є можливість – використати передумови, створені ринком для максимального покращення своїх позицій;

– криза може стати перехідним етапом до формування нового вектору розвитку організації, створення нових товарів, структурних підрозділів тощо. Такі умови вимагають кардинального оновлення бізнес-процесів підприємства, спричинюючи відкриття нових горизонтів для організації. Вихід на передкризові позиції у такому випадку також втрачає доцільність.

Підсумовуючи, можемо констатувати, що в залежності від умов функціонування підприємства, ступеню поширення кризових явищ та сили негативних впливів, метою здійснення антикризових заходів на підприємстві можуть бути:

– у випадку, якщо криза мала дуже потужний руйнівний вплив: зменшення наслідків дії кризових явищ, максимально м'яке припинення діяльності організації підприємства, ліквідація;

– у випадку, якщо є доцільність виходу підприємства на позиції докризового стану – відновлення та збереження його життєстійкого положення;

– у випадку, якщо існують позитивні ринкові передумови – максимальне використання можливостей, створення умов, що дозволять забезпечити стрімкий розвиток організації у повоєнний період;

– у випадку, якщо ринкова та економічна ситуація потребує відповідних структурних змін – зміна вектору розвитку, проведення реорганізації, створення нових товарів.

Отже, ефективний антикризовий менеджмент має ключовий вплив на відновлення та збереження життєстійкого стану організації, створення передумов для подальшого розвитку і вирівнювання показників діяльності підприємства.

6.3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС ТА У ПОВОЄННОМУ ПЕРІОДІ

Механізм управління – це узгоджений комплекс підходів та засобів управління, який спрямований на досягнення поставлених завдань та цілей, що спирається у процесі своєї діяльності на ефективне використання ресурсів організації; це система засобів, що спрямовуються на збереження цілісності системи, забезпечення її життєстійкого стану, максимізацію продуктивності бізнес-процесів шляхом адекватного та своєчасного реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Колісник Р. М. додатково виокремлює у складі антикризового механізму процес та рівні керування, засоби досягнення мети [22]. Такі вітчизняні науковці – економісти, як О. М. Вітер, А. Ю. Погребняк, О. М. Скибицький, Ю. С. Залознова та ін. [23–26] приділили особливу увагу розгляду таких категорій, як господарський механізм, організаційний механізм, економічний механізм, керівний механізм, без ретельного дослідження яких формування системи антикризового механізму на підприємстві не є можливим, оскільки вони є надважливими складовими будь – якого суб’єкта господарської діяльності, якщо розглядати його з системних позицій. Ми пропонуємо розглянути господарський механізм з позицій системного підходу. Взаємозв’язки та зворотній зв’язок між його складовими забезпечується за рахунок використання механізму керування. У такому випадку антикризовий механізм слід розглядати у якості сукупності засобів, що здійснюють вплив на господарський механізм підприємства (рис. 6.6, рис. 6.7).

Економічний механізм, що входить до складу господарського механізму організації, є основою функціонування підприємства, яка визначає стратегічну мету його існування та забезпечує ключові параметри життєстійкого стану організації, оскільки для прийняття рішення щодо ліквідації чи банкрутства, визначальними є саме фінансово-економічні показники діяльності підприємства. До складу економічного механізму входять такі складові: залучення капіталу, управління витратами, виробничий механізм, механізм маркетингу (збутовий), мотиваційний механізм. Саме економічний механізм є відповідальним за створення передумов отримання доходу та прибутку підприємства.

Соціальний механізм є відповідальним за взаємовідносини між працівниками підприємства, що виникають у ході здійснення її діяльності, а саме – соціально-особистісні, соціально-побутові, соціально-виробничі, соціально-політичні аспекти комунікації.

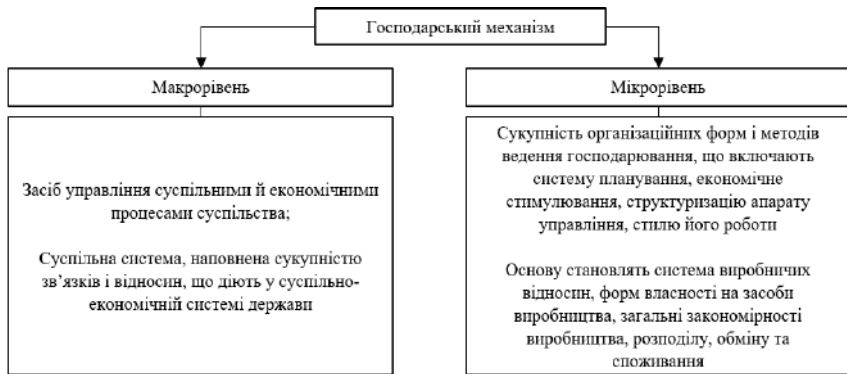


Рисунок 6.6 – Дворівневий підхід дослідження господарського механізму

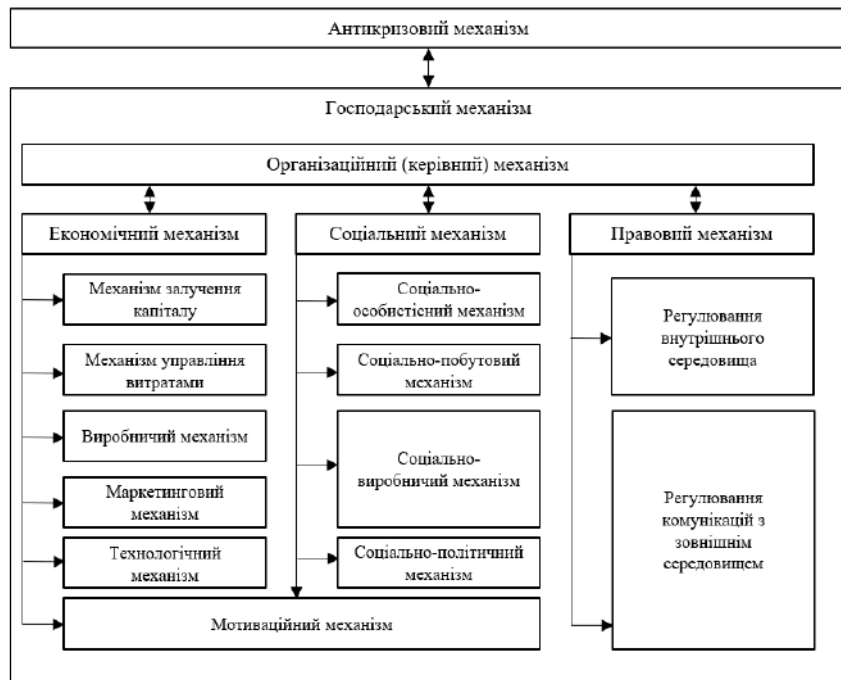


Рисунок 6.7 – Взаємозв'язок між господарським та антикризовим механізмом суб'єкта господарювання

Правовий механізм дозволяє визначити «червоні лінії» у діяльності підприємства, забезпечити законність функціонування, правову легітимність у взаємовідносинах: зовнішніх – з державою та іншими суб'єктами господарської діяльності, внутрішніх – між структурними підрозділами та працівниками підприємства.

Дослідження складових господарського механізму є надзвичайно важливим процесом, що передує антикризовому управлінню, оскільки повне усвідомлення параметрів життєстійкості організації, її переваг та вузьких ланок дозволить проводити ефективну діагностику кризових явищ у діяльності підприємства, забезпечувати її результативне представлення на ринку, створювати передумови для подальшого розвитку. Звертаємо увагу на те, що у ході аналізу слід здійснювати дезагрегацію кожного зі структурних елементів господарського механізму з метою підвищення якості отримуваних оцінок та експертних висновків.

Власне *антикризовий механізм* доцільно розглядати як певний алгоритм використання функцій управління, що дозволяє здійснювати перехід підприємства з одного стану (кризового) до іншого (докризового, або більш ефективного, у деяких випадках – м'якої ліквідації організації). Сукупність засобів антикризового механізму залежить від значної кількості чинників – виду діяльності організації, її організаційно-правової форми, розмірів, рівня технологічного розвитку, професійних якостей персоналу, поточної ситуації на товарному та фінансовому ринках, політичної ситуації у країні та ін. Доцільність формування та використання такого механізму полягає у здатності повернення та забезпечення життєстійкого стану підприємства, створенні передумов для покращення поточних та результативних показників діяльності, максимально ефективного використанні всіх видів ресурсів в умовах впливу негативних явищ зовнішнього та внутрішнього середовища. Ми вважаємо, що *антикризовий механізм підприємства* необхідно досліджувати та формувати виключно на засадах системного підходу – це дозволяє встановити суб'єктів управління, систематизувати структурні елементи, на які здійснюються керівні впливи, встановити взаємозв'язки та взаємозалежності між ними; такий підхід дозволяє розглядати усі аспекти впливу не відокремлено, а з урахуванням ефекту синергії, що виникає між ключовими компонентами та здійснює вагомий вплив на ключові показники фінансово-економічного стану підприємства та результати його діяльності.

Впливи структурних елементів підприємства як системи спрямовуються на вирішення проблем, що виникають за відповідними напрямками: стратегія, інновації, маркетинг, конкурентоспроможність і т. д. [17]. Відповідно, для підвищення ефективності управлінських процесів існує необхідність надання спеціалізації окремим структурним елементам

системи й наділення їх необхідними повноваженнями (в якості прикладу можна навести існування на підприємствах підрозділів маркетингу, праці, стратегічного управління). Таким чином, обґрунтовується необхідність створення в управлінській системі спеціалізованих елементів, які виконують функції з виявлення (ідентифікації) кризових ознак, здійснюють профілактику виникнення та нейтралізації кризових явищ, оцінюють (кількісно та якісно вимірюють) параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть завдати негативний вплив на діяльність підприємства.

Отже, нами доведено, що *система антикризового менеджменту* – це координовані дії, засоби та заходи, що дозволяють досягти ключових орієнтирів антикризового управління; система антикризового управління – це сукупність управлінських функцій (спостереження, діагностування й оцінка) антикризового характеру, що дозволяють визначати, попереджати та мінімізувати негативні впливи кризового стану. Задля забезпечення створення системи антикризового менеджменту слід визначити її сутнісні ознаки й параметри, які надають змогу моделювати її стан й погоджувати з загальною системою управління. До таких ключових компонентів нами віднесено наступні:

- сукупність управлінських функцій, що є необхідними для забезпечення використання антикризових заходів;
- система інформаційного забезпечення для об'єктивного та своєчасного вирішення наявних проблем в діяльності підприємства;
- колектив, що забезпечує реалізацію відповідних антикризових рішень й управлінських функцій;
- спеціалізація антикризових управлінських функцій;
- координація діяльності структурних підрозділів, що задіяні в процес антикризового управління;
- регламентування антикризових управлінських заходів;
- надання повноважень системі антикризового менеджменту, визначення її місця та значення в загальній системі управління підприємством.

У системі антикризового менеджменту підприємства ключову роль відіграє підсистема антикризового фінансового управління. Ця підсистема, у більшості випадків, функціонує на підприємстві у вигляді самостійної системи, яка інтегрована у загальну систему управління. Приклад такої системи представлено на рис. 6.8. Об'єктом управління такої системи є фінансова діяльність підприємства. Доречі, кризові явища у фінансовій діяльності найбільше можуть бути ідентифіковані через систему аналітичних показників, а також процес кількісного вимірювання впливу кризових явищ на фінансові результати діяльності підприємства є зрозумілим, наочним та доступним для прийняття оперативних управлінських рішень на будь-якому етапі виникнення кризи.

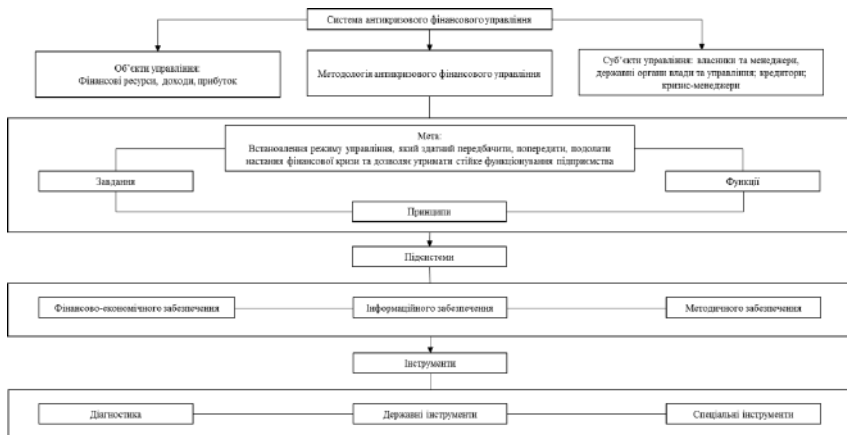


Рисунок 6.8 – Складові системи антикризового фінансового управління суб'єктом підприємницької діяльності (підприємством)

З рис. 6.8 зрозуміло, що система антикризового фінансового управління містить певні підсистеми, а саме: підсистему методичного забезпечення (надає підтримку регламентації та стандартизації процесів діагностики й фінансової реабілітації підприємства), підсистему інформаційного забезпечення (забезпечує координований відбір результативних показників, що дозволяють проводити оцінку, планування й організацію вдалих і своєчасних рішень керівництва за всіма напрямками діяльності господарюючого суб'єкта), підсистему фінансово-економічного забезпечення (сукупність взаємовідносин, правових норм, умов проведення господарської діяльності, що втілені в певні організаційні механізми, які сприяють використанню економічним суб'єктом можливостей, наданих середовищем, дозволяють досягати ключових орієнтирів діяльності). Антикризовий фінансовий менеджмент може бути ефективним, якщо для підприємства є характерним переважне досягнення ключових орієнтирів профілактики, нейтралізації й локалізації кризового становища. За таких умов виникає необхідність побудови «дерева цілей» антикризового фінансового менеджменту й визначення їхнього місця та призначення в загальній системі управління діяльністю організації (рис. 6.9).

Ключовим елементом розробки системи антикризового фінансового управління є використання дерева цілей, яке представляє розподіл ключових орієнтирів підприємства на підцілі [27].

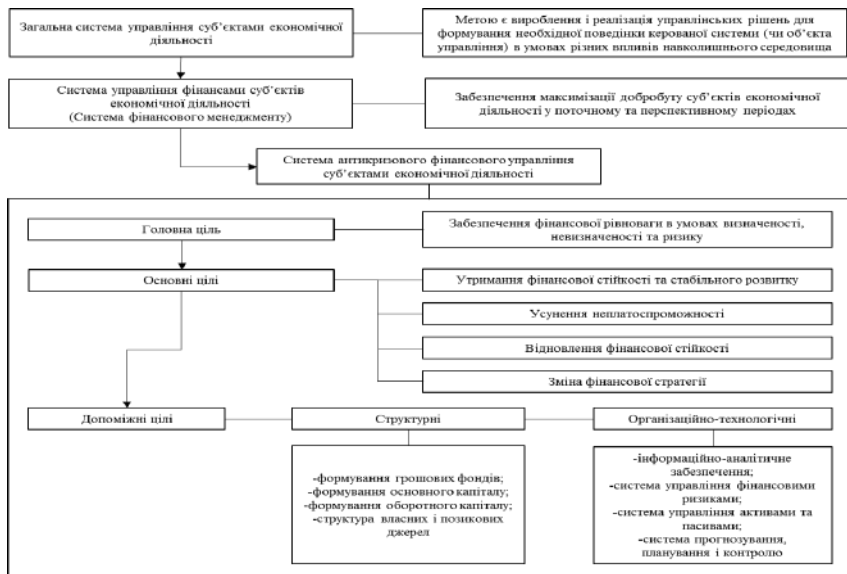


Рисунок 6.9 – Структурування «дерева цілей» у системі антикризового фінансового управління підприємством

За результатами структуризації цілей (рис. 6.9) доцільно виділити такі стратегічні цілі фінансового управління в умовах кризи:

- *створення адаптованої до фактичних умов функціонування системи управління*, що дозволяє своєчасно виявляти, попереджувати та нейтралізувати кризові фінансові ознаки; здатної підтримувати фінансову стійкість та рентабельність підприємства на ринковому рівні, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі;
- *подолання ознак неплатоспроможності*; найбільш необхідною задачею антикризового фінансового управління незалежно від виду та обсягу кризи є, в першу чергу, забезпечення ліквідності підприємства та його здатності до покриття власних зобов'язань за рахунок оборотного капіталу;
- *забезпечення фінансової стійкості*; незважаючи на те, що проблеми з забезпеченням поточних зобов'язань можна вирішити у короткострокові терміни за допомогою здійснення екстрених операцій (продаж активів), в тому випадку, якщо не буде забезпечена достатня фінансова стійкість підприємства, вихідні передумови виникнення неплатоспроможності можуть залишатися і надалі; фінансова стійкість дозволяє на певний час убезпечити підприємство від можливої втрати платоспроможності;

– досягнення стабільних параметрів функціонування та фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Послідовна дезагрегація цілей антикризового фінансового управління дає можливість визначити його основні завдання. Головні завдання системи антикризового фінансового управління, які вона має виконувати задля досягнення власних ключових орієнтирів, що були запропоновані відомим науковцем І. О. Бланком та наведені на рис. 6.10 [28, с. 590].

Задля досягнення власних цілей та завдань система антикризового фінансового менеджменту має реалізовувати певну сукупність функцій, які структуровані І. О. Бланком та наведені на рис. 6.11 [29].

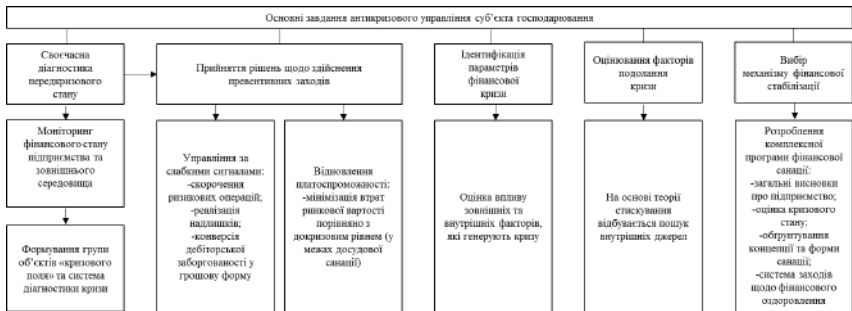


Рисунок 6.10 – Завдання антикризового управління суб'єкта господарювання



Рисунок 6.11 – Функції антикризового управління суб'єктами економічної діяльності

Для забезпечення ефективності діагностики фінансового стану підприємства та застосування інструментів його реабілітації, система антикризового управління має ґрунтуватися та проваджуватися з урахуванням основних принципів її задіяння, які віддзеркалено у наукових працях І. О. Бланк [28, с. 594], Л. О. Птащенко [15, с. 245]. Запропоновані принципи визначають особливості діяльності системи антикризового фінансового менеджменту й забезпечують її результативність щодо досягнення ключових орієнтирів, своєчасного виявлення ознак кризового становища, ефективного застосування відповідних засобів та інструментів стосовно нейтралізації кризового фінансового стану, локалізації впливу негативних чинників та наслідків кризи, відновлення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі. Для забезпечення ефективності функціонування системи антикризового фінансового менеджменту, досягнення її функцій, цілей, завдань та реалізації принципів, процес антикризового фінансового менеджменту має вибудовуватися у чіткій послідовності узгоджених та координованих дій (етапів провадження антикризового фінансового менеджменту), які представлені в табл. 6.3. Така деталізація етапів антикризового фінансового менеджменту адаптована для промислових підприємств, які, у більшості, мають складну організаційну структуру управління, розгалужену структуру виробництва та управління, маркетингу та збуту, фінансового управління, що обумовлено складністю господарського механізму.

Слід зауважити, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо (наприклад – у правовому полі). У даному випадку антикризове фінансове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки.

Отже, для вітчизняних промислових підприємств, які працюють в умовах війни, нами виокремлено такі напрямки роботи, що спрямовані на утримання життєздатності в запропонованій системі антикризового фінансового менеджменту:

– *організаційний*: покращення системи менеджменту, удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом спрощення та оптимізації структурних ланок, горизонтальних та вертикальних зв'язків, налагодження зв'язків між структурними компонентами системи, зміна керівного складу;

Таблиця 6.3 – Ключові етапи реалізації антикризового фінансового менеджменту на промисловому підприємстві

№ п/п	Етап	Стадії етапу
1	2	3
1	Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи	Визначення параметрів фінансового стану підприємства («кризового поля»), порушення яких свідчать про його кризовий розвиток Формування системи спостережуваних показників («індикаторів кризового розвитку»)
1	Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи	Визначення періодичності спостереження «індикаторів кризового розвитку» Визначення розмірів відхилень фактичних значень показників від передбачених (нормативних, планових) за результатами моніторингу Аналіз відхилень показників по кожному з параметрів «кризового поля» (встановлення ступеня відхилень, їхніх причин, впливу відхилень) Попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підприємства та його фінансового стану
2	Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансової кризи при діагностуванні передкризового фінансового стану («Управління за слабкими сигналами»)	Оцінка можливості запобігання фінансової кризи в умовах майбутньої динаміки факторів зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища підприємства Диференціація напрямків дій (їхня спрямованість на запобігання фінансової кризи або на пом'якшення умов її майбутнього протікання) Розробка системи превентивних антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози фінансової кризи (скорочення обсягу фінансових операцій по найбільш ризиковим напрямкам фінансової діяльності, підвищення рівня зовнішнього і внутрішнього страхування фінансових ризиків, реалізація частини зайвих або невикористовуваних активів)
3	Ідентифікація параметрів фінансової кризи при діагностуванні її настання	Визначення ефективності превентивних антикризових заходів за результатами їх реалізації, прийняття додаткових заходів при необхідності Ідентифікація масштабу охолодження фінансової діяльності підприємства фінансовою кризою (визначається системний або структурний характер кризи) Ідентифікація ступеня впливу фінансової кризи на фінансову діяльність (легкий, глибокий або катастрофічний характер) Прогноз можливого періоду протікання фінансової кризи на підставі врахування раніше проведених оцінок

Закінчення таблиці 6.3

1	2	3
4	Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства, а також генеруючих загроз її подальшого посилення	Ідентифікація окремих факторів фінансової кризи (визначення зовнішніх і внутрішніх чинників) Дослідження ступеня впливу окремих факторів на форми і масштаби фінансової кризи підприємства в розрізі окремих параметрів «кризового поля»
4	Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства, а також генеруючих загроз її подальшого посилення	Прогнозування розвитку факторів фінансової кризи і їх сукупний негативний вплив на розвиток фінансової діяльності підприємства
5	Оцінка потенційних фінансових можливостей підприємства щодо подолання фінансової кризи	Оцінка обсягу чистого грошового потоку підприємства, що генерується в кризових умовах функціонування і ступеня його достатності для подолання фінансової кризи Оцінка стану страхових резервів фінансових ресурсів підприємства і їх адекватності масштабам загроз, що генеруються фінансовою кризою
6	Визначення напрямків механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану (усушення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, фінансове забезпечення стійкого зростання підприємства в довгостроковій перспективі)	Визначення можливих напрямів економії фінансових ресурсів підприємства в період протікання фінансової кризи (економія поточних операційних витрат, економія інвестиційних ресурсів за рахунок пригуплинення реалізації окремих проєктів) Визначення можливих альтернативних зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів, необхідних для функціонування підприємства в кризових умовах і його виведення зі стану фінансової кризи Оцінка якісного стану фінансового потенціалу підприємства з позицій можливого подолання фінансової кризи
7	Розробка і реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи	Створення комплексного плану заходів щодо виведення підприємства із стану фінансової кризи
8	Контроль реалізації програми виведення підприємства з фінансової кризи	Створення інвестиційного проєкту фінансової санаші підприємства
9	Розробка і реалізація заходів щодо усушення підприємством негативних наслідків фінансової кризи	Розробка і реалізація заходів щодо усушення підприємством негативних наслідків фінансової кризи

– *закупівельний*: завчасний пошук альтернативних постачальників, зниження залежності від імпорتنих компонентів, ефективна консолідація, планування та оптимізація закупівель за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг, побудова логістичних систем постачання в нових умовах функціонування вітчизняних промислових підприємств;

– *виробничий*: зниження собівартості продукції, мінімізація відсотку браку продукції, розробка та випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов'язані з основним видом діяльності (альтернативних); розробка та впровадження новітніх технологій, що відповідають цілям сталого розвитку та міжнародним вимогам;

– *збутовий*: оптимізація асортименту, забезпечення адекватної ринкової рентабельності та економічної доцільності виробництва і збуту продукції, пошук альтернативних напрямків збуту продукції (у тому числі – логістичних), оптимізація збутових витрат, ефективна робота з дебіторською/кредиторською заборгованістю (як складовими фінансової стійкості), своєчасне реагування на зміну попиту на товарному ринку;

– *фінансовий*: оптимізація фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, здійснення інвестиційної діяльності, диверсифікація;

– *кадровий*: формування системи управління персоналом, що спрямована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, лояльність працівників, взаємозамінність персоналу, наставництво, впровадження сучасних навчальних програм;

– *інноваційний*: втілення інновацій у всі сфери діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, при формуванні та реалізації антикризового фінансового механізму, на нашу думку, необхідно використовувати ситуаційний підхід до управління, що дозволить визначати обсяги заходів, які потребуються в залежності від ситуації та ступеня негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища; прораховувати витратну частину на впровадження етапів антикризового фінансового управління; обґрунтовувати економічну ефективність та доцільність використання тих чи інших інструментів антикризового фінансового управління (для конкретних обставин, що виникли у діяльності підприємства). За результатами антикризового фінансового управління ідентифікуються тенденції, кількісні та якісні результативні показники, які можуть бути згруповані наступним чином: вихід показників діяльності та стану підприємства на докризовий або бажаний рівень; економічність використаних інструментів (перевищення обсягів отриманого

ефекту над витратною частиною); співставлення прояву позитивних ознак у співвідношенні з витраченим часом; швидкість виявлення та реагування на негативні чинники у діяльності підприємства; оперативність адаптації підприємства до функціонування в умовах негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність змінювати стан підприємства; недопущення посилення впливу негативних чинників. Безумовно, найкращим показником ефективності антикризового управління є відновлення життєстійкого стану промислового підприємства та підтримка сталості під впливом негативних чинників, з передбаченням та недопущенням аналогічних ситуацій у майбутньому. При цьому, витрати чи втрати від проведення антикризових заходів не мають перевищувати отриманого економічного ефекту.

6.4 МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» У КОНТЕКСТІ РОЗГОРТАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ПІД ЧАС ВІЙНИ

До найбільш важливих завдань моніторингу фінансового стану підприємства відносять аналіз складу і структури активів підприємства та джерел їх формування; вимірювання ринкової та фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності та ліквідності; дослідження синхронності грошових потоків та аналіз ділової активності; розробку шляхів і напрямів фінансового оздоровлення підприємства. Методи моніторингу фінансового стану – це комплекс науково-методичних інструментів та принципів дослідження фінансового стану підприємства. Суть цих методів полягає у вивченні рівнів та динаміки відносних показників фінансового стану, що розраховується як відношення величин балансових статей або інших абсолютних показників, які отримують на основі звітності чи бухгалтерського обліку. Для оцінки фінансово-економічного стану ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» нами виконано аналіз ефективності використання необоротних та оборотних активів, власного та позикового капіталу, структури доходів та витрат, ліквідності, платоспроможності та рентабельності діяльності підприємства. У 2023 році «Запоріжсталь» працювала в середньому на 70 % своєї потужності, але навіть за таких умов комбінат зміг суттєво наростити обсяги виробництва. Зокрема випуск прокату зріс на 57,2 %, сталі – на 65,4 %, а чавуну – на 35,3 % в порівнянні з 2022 роком [30]. Також ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» за період із січня до серпня 2024 р. збільшив випуск прокату на 32,6 % в порівнянні з тим самим періодом минулого року, досягнувши 1 млн 644,4 тис. тонн. Тобто, попри війну

та окупацію Запорізької області, підприємство зберігає стратегічну позицію у забезпеченні захисту та економічної підтримки м. Запоріжжя та економіки України в цілому.

На першому етапі моніторингу фінансового механізму ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» в контексті розгортання кризових явищ під час повномасштабної війни 2022–2024 рр. проаналізуємо динаміку активів та результати аналізу представимо у табл. 6.4.

Відповідно до результатів, зазначених у табл. 6.4, спостерігається позитивна динаміка: впродовж 2019–2023 рр. вартість активів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» зросла з 68 448 359,00 тис. грн до 77 617 483,00 тис. грн. Наведена тенденція свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства. Найбільшу питому вагу у структурі активів організації займають оборотні фонди (66,53 %, 56,33 %, 57,49 %, 67,11 %, 66,82 %, 71,92 % на 01.01.2019 р., 01.01.2020 р., 01.01.2021 р., 01.01.2022 р., 01.01.2023 р., 01.01.2024 р. відповідно), що свідчить про мобільність майна організації та «легку» структуру активів [31].

Проте, необхідно акцентувати увагу на тому, що частка оборотних активів є занадто високою для промислового підприємства. Протягом розглянутих періодів зростання оборотних активів відбувається при одночасному зменшенні частки необоротних, засвідчуючи можливе відволікання коштів з виробництва у формування дебіторської заборгованості та накопичення грошових коштів. Моніторинг динаміки та структури необоротних активів підприємства дозволить нам з'ясувати тенденції у складі тієї частини майна, яка забезпечує фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі (табл. 6.5).

Найбільшу питому вагу у структурі необоротних фондів займають основні засоби (89,68 %, 91,77 %, 91,12 %, 89,88 %, 90,54 %, 89,67 % на 01.01.2019 р., 01.01.2020 р., 01.01.2021 р., 01.01.2022 р., 01.01.2023 р. та 01.01.2024 р. відповідно). За результатами аналізу фінансової звітності спостерігається зменшення вартості основних фондів: з 24 605 308,00 тис. грн станом на 01.01.2019 р. до 19 521 603,00 тис. грн станом на 01.01.2024 р. (на 5 083 705,00 тис. грн або 20,66 %), викликане переважно зростанням зносу: з 0,00 тис. грн станом на 01.01.2019 р. до 6 568 612,00 тис. грн станом на 01.01.2024 р.

Таблиця 6.4 – Динаміка та структура активів
ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Валюта балансу	68 448 359,00	100,00	61 389 048,00	100,00	-7 059 311,00	0,00
Необоротні активи	22 912 163,00	33,47	26 810 587,00	43,67	3 898 424,00	10,20
Оборотні активи	45 536 196,00	66,53	34 578 461,00	56,33	-10 957 735,00	-10,20
Показник	На 01.01.2020		На 01.01.2021		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Валюта балансу	61 389 048,00	100,00	62 300 144,00	100,00	911 096,00	0,00
Необоротні активи	26 810 587,00	43,67	26 481 978,00	42,51	-328 609,00	-1,17
Оборотні активи	34 578 461,00	56,33	35 818 166,00	57,49	1 239 705,00	1,17

Показник	На 01.01.2021		На 01.01.2022		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Валюта балансу	62 300 144,00	100,00	76 626 969,00	100,00	14 326 825,00	0,00
Необоротні активи	26 481 978,00	42,51	25 201 278,00	32,89	-1 280 700,00	-9,62
Оборотні активи	35 818 166,00	57,49	51 425 691,00	67,11	15 607 525,00	9,62

Показник	На 01.01.2022		На 01.01.2023		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Валюта балансу	76 626 969,00	100,00	70 038 922,00	100,00	-6 588 047,00	0,00
Необоротні активи	25 201 278,00	32,89	23 241 912,00	33,18	-1 959 366,00	0,30
Оборотні активи	51 425 691,00	67,11	46 796 743,00	66,82	-4 628 948,00	-0,30

Показник	На 01.01.2023		На 01.01.2024		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Валюта балансу	70 038 922,00	100,00	77 617 483,00	100,00	7 578 561,00	0,00
Необоротні активи	23 241 912,00	33,18	21 769 461,00	28,05	-1 472 451,00	-5,14
Оборотні активи	46 796 743,00	66,82	55 847 755,00	71,95	9 051 012,00	5,14

Таблиця 6.5 – Динаміка та структура необоротних активів
ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Нематеріальні активи	26 105,00	0,11	39 438,00	0,15	13 333,00	0,03
Незавершені капітальні інвестиції	1 293 019,00	5,64	1 118 934,00	4,17	-174 085,00	-1,47
Основні засоби	20 547 936,00	89,68	24 605 308,00	91,77	4 057 372,00	2,09
первісна вартість	22 522 642,00	–	24 605 308,00	–	2 082 666,00	–
знос	1 974 706,00	–	0,00	–	-1 974 706,00	–
Інвестиційна нерухомість	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1 038 362,00	4,53	1 038 362,00	3,87	0,00	-0,66
Інші необоротні активи	0,00	0,00	1 804,00	0,01	1 804,00	0,01
Необоротні активи	22 912 163,00	100,00	26 810 587,00	100,00	3 898 424,00	0,00

Показник	На 01.01.2020		На 01.01.2021		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Нематеріальні активи	39 438,00	0,15	42 508,00		3 070,00	-0,15
Незавершені капітальні інвестиції	1 118 934,00	4,17	1 262 847,00	4,77	143 913,00	0,60
Основні засоби	24 605 308,00	91,77	24 129 630,00	91,12	-475 678,00	-0,66
первісна вартість	24 605 308,00	–	24 129 630,00	–	-475 678,00	–
знос	0,00	–	0,00	–	0,00	–
Інвестиційна нерухомість	0,00	0,00	6 741,00	0,03	6 741,00	0,03
інші фінансові інвестиції	1 038 362,00	3,87	1 038 362,00	3,92	0,00	0,05
Інші необоротні активи	1 804,00	0,01	1 870,00	0,00	66,00	-0,01
Необоротні активи	26 810 587,00	100,00	26 481 978,00	100,00	-328 609,00	0,00

Показник	На 01.01.2021		На 01.01.2022		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Нематеріальні активи	42 508,00		28 761,00	0,11	-13 747,00	0,11
Незавершені капітальні інвестиції	1 262 847,00	4,77	1 475 494,00	5,85	212 647,00	1,09
Основні засоби	24 129 630,00	91,12	22 649 742,00	89,88	-1 479 888,00	-1,24
первісна вартість	24 129 630,00	–	25 242 586,00	–	1 112 956,00	–
знос	0,00	–	2 592 844,00	–	2 592 844,00	–
Інвестиційна нерухомість	6 741,00	0,03	6 741,00	0,03	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1 038 362,00	3,92	1 038 362,00	4,12	0,00	0,20
Інші необоротні активи	1 870,00	0,00	2 178,00	0,01	308,00	0,01
Необоротні активи	26 481 978,00	100,00	25 201 278,00	100,00	-1 280 700,00	0,00

Закінчення таблиці 6.5

Показник	На 01.01.2022		На 01.01.2023		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Нематеріальні активи	28 761,00	0,11	3 671,00	0,02	-25 090,00	-0,10
Незавершені капітальні інвестиції	1 475 494,00	5,85	1 196 159,00	5,15	-279 335,00	-0,71
Основні засоби	22 649 742,00	89,88	21 042 229,00	90,54	-1 607 513,00	0,66
первісна вартість	25 242 586,00	–	25 713 975,00	–	471 389,00	–
знос	2 592 844,00	–	4 671 746,00	–	2 078 902,00	–
Інвестиційна нерухомість	6 741,00	0,03	6 741,00	0,03	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1 038 362,00	4,12	992 357,00	4,27	-46 005,00	0,15
Інші необоротні активи	2 178,00	0,01	755,00	0,00	-1 423,00	-0,01
Необоротні активи	25 201 278,00	100,00	23 241 912,00	100,00	-1 959 366,00	0,00

Показник	На 01.01.2023		На 01.01.2024		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	%
Нематеріальні активи	3 671,00	0,02	3 685,00	0,02	14,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1 196 159,00	5,15	1 250 558,00	5,74	54 399,00	0,60
Основні засоби	21 042 229,00	90,54	19 521 603,00	89,67	-1 520 626,00	-0,86
первісна вартість	25 713 975,00	–	26 090 215,00	–	376 240,00	–
знос	4 671 746,00	–	6 568 612,00	–	1 896 866,00	–
Інвестиційна нерухомість	6 741,00	0,03	6 741,00	0,03	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	992 357,00	4,27	986 658,00	4,53	-5 699,00	0,26
Інші необоротні активи	755,00	0,00	216,00	0,00	-539,00	0,00
Необоротні активи	23 241 912,00	100,00	21 769 461,00	100,00	-1 472 451,00	0,00

За період повномасштабної війни на підприємстві спостерігається негативна динаміка інноваційної діяльності – вартість нематеріальних активів протягом досліджуваного періоду скоротилася з 28 761,00 тис. грн станом на 01.01.2022 р. до 3 685,00 тис. грн станом на 01.01.2024 р. (на 25 076,00 тис. грн або 87,19 %). Моніторинг ефективності використання необоротних активів підприємства покаже нам тенденції щодо завантаження виробничих потужностей підприємства в період повномасштабної війни, яка спричинила кризу виробництва (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Моніторинг показників ефективності використання основних засобів ПАТ «ЗМК«ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
	Первісна вартість основних засобів, тис. грн	22 522 642,00	24 605 308,00	24 129 630,00	25 242 586,00	25 713 975,00
Знос основних засобів, тис. грн	1 974 706,00	0,00	0,00	2 592 844,00	4 671 746,00	6 568 612,00
Основні засоби, тис. грн	20 547 936,00	24 605 308,00	24 129 630,00	22 649 742,00	21 042 229,00	19 521 603,00
Середня кількість працівників, чол.	10 947,00		10 452,00	10 255,00	9 305,00	8 560,00
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	46 493 395,00		45 630 637,00	86 968 733,00	46 916 321,00	56 395 037,00
Валовий прибуток	0,00		1 778 501,00	22 431 974,00	115 248,00	1 489 015,00
Валовий збиток	2 340 816,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,00	0,00	0,10	0,18	0,25
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,91	1,00	1,00	0,90	0,82	0,75
Показник	За 2019 рік	За 2020 рік	За 2021 рік	За 2022 рік	За 2023 рік	За 2023 рік
Фондовіддача	2,06	1,87	1,87	3,72	2,15	2,78
Фондомісткість	0,49	0,53	0,53	0,28	0,54	0,46
Фондоозоросність	2 062,36	2 331,37	2 280,81	2 280,81	2 347,77	2 369,38
Продуктивність праці	4 247,14	4 365,73	4 365,73	8 480,62	5 042,05	6 588,21
Рентабельність основних засобів	0,00	7,30	7,30	95,91	0,53	7,34

З аналізу результатів, наведених у табл. 6.6, можна зробити висновок, що підприємство постійно здійснює оновлення основних засобів (протягом періоду дослідження показник придатності фондів не зменшується нижче 0,75). У воєнний період, а саме – з 01.01.2022 р. спостерігається поступове зниження індексу (з 0,90 станом на 01.01.2022 р. до 0,75 станом на 01.01.2024 р.). При цьому, спостерігається зростання фондоозброєності – від 2062,36 тис. грн на одного працівника у 2019 році до 2369,38 тис. грн у 2023 р. На зростання показника переважно вплинуло скорочення чисельності працівників протягом досліджуваного періоду, проведених в умовах воєнного часу, а саме на 1695 осіб. Протягом періоду дослідження скорочення трудових ресурсів склало 2387 осіб (з 10 947 осіб у 2019 році до 8560 осіб у 2023 р.). Одночасно зі зниженням вартості основних засобів (станом на 01.01.2024 р. – 19 521 603,00 тис. грн) на 1 026 333,00 тис. грн або 5,00% порівняно зі значенням показника станом на 01.01.2019 р., спостерігається зростання ефективності їхнього використання – фондовіддача збільшилася з 2,06 грн на 1 грн основних засобів у 2019 році до 2,78 грн на 1 грн основних засобів за період 2023 р. При цьому, протягом 2021 року спостерігається суттєве зростання показників ефективності використання основних засобів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» – у 2021 році значення показника фондовіддачі зросло до 3,72 грн. на 1 грн основних засобів – тобто на 1,66 грн. або 80,58% порівняно з рівнем 2019 року. Вищезазначена позитивна динаміка викликана зростанням вартості на світовому ринку металургійної продукції наприкінці 2020 року – грудня 2021 року. Відповідно, при співставних показниках чистого доходу у 2020 р. (45 630 637,00 тис. грн) та 2019 р. (46 493 395,00 тис. грн), підприємство отримало валовий прибуток за 2020 рік у сумі 1 778 501,00 тис. грн порівняно з валовим збитком 2019 року у сумі 2 340 816,00 тис. грн.

У 2021 році зростання вартості сталі продовжилося, що призвело до збільшення доходу ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» за цей період до рівня 86 968 733,00 тис. грн (на 41 338 096 тис. грн або % порівняно зі значенням показника за 2020 рік). Значення показника валового прибутку за відповідний період склало 22 431 974,00 тис. грн проти 1 778 501 тис. грн за 2020 рік (зросло на 20 653 473 тис. грн або 1 161,29%).

У зв'язку зі зниженням світової вартості сталі та повномасштабною війною в Україні, що викликала порушення логістичних ланцюгів й обмежила можливості збуту продукції, за 2023 рік ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» отримало чистий дохід 56 395 037,00 тис. грн та валовий прибуток 1 489 015,00 тис. грн порівняно з чистим доходом та валовим прибутком за 2021 рік у сумі 86 968 733,00 тис. грн й 22 431 974,00 тис. грн відповідно (чистий дохід зменшився на 30 573 696,00 тис. грн або 35,16%, валовий прибуток, у свою чергу – відповідно на 20 942 959,00 тис. грн або 93,36%).

Продуктивність праці за 2023 рік склала 6588,21 тис. грн на 1 працівника (тобто зменшилася на 1 892,41 тис. грн або 22,32 % порівняно зі значенням показника за 2021 рік, зросла на 2341,07 тис. грн або 55,21 % на 1 працівника порівняно зі значенням показника за 2019 рік). На цей індикатор фінансового стану суттєвий вплив мають динаміка світових цін на сталь, рівень інфляції та купівельна спроможність національної валюти. Від рівня та тенденцій зміни відповідних чинників залежить і рентабельність основних засобів – співвідношення валового прибутку до середньої вартості основних засобів за період дослідження (рентабельність склала за 2023 рік 7,34 %, що свідчить про зменшення прибутковості з 95,91 % за 2021 рік, втім, водночас – про перевищення збиткового результату 2019 року та низької рентабельності у 2022 р. – 0,53 %). Отже, досліджуваний період можна вважати нестійким з точки зору стабільності функціонування підприємства, що спричинено, переважно, негативними чинниками впливу зовнішнього середовища, які розбалансували чинники внутрішнього середовища, негативний вплив яких на фінансові результати діяльності підприємства є похідним.

Проаналізуємо динаміку та структуру оборотних активів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом 2019–2023 рр. (табл. 6.7). У процесі моніторингу встановлено, що підприємство впродовж 2019–2023 рр. збільшило розміри оборотних активів (загалом на 22,65 %).

В процесі аналізу структури оборотних активів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» встановлено, що підприємство формує значні обсяги запасів (на 01.01.2019 р. – 5 112 500,00 тис. грн – 11,23 % питомої ваги у складі оборотних активів; на 01.01.2024 р. – 5 147 796 тис. грн – 9,23 %). Формування значних запасів призводить до виникнення додаткових витрат з їхнього зберігання та транспортування, що, в свою чергу, призводить до додаткового відволікання грошових коштів з виробничих процесів. Така тенденція, втім, може бути пов'язана зі значною інфляцією та коливаннями цін, саме негативний вплив цих чинників виробник намагається нівелювати, закупаючи сировину в обсягах, що значно перевищують поточну потребу.

Таблиця 6.7 – Динаміка та структура оборотних активів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
1	2	3	4	5	6	7
Виробничі запаси	2 211 166,00	4,86	1 788 302,00	5,17	-422 864,00	0,32
Незавершене виробництво	1 097 094,00	2,41	851 962,00	2,46	-245 132,00	0,05
Готова продукція	1 779 995,00	3,91	1 897 584,00	5,49	117 589,00	1,58
Товари	24 245,00	0,05	1 327,00	0,00	-22 918,00	-0,05
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	17 015 658,00	37,37	8 536 090,00	24,69	-8 479 568,00	-12,68
ДЗ за виданими авансами	1 283 857,00	2,82	1 291 376,00	3,73	7 519,00	0,92
ДЗ за розрахунками з бюджетом	894 464,00	1,96	1 018 390,00	2,95	123 926,00	0,98
ДЗ за розрахунками з нарахованих доходів	1 963,00	0,00	872,00	0,00	-1 091,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	18 859 141,00	41,42	18 375 974,00	53,14	-483 167,00	11,73
Гроші та їх еквіваленти	423 708,00	0,93	110 580,00	0,32	-313 128,00	-0,61
Витрати майбутніх періодів	286 391,00	0,63	452 495,00	1,31	166 104,00	0,68
Інші оборотні активи	1 658 514,00	3,64	253 509,00	0,73	-1 405 005,00	-2,91
Оборотні активи	45 536 196,00	100,00	34 578 461,00	100,00	-10 957 735,00	0,00

Показник	На 01.01.2020		На 01.01.2021		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Виробничі запаси	1 788 302,00	5,17	1 955 916,00	5,46	167 614,00	0,29
Незавершене виробництво	851 962,00	2,46	792 343,00	2,21	-59 619,00	-0,25
Готова продукція	1 897 584,00	5,49	2 066 003,00	5,77	168 419,00	0,28
Товари	1 327,00	0,00	238,00	0,00	-1 089,00	0,00
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	8 536 090,00	24,69	8 603 858,00	24,02	67 768,00	-0,67
ДЗ за виданими авансами	1 291 376,00	3,73	982 826,00	2,74	-308 550,00	-0,99
ДЗ за розрахунками з бюджетом	1 018 390,00	2,95	1 164 853,00	3,25	146 463,00	0,31
ДЗ за розрахунками з нарахованих доходів	872,00	0,00	42 680,00	0,12	41 808,00	0,12

Продовження таблиці 6.7

1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	18375974,00	53,14	18757533,00	52,37	381559,00	-0,77
Гроші та їх еквіваленти	110580,00	0,32	157594,00	0,44	47014,00	0,12
Витрати майбутніх періодів	452495,00	1,31	526780,00	1,47	74285,00	0,16
Інші оборотні активи	253509,00	0,73	767542,00	2,14	514033,00	1,41
Оборотні активи	34578461,00	100,00	35818166,00	100,00	1239705,00	0,00

Показник	На 01.01.2021		На 01.01.2022		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Виробничі запаси	1955916,00	5,46	2545985,00	4,95	590069,00	-0,51
Незавершене виробництво	792343,00	2,21	1184287,00	2,30	391944,00	0,09
Готова продукція	2066003,00	5,77	3957815,00	7,70	1891812,00	1,93
Товари	238,00	0,00	0,00	0,00	-238,00	0,00
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	8603858,00	24,02	19508885,00	37,94	10905027,00	13,92
ДЗ за виданими авансами	982826,00	2,74	957321,00	1,86	-25505,00	-0,88
ДЗ за розрахунками з бюджетом	1164853,00	3,25	1728573,00	3,36	563720,00	0,11
ДЗ за розрахунками з нарахованих доходів	42680,00	0,12	2301851,00	4,48	2259171,00	4,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	18757533,00	52,37	17476930,00	33,98	-1280603,00	-18,38
Гроші та їх еквіваленти	157594,00	0,44	129290,00	0,25	-28304,00	-0,19
Витрати майбутніх періодів	526780,00	1,47	576521,00	1,12	49741,00	-0,35
Інші оборотні активи	767542,00	2,14	1058233,00	2,06	290691,00	-0,09
Оборотні активи	35818166,00	100,00	51425691,00	100,00	15607525,00	0,00

Показник	На 01.01.2022		На 01.01.2023		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Виробничі запаси	2545985,00	4,95	2139287,00	4,57	-406698,00	-0,38
Незавершене виробництво	1184287,00	2,30	605348,00	1,29	-578939,00	-1,01
Готова продукція	3957815,00	7,70	1421387,00	3,04	-2536428,00	-4,66
Товари	0,00	0,00	27759,00	0,06	27759,00	0,06
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	19508885,00	37,94	19642455,00	41,97	133570,00	4,04

Закінчення таблиці 6.7

1	2	3	4	5	6	7
ДЗ за виданими авансами	957 321,00	1,86	59 696,00	0,13	-897 625,00	-1,73
ДЗ за розрахунками з бюджетом	1 728 573,00	3,36	1 397 199,00	2,99	-331 374,00	-0,38
ДЗ за розрахунками з нарахованих доходів	2 301 851,00	4,48	1 725 044,00	3,69	-576 807,00	-0,79
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 476 930,00	33,98	17 258 933,00	36,88	-217 997,00	2,90
Гроші та їх еквіваленти	129 290,00	0,25	121 209,00	0,26	-8 081,00	0,01
Витрати майбутніх періодів	576 521,00	1,12	531 324,00	1,14	-45 197,00	0,01
Інші оборотні активи	1 058 233,00	2,06	1 867 102,00	3,99	808 869,00	1,93
Оборотні активи	51 425 691,00	100,00	46 796 743,00	100,00	-4 628 948,00	0,00

Показник	На 01.01.2023		На 01.01.2024		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Виробничі запаси	2 139 287,00	4,57	1 885 203,00	3,38	-254 084,00	-1,20
Незавершене виробництво	605 348,00	1,29	1 238 077,00	2,22	632 729,00	0,92
Готова продукція	1 421 387,00	3,04	2 014 280,00	3,61	592 893,00	0,57
Товари	27 759,00	0,06	10 236,00	0,02	-17 523,00	-0,04
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	19 642 455,00	41,97	36 717 365,00	65,75	17 074 910,00	23,77
ДЗ за виданими авансами	59 696,00	0,13	250 165,00	0,45	190 469,00	0,32
ДЗ за розрахунками з бюджетом	1 397 199,00	2,99	896 486,00	1,61	-500 713,00	-1,38
ДЗ за розрахунками з нарахованих доходів	1 725 044,00	3,69	1 725 041,00	3,09	-3,00	-0,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 258 933,00	36,88	6 564 514,00	11,75	-10 694 419,00	-25,13
Гроші та їх еквіваленти	121 209,00	0,26	557 750,00	1,00	436 541,00	0,74
Витрати майбутніх періодів	531 324,00	1,14	765 809,00	1,37	234 485,00	0,24
Інші оборотні активи	1 867 102,00	3,99	3 222 829,00	5,77	1 355 727,00	1,78
Оборотні активи	46 796 743,00	100,00	55 847 755,00	100,00	9 051 012,00	0,00

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів підприємства впродовж 2019–2023 рр. займає дебіторська заборгованість, що свідчить про наявність у підприємства проблем з реалізацією продукції, супроводженням та стягненням заборгованості внаслідок проблем із платоспроможністю

контрагентів. Станом на 01.01.2019 р. обсяг дебіторської заборгованості складав 38 055 083,00 тис. грн (83,57 % вартості оборотних активів), станом на 01.01.2020 р. – 29 222 702,00 тис. грн (84,51 % вартості оборотних активів), на 01.01.2021 р. – 29 551 750,00 тис. грн (82,50 % вартості оборотних активів), на 01.01.2022 р. – 41 973 560,00 тис. грн (81,62 % вартості оборотних активів), на 01.01.2023 р. – 40 083 327,00 тис. грн (85,65 % вартості оборотних активів), на 01.01.2024 р. – 46 153 571,00 тис. грн (82,64 % вартості оборотних активів). Слід звернути увагу, що протягом роботи в умовах війни дебіторська заборгованість зросла на 4 180 011,00 тис. грн або 9,96 % станом на 01.01.2024 р. порівняно зі значенням показника на 01.01.2022 р. (переважно за рахунок зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 17 208 480,00 тис. грн або 88,21 % – питома вага відповідної заборгованості у складі оборотних активів зросла з 37,94 % станом на 01.01.2022 р. до 65,75 % станом на кінець звітного періоду) при скороченні сум іншої дебіторської заборгованості з 17 258 933,00 тис. грн станом на 01.01.2022 р. (питома вага – 36,88 %) до 6 564 514,00 тис. грн станом на 01.01.2024 р. (питома вага – 11,75 %) – тобто на 10 694 419,00 тис. грн або 62,44 %. Результати моніторингу стану управління дебіторською заборгованістю свідчать про те, що ситуація зі стягненням дебіторської заборгованості прогресує у негативний для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» бік та потребує посиленої уваги з боку керівної ланки менеджменту підприємства.

Важливим етапом моніторингу фінансового механізму підприємства є ефективність використання оборотних активів, що свідчить про поточну платоспроможність та фінансову стійкість, здатність забезпечувати безперервність поточної діяльності достатнім обсягом фінансових ресурсів (власних, за потреби – залучених на короткостроковій основі). Проаналізуємо ефективність використання оборотних активів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом 2019–2023 рр. (табл. 6.8).

У результаті розширення обсягів виробництва та підвищення ефективності використання необоротних активів, впродовж 2019–2021 рр. зростання чистого доходу від реалізації продукції відбувалося швидшими темпами, ніж зростання оборотних засобів. Тобто темп росту доходу від реалізації продукції випереджував темп росту оборотних активів, що, відповідно до «золотого правила економіки», свідчить про ефективність використання оборотних активів. Внаслідок цього відбувалося прискорення обороту, скорочення його тривалості – з 1,16 оборотів на рік у 2019 році (310,17 днів) до 1,99 оборотів у 2021 (180,57 днів).

Таблиця 6.8 – Моніторинг показників ефективності використання оборотних активів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРЖСТАЛЬ» виробовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	423 708,00	110 580,00	157 594,00	129 290,00	121 209,00	557 750,00
Запаси, тис. грн	5 112 500,00	4 539 175,00	4 814 500,00	7 688 087,00	4 193 781,00	5 147 796,00
Показник	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Оборотні активи, тис. грн	45 536 196,00	34 578 461,00	35 818 166,00	51 425 691,00	46 796 743,00	55 847 755,00
Дебиторська заборгованість, тис. грн	38 055 083,00	29 222 702,00	29 551 750,00	41 973 560,00	40 083 327,00	46 153 571,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн	34 751 955,00	28 001 040,00	31 912 008,00	28 449 601,00	27 437 155,00	38 873 699,00
Показник	за 2019 рік		за 2020 рік	за 2021 рік	за 2022 рік	за 2023 рік
Чистий дохід, тис. грн	46 493 395,00		45 630 637,00	86 968 733,00	46 916 321,00	56 395 037,00
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-4 435 011,00		-3 464 171,00	21 772 188,00	-4 197 948,00	-1 625 960,00
Коефіцієнт оборотності, об.	1,16		1,30	1,99	0,96	1,10
Тривалість обороту ОА, днів	310,17		277,69	180,57	376,84	327,62
Тривалість обороту грошових коштів, днів	2,07		1,06	0,59	0,96	2,17
Тривалість обороту запасів, днів (ТВЦ)	37,37		36,90	25,88	45,59	29,82
Тривалість обороту КЗ, днів	242,95		236,34	124,93	214,42	211,65
Тривалість обороту ДЗ, днів	260,47		231,85	148,04	314,82	275,25
ТОЦ, днів	299,90		269,80	174,51	361,37	307,23
ТФЦ, днів	56,95		33,46	49,58	146,95	95,58
Рентабельність оборотних активів, %	-11,07		-9,84	49,91	-8,55	-3,17

Під впливом війни в Україні та падіння світових цін на сталь, у 2022–2023 рр. спостерігається суттєве погіршення показників: по-перше, підприємство отримало від’ємне значення фінансового результату від операційної діяльності; по-друге, кількість оборотів зменшилася до 1,10 на рік за 2023 рік (тривалість обороту – 327,62 днів) порівняно з 1,99 оборотів за 2021 рік (тривалість обороту – 180,57 днів). Ми спостерігаємо хвилеподібні процеси, які є результатом негативного впливу зовнішніх кризових чинників, які позначились на внутрішніх чинниках діяльності підприємства. Рентабельність оборотних коштів ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» у досліджуваному періоді зменшилася з 49,58 % за 2021 рік до –3,17 % за 2023 рік (показник розраховувався, як співвідношення між фінансовим результатом від операційної діяльності та середньорічною вартістю оборотних активів).

Негативні зміни спостерігаються й у тривалості виробничого циклу – (зростання тривалості з 25,88 днів за 2021 рік до 29,82 днів за 2023 рік) – часу від моменту вкладення коштів у закупівлю сировини до моменту отримання готової продукції, операційного циклу (зі 174,51 днів за 2021 рік до 307,23 днів за 2023 рік) – часу від закупівлі сировини до отримання оплати за продукцію. Додатковими показниками, що мають негативну тенденцію, є фінансовий цикл (час від моменту закупівлі сировини до моменту отримання грошових коштів за реалізовану продукцію), тривалість обороту дебіторської заборгованості та тривалість обороту кредиторської заборгованості (табл. 6.8).

Збільшення тривалості фінансового циклу викликане суттєвим перевищенням тривалості обороту дебіторської заборгованості (показник, що засвідчує зростання з 148,04 днів за 2021 рік до 275,25 днів за 2023 рік) – збільшення терміну, протягом якого контрагенти сплачують дебіторську заборгованість над тривалістю обороту кредиторської (з 124,93 днів за 2021 рік до 211,65 днів за 2023 рік) – менш суттєве зростання терміну, протягом якого ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» має погашати свою заборгованість перед контрагентами.

Таким чином, тривалість обороту кредиторської заборгованості у 2023 році була меншою ніж тривалість обороту дебіторської на 63,60 днів, що призводить до необхідності для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» відволікати з обороту чи залучати додаткові кошти для нівелювання цього «часового лагу» у фінансуванні.

Моніторинг динаміки та структури пасивів (капіталу) підприємства дозволить нам з’ясувати ступінь фінансової стійкості за ознакою структури капіталу та встановити тенденції змін. Результати розрахунків представимо у вигляді у табл. 6.9.

Таблиця 6.9 – Динаміка та структура пасивів (капіталу)
ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019		На 01.01.2020		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
1	2	3	4	5	6	7
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920,00	0,97	660 920,00	1,08	0,00	0,11
Резервний капітал	506 200,00	0,74	506 200,00	0,82	0,00	0,09
Капітал у дооцінках	10 139 310,00	14,81	12 993 190,00	21,17	2 853 880,00	6,35
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	19 586 620,00	28,62	15 784 394,00	25,71	-3 802 226,00	-2,90
Власний капітал	30 893 050,00	45,13	29 944 704,00	48,78	-948 346,00	3,65
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 006 951,00	4,39	3 721 512,00	6,06	714 561,00	1,67
Короткострокові кредити банків	3 016 618,00	4,41	2 632 465,00	4,29	-384 153,00	-0,12
Поточна КЗ за довгостроковими зобов'язаннями	13 516,00	0,02	13 516,00	0,02	0,00	0,00
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	28 767 509,00	42,03	24 014 755,00	39,12	-4 752 754,00	-2,91
Поточна КЗ за розрахунками з бюджетом	87 408,00	0,13	86 666,00	0,14	-742,00	0,01
Поточна КЗ за розрахунками зі страхування	18 244,00	0,03	18 552,00	0,03	308,00	0,00
Поточна КЗ за розрахунками з оплати праці	83 159,00	0,12	103 862,00	0,17	20 703,00	0,05
Поточна КЗ за розрахунками за одержаними авансами	10 503,00	0,02	28 448,00	0,05	17 945,00	0,03
Поточна КЗ за розрахунками з учасниками	13 974,00	0,02	13 974,00	0,02	0,00	0,00
Поточні забезпечення	162 755,00	0,24	199 365,00	0,32	36 610,00	0,09
Інші поточні зобов'язання	2 374 568,00	3,47	611 062,00	1,00	-1 763 506,00	-2,47
Доходи майбутніх періодів	353,00	0,00	432,00	0,00	79,00	0,00
Залучений капітал	37 555 558,00	54,87	31 444 609,00	51,22	-6 110 949,00	-3,65

Показник	На 01.01.2020		На 01.01.2021		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920,00	1,08	660 920,00	1,06	0,00	-0,02
Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Продовження таблиці 6.9

1	2	3	4	5	6	7
Резервний капітал	506 200,00	0,82	506 200,00	0,81	0,00	-0,01
Капітал у дооцінках	12 993 190,00	21,17	12 941 174,00	20,77	-52 016,00	-0,39
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15 784 394,00	25,71	13 073 182,00	20,98	-2 711 212,00	-4,73
Власний капітал	29 944 704,00	48,78	27 181 476,00	43,63	-2 763 228,00	-5,15
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 721 512,00	6,06	3 329 124,00	5,34	-392 388,00	-0,72
Короткострокові кредити банків	2 632 465,00	4,29	3 482 251,00	5,59	849 786,00	1,30
Поточна КЗ за довгостроковими зобов'язаннями	13 516,00	0,02	4 505,00	0,01	-9 011,00	-0,01
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	24 014 755,00	39,12	27 106 196,00	43,51	3 091 441,00	4,39
Поточна КЗ за розрахунками з бюджетом	86 666,00	0,14	90 038,00	0,14	3 372,00	0,00
Поточна КЗ за розрахунками зі страхування	18 552,00	0,03	19 136,00	0,03	584,00	0,00
Поточна КЗ за розрахунками з оплати праці	103 862,00	0,17	89 340,00	0,14	-14 522,00	-0,03
Поточна КЗ за розрахунками за одержаними авансами	28 448,00	0,05	9 264,00	0,01	-19 184,00	-0,03
Поточна КЗ за розрахунками з учасниками	13 974,00	0,02	13 974,00	0,02	0,00	0,00
Поточні забезпечення	199 365,00	0,32	269 189,00	0,43	69 824,00	0,11
Інші поточні зобов'язання	611 062,00	1,00	705 506,00	1,13	94 444,00	0,14
Доходи майбутніх періодів	432,00	0,00	410,00	0,00	-22,00	0,00
Залучений капітал	31 444 609,00	51,22	35 118 933,00	56,37	3 674 324,00	5,15

Показник	На 01.01.2021		На 01.01.2022		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920,00	1,06	660 920,00	0,86	0,00	-0,20
Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	506 200,00	0,81	506 200,00	0,66	0,00	-0,15
Капітал у дооцінках	12 941 174,00	20,77	11 776 656,00	15,37	-1 164 518,00	-5,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13 073 182,00	20,98	31 271 239,00	40,81	18 198 057,00	19,83
Власний капітал	27 181 476,00	43,63	44 215 015,00	57,70	17 033 539,00	14,07
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 329 124,00	5,34	3 762 533,00	4,91	433 409,00	-0,43

Продовження таблиці 6.9

Короткострокові кредити банків	3 482 251,00	5,59	2 673 291,00	3,49	-808 960,00	-2,10
Поточна КЗ за довгостроковими зобов'язаннями	4 505,00	0,01	0,00	0,00	-4 505,00	-0,01
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	27 106 196,00	43,51	24 525 234,00	32,01	-2 580 962,00	-11,50
Поточна КЗ за розрахунками з бюджетом	90 038,00	0,14	422 935,00	0,55	332 897,00	0,41
Поточна КЗ за розрахунками зі страхування	19 136,00	0,03	18 232,00	0,02	-904,00	-0,01
Поточна КЗ за розрахунками з оплати праці	89 340,00	0,14	91 958,00	0,12	2 618,00	-0,02
Поточна КЗ за розрахунками за одержаними авансами	9 264,00	0,01	6 317,00	0,01	-2 947,00	-0,01
Поточна КЗ за розрахунками з учасниками	13 974,00	0,02	13 974,00	0,02	0,00	0,00
Поточні забезпечення	269 189,00	0,43	215 732,00	0,28	-53 457,00	-0,15
Інші поточні зобов'язання	705 506,00	1,13	681 559,00	0,89	-23 947,00	-0,24
Доходи майбутніх періодів	410,00	0,00	454,00	0,00	44,00	0,00
Залучений капітал	35 118 933,00	56,37	32 412 219,00	42,30	-2 706 714,00	-14,07

Показник	На 01.01.2022		На 01.01.2023		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920,00	0,86	660 920,00	0,94	0,00	0,08
Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	506 200,00	0,66	506 200,00	0,72	0,00	0,06
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	11 776 656,00	15,37	10 732 785,00	15,32	-1 043 871,00	-0,04
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	31 271 239,00	40,81	28 471 882,00	40,65	-2 799 357,00	-0,16
Власний капітал	44 215 015,00	57,70	40 371 787,00	57,64	-3 843 228,00	-0,06
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 762 533,00	4,91	1 990 578,00	2,84	-1 771 955,00	-2,07
Короткострокові кредити банків	2 673 291,00	3,49	1 959 213,00	2,80	-714 078,00	-0,69
Поточна КЗ за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	24 525 234,00	32,01	24 627 846,00	35,16	102 612,00	3,16
Поточна КЗ за розрахунками з бюджетом	422 935,00	0,55	123 799,00	0,18	-299 136,00	-0,38

Продовження таблиці 6.9

1	2	3	4	5	6	7
Поточна КЗ за розрахунками зі страхування	18 232,00	0,02	10 002,00	0,01	-8 230,00	-0,01
Поточна КЗ за розрахунками з оплати праці	91 958,00	0,12	58 755,00	0,08	-33 203,00	-0,04
Поточна КЗ за розрахунками за одержаними авансами	6 317,00	0,01	5 955,00	0,01	-362,00	0,00
Поточна КЗ за розрахунками з учасниками	13 974,00	0,02	13 974,00	0,02	0,00	0,00
Поточні забезпечення	215 732,00	0,28	239 392,00	0,34	23 660,00	0,06
Інші поточні зобов'язання	681 559,00	0,89	637 611,00	0,91	-43 948,00	0,02
Доходи майбутніх періодів	454,00	0,00	0,00	0,00	-454,00	0,00
Залучений капітал	32 412 219,00	42,30	29 667 125,00	42,36	-2 745 094,00	0,06

Показник	На 01.01.2023		На 01.01.2024		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	питомої ваги, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920,00	0,94	660 920,00	0,85	0,00	-0,09
Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	506 200,00	0,72	506 200,00	0,65	0,00	-0,07
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Капітал у доцінках	10 732 785,00	15,32	9 759 341,00	12,57	-973 444,00	-2,75
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28 471 882,00	40,65	25 794 767,00	33,23	-2 677 115,00	-7,42
Власний капітал	40 371 787,00	57,64	36 721 228,00	47,31	-3 650 559,00	-10,33
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 990 578,00	2,84	1 780 289,00	2,29	-210 289,00	-0,55
Короткострокові кредити банків	1 959 213,00	2,80	2 193 195,00	2,83	233 982,00	0,03
Поточна КЗ за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	24 627 846,00	35,16	33 989 963,00	43,79	9 362 117,00	8,63
Поточна КЗ за розрахунками з бюджетом	123 799,00	0,18	132 384,00	0,17	8 585,00	-0,01
Поточна КЗ за розрахунками зі страхування	10 002,00	0,01	19 219,00	0,02	9 217,00	0,01
Поточна КЗ за розрахунками з оплати праці	58 755,00	0,08	90 327,00	0,12	31 572,00	0,03
Поточна КЗ за розрахунками за одержаними авансами	5 955,00	0,01	1 889 882,00	2,43	1 883 927,00	2,43

Закінчення таблиці 6.9

1	2	3	4	5	6	7
Поточна КЗ за розрахунками з учасниками	13 974,00	0,02	13 974,00	0,02	0,00	0,00
Поточні забезпечення	239 392,00	0,34	242 257,00	0,31	2 865,00	-0,03
Інші поточні зобов'язання	637 611,00	0,91	544 755,00	0,70	-92 856,00	-0,21
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Залучений капітал	29 667 125,00	42,36	40 896 245,00	52,69	11 229 120,00	10,33

У процесі моніторингу стану капіталу було встановлено, що основну питому вагу у пасивах ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» до 2022 року складав позиковий капітал (переважно сформований за рахунок поточних зобов'язань) – відповідна частка дорівнювала на 01.01.2019 р. – 54,87%; на 01.01.2020 р. – 51,22%; на 01.01.2021 р. – 56,37%; на 01.01.2022 р. – 42,30%; на 01.01.2023 р. – 42,36%; на 01.01.2024 р. – 52,69%. У першу чергу, у даному випадку, на значення показника впливає рівень доходу та отриманого прибутку підприємством у відповідних періодах (впливає на обсяг нерозподіленого прибутку, що входить до складу власного капіталу та власних джерел фінансування; це фінансовий потенціал підприємства); у другу чергу – від обсягів кредиторської заборгованості.

Власний капітал представлено, у переважній більшості, обсягом нерозподіленого прибутку – відповідний показник збільшився від 19 586 620,00 тис. грн станом на 01.01.2019 р. до 25 794 767,00 тис. грн станом на 01.01.2024 р. (з урахуванням зменшення його значення порівняно з 31 271 239,00 тис. грн станом на 01.01.2022 р. – на 5 476 472,00 тис. грн або 17,51%), що, з одного боку, свідчить про успішні фінансові результати та наявність запасу фінансової міцності, з іншого – про відсутність реінвестування зароблених коштів у подальший розвиток підприємства, що спричинено, зокрема, високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища.

Основними статтями у поточних зобов'язаннях ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є «поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» (83,11% питомої ваги у складі залученого капіталу станом на 01.01.2024 р.), «короткострокові кредити банків» (5,36% питомої ваги у складі залученого капіталу станом на 01.01.2024 р.), «довгострокові зобов'язання і забезпечення» (4,35% питомої ваги у складі залученого капіталу станом на 01.01.2024 р.), що свідчить про існуючу проблему перевищення тривалості погашення дебіторської заборгованості у порівнянні з кредиторською. Слушним буде наголосити, що підприємство не допускає

зростання питомої ваги у складі залученого капіталу короткострокових кредитів банку (значення показника є сталим протягом досліджуваного періоду та не перевищує 10 %). Отже, не дивлячись на те, що підприємство активно залучає у свою господарську діяльність позикові кошти, керівництво підприємства пильнує за рівнем короткострокових зобов'язань, які забезпечують безперервність поточної діяльності, з одного боку, і спроможність формувати чистий прибуток як основне джерело фінансування інвестиційних потреб підприємства у майбутньому, з іншого боку.

Діагностувати економічну доцільність використання позикових коштів доцільно за допомогою технології фінансового менеджменту щодо розрахунку ефекту фінансового важеля за формулою:

$$E_{\phi B} = (1 - C_{III}) \times (R_{акт} - B_{к}) \times \frac{ЗК}{ВК}, \quad (6.1)$$

де $E_{\phi B}$ – ефект фінансового важеля;

C_{III} – ставка податку на прибуток;

$R_{акт}$ – рентабельність активів підприємства (співвідношення чистого прибутку та середньорічної вартості активів підприємства);

$B_{к}$ – вартість залучення кредитних коштів;

$ЗК$ – залучений капітал (частка);

$ВК$ – власний капітал (частка).

Результати розрахунків представимо у табл. 6.10, де розраховано вихідні для рівняння (6.1), а також результати розрахунків ефекту фінансового важеля. Враховуючи, що для розрахунків за рівнянням (6.1) використовуються дані двох форм фінансової звітності, які являють собою моментний та динамічний статистичні ряди даних, є необхідність застосувати середньоарифметичну величину.

Як ми можемо побачити з табл. 6.10, впродовж 2019–2020 рр. ефект фінансового важеля є від'ємним – за умов, в яких функціонувало підприємство у відповідному досліджуваному періоді, а використання позикового капіталу призводило до додаткових втрат та до втрати 22,52 % рентабельності власного капіталу у 2019 році та 13,99 % – у 2020 р. У 2021 році ситуація змінилася – на тлі зростання рентабельності активів, частки власного капіталу та доходу, при стабільній ставці НБУ (на середньому рівні 7,69 %), підприємство отримало позитивний ефект від використання залученого капіталу у своїй фінансово-господарській діяльності. Протягом 2022 року стан знову став протилежним – у 2022 та 2023 роках підприємством отримано від'ємне значення фінансового результату до оподаткування внаслідок зменшення обсягів реалізації та зниження світових цін на сталь.

Таблиця 6.10 – Моніторинг ефекту фінансового важеля підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
впродовж 2019–2023 рр.

Показник (вихідний)	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Активи, тис. грн	68 448 910,00	61 389 313,00	62 300 409,00	76 627 234,00	70 038 922,00	77 617 483,00
Ставка податку на прибуток, %	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Власний капітал	30 893 050,00	29 944 704,00	27 181 476,00	44 215 015,00	40 371 787,00	36 721 228,00
Залучений капітал	37 555 558,00	31 444 609,00	35 118 933,00	32 412 219,00	29 667 125,00	40 896 245,00
Частка ВК, %	45,13	48,78	43,63	57,70	57,64	47,31
Частка ЗК, %	54,87	51,22	56,37	42,30	42,36	52,69
Показник (розрахунковий)	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-4 946 047,00	-4 499 666,00	20 191 442,00	-5 776 756,00	-3 987 397,00	
Середня облікова ставка НБУ, %	16,69	7,38	7,69	20,71	21,63	
Рентабельність активів, %	-7,62	-7,28	29,07	-7,88	-5,40	
Ефект фінансового важеля	-22,52	-13,99	17,07	-17,21	-20,07	

Середня ставка НБУ також суттєво зросла впродовж 2022 року порівняно з довоєнним періодом (з 7,69% протягом 2021 року до 20,71% – упродовж 2022 року та 21,63% – у 2023 році). При цьому, спостерігається зниження ставки НБУ до 15,00% з 15.12.2023 порівняно зі значенням ставки НБУ станом на 27.01.2023 року у розмірі 25,00%, що призводить до здешевлення кредитів й зростання ефективності та доцільності їх використання у діяльності підприємств. Попри це, з урахуванням того, що впродовж 3 кварталів 2023 року розмір ставки НБУ мав значення від 25,00% до 20,00%, показник ефекту фінансового важеля знову стає від’ємним за результатами 2023 року: використання позикового капіталу розрахунково призвело до втрати 20,07% рентабельності власного капіталу порівняно з позитивним ефектом фінансового важеля 17,07% за період 2021 р. Відповідні результати пов’язані з тим, що впродовж досліджуваного періоду рентабельність активів компанії є нижчою за вартість залучення позикових коштів – ефект від їхнього використання є від’ємним, підприємству довелося спрямовувати частину власного капіталу на обслуговування боргу.

Отже, негативний вплив зовнішнього середовища вимушує підприємство здійснювати постійне коригування власної фінансової політики залучення грошових коштів у господарський оборот з метою збереження рівня рентабельності та недопущення втрати мінімального рівня фінансової стійкості. Доцільним на цьому етапі є моніторинг показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» упродовж 2019–2023 рр., результати якого представлено в табл. 6.11.

За результатами аналізу даних, представлених у табл. 6.11, було встановлено, що підприємство має доволі стійку структуру пасивів – від 47% (станом на 01.01.2019 р.) до 58% (станом на 01.01.2023 р.), у досліджуваному періоді більшу питому вагу склали власні джерела фінансування. Станом на 01.01.2024 р. значення показника відповідає рівню 52%. Така політика використання ресурсів свідчить про те, що підприємство є готовим відходити від консервативних рішень для отримання більш високої дохідності. Значення коефіцієнту фінансового ризику знаходиться (за європейськими стандартами) на задовільному рівні. Враховуючи зростання станом на 01.01.2024 р. зростання частки власних оборотних коштів у складі оборотних коштів (31,25% порівняно з 22,59% станом на 01.01.2022 р.), можна зробити висновок, що підприємство перейшло до більш стійкої та безпечної стратегії функціонування, а відтак – і фінансування. Показник маневрування свідчить про достатність ресурсів у підприємства для фінансування оборотних активів за рахунок власних коштів. Коефіцієнт відображає співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом.

Таблиця 6.11 – Моніторинг показників фінансової стійкості ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
упродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Власний капітал	30 893 050,00	29 944 704,00	27 181 476,00	44 215 015,00	40 371 787,00	36 721 228,00
Залучений капітал	37 555 558,00	31 444 609,00	35 118 933,00	32 412 219,00	29 667 125,00	40 896 245,00
Валюта балансу	68 448 910,00	61 389 313,00	62 300 409,00	76 627 234,00	70 038 922,00	77 617 483,00
Оборотні активи	45 536 196,00	34 578 461,00	35 818 166,00	51 425 691,00	46 796 743,00	55 847 755,00
Необоротні кошти	22 912 163,00	26 810 587,00	26 481 978,00	25 201 278,00	23 241 912,00	21 769 461,00
Власні оборотні кошти	7 980 638,00	3 133 852,00	699 233,00	19 013 472,00	17 129 618,00	14 951 510,00
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,47		0,46	0,51	0,58	0,52
Коефіцієнт фінансового ризику	1,13		1,17	0,95	0,73	0,92
Коефіцієнт маневрування	0,18		0,07	0,28	0,43	0,42
Частка власних оборотних коштів в оборотних коштах, %	13,87		5,44	22,59	36,80	31,25

Підсумовуючи, можемо засвідчити, що фінансову стійкість підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» упродовж 2019–2023 рр. можна вважати задовільною та такою, що не загрожує фінансовій самостійності підприємства. Спостерігається збільшення частки власних оборотних коштів в оборотних активах, що свідчить про фінансову стійкість і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування. Для подальшої фінансової стабілізації слід продовжувати роботу над оптимізацією структури оборотних і необоротних активів, залучати додаткові кошти на вигідних для підприємства умовах, коригувати поточну дивідендну політику, реінвестувати прибуток в господарську діяльність, що можливо за рахунок керованості чинниками негативного впливу ззовні, які на цей час не можуть бути нівельованими з причини продовження війни.

Моніторинг ліквідності балансу свідчить про невиконання першої і другої умов ліквідності – у підприємства недостатньо високоліквідних активів, або інтерпретація невиконання цих умов ліквідності може бути такою – перевищення короткострокових зобов'язань над абсолютно- і високоліквідними активами. Для надання більш обґрунтованої оцінки проведемо коефіцієнтний аналіз показників ліквідності діяльності ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь».

$$K_{\text{Лікв.бал.}} = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}, \quad (6.2)$$

Перш за все, розглянемо інтегральний коефіцієнт ліквідності, який розраховується за формулою (6.2) на підставі значень, розрахованих за даними балансу підприємства. Додатково дослідимо показники абсолютної, проміжної та поточної ліквідності, а результати представимо у табл. 6.12.

Згідно з отриманими результатами, за інтегральним коефіцієнтом ліквідності балансу підприємство має незадовільну ліквідність майна (нормативне значення показника – 1). Згідно з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, підприємство має недостатню кількість грошових коштів та поточних інвестицій для покриття поточних зобов'язань (нормативне значення показника 0,2–0,25). Незадовільним є значення коефіцієнту проміжної ліквідності – індекс є високим, що ще раз підтверджує наявність проблеми із «зайвою» дебіторською заборгованістю у складі активів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» та нераціональним використанням ресурсів у даному випадку (нормативне значення показника – 0,6–0,8). Рівень коефіцієнта поточної ліквідності дозволяє зробити висновки, що підприємство має достатню кількість оборотних активів для покриття поточних зобов'язань (нормативне значення показника – 1,5–2,5). Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб «покривати» поточні зобов'язання.

Таблиця 6.12 – Коефіцієнтний аналіз ліквідності (платоспроможності) підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
виродовж 2019–2023 рр.

Показник (вихідні дані)	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Грошові кошти, тис. грн	423 708,00	110 580,00	157 594,00	129 290,00	121 209,00	557 750,00
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання, тис. грн	34 385 499,00	27 523 300,00	31 520 210,00	28 433 500,00	27 437 155,00	38 873 699,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн	38 055 083,00	29 222 702,00	29 551 750,00	41 973 560,00	40 083 327,00	46 153 571,00
Оборотні активи, тис. грн	45 536 196,00	34 578 461,00	35 818 166,00	51 425 691,00	46 796 743,00	55 847 755,00
Показник (результативні показники)	За 2019 рік	За 2020 рік	За 2020 рік	За 2021 рік	За 2022 рік	За 2023 рік
Коефіцієнт ліквідності балансу	0,64	0,60	0,60	0,73	0,88	0,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,10	1,00	1,00	1,20	1,47	1,31
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,29	1,19	1,19	1,46	1,76	1,55

Отже, згідно аналізу ліквідності балансу, компанія має проблеми із забезпеченням платоспроможності за поточними зобов'язаннями (незважаючи на те, що коефіцієнтний аналіз передбачає покриття не 100 % поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів, а лише 20–25 %). Згідно з результатами коефіцієнтного аналізу, підприємство має суттєві проблеми з завеликим обсягом дебіторської заборгованості та нестачею поточних активів, що призводить до нераціонального використання ресурсів підприємства та необхідності залучати позиковий капітал для фінансування поточної діяльності (оскільки сплату за товари та послуги підприємство отримує лише через певний проміжок часу, який не співпадає з часом потреби у фінансових ресурсах для фінансового забезпечення поточної діяльності).

Діагностовані фінансові проблеми підприємства можливо вирішити за рахунок диверсифікації позикового капіталу – реструктуризації короткострокових зобов'язань у стан довгострокових; створення додаткових поточних інвестицій (для зменшення кількості коштів, які не є залученими до генерування доданої вартості); зменшення обсягів реалізації за дебіторською заборгованістю з тривалим терміном повернення грошових коштів, а відповідно – зменшення потреби у залученому капіталі для покриття поточних витрат підприємства внаслідок існування «часового лагу» з оплати за продукцію, який призводить до появи дефіциту грошових коштів.

Моніторинг системи показників рентабельності показує ефективність господарської діяльності та різних рівнях формування прибутку. Результати розрахунку показників рентабельності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр. наведено в табл. 6.13.

У 2021 році ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» суттєво покращило показники рентабельності своєї діяльності внаслідок зростання ринкових цін на сталь. Згідно з фінансовою звітністю за 3 квартали 2022 року, підприємство за відповідний період отримало збиток. При цьому, збитковість виникає на рівні продажів. У 2019 році підприємство отримало валовий збиток. У зв'язку зі зростанням ціни на сталь, починаючи з 2020 року прибутковість продукції зростала (4,06 % за 2020 рік, 34,76 % за 2021 рік).

Показник рентабельності необоротних активів у 2021 році свідчив про те, що за відсутності занижених ринкових цін підприємство «покриває» витрати на формування відповідних ресурсів на 86,81 % протягом одного року. Порівняно з відповідним значенням показника, станом за 2023 рік цей коефіцієнт зменшився (6,62 %), що додатково свідчить про наявність проблем з прибутковістю господарських операцій.

Таблиця 6.13 – Динаміка показників рентабельності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» упродовж 2019–2023 рр.

Показник	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Необоротні активи, тис. грн	22 912 163,00	26 810 587,00	26 481 978,00	25 201 278,00	23 241 912,00	21 769 461,00
Оборотні активи, тис. грн	45 536 196,00	34 578 461,00	35 818 166,00	51 425 691,00	46 796 743,00	55 847 755,00
Власний капітал, тис. грн	30 893 050,00	29 944 704,00	27 181 476,00	44 215 015,00	40 371 787,00	36 721 228,00
Валюта балансу, тис. грн	68 448 359,00	61 389 048,00	62 300 144,00	76 626 969,00	70 038 922,00	77 617 483,00
Показник	За 2019 рік	За 2020 рік	За 2021 рік	За 2021 рік	За 2022 рік	За 2023 рік
Чистий дохід, тис. грн	46 493 395,00	45 630 637,00	45 630 637,00	86 968 733,00	46 916 321,00	56 395 037,00
Собівартість РП, тис. грн	48 834 211,00	43 852 136,00	43 852 136,00	64 536 759,00	46 801 073,00	54 906 022,00
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-2 340 816,00	1 778 501,00	1 778 501,00	22 431 974,00	115 248,00	1 489 015,00
Фінансовий результат від опер. діяльності, тис. грн	-4 435 011,00	-3 464 171,00	-3 464 171,00	21 772 188,00	-4 197 948,00	-1 625 960,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-4 946 047,00	-4 499 666,00	-4 499 666,00	20 191 442,00	-5 776 756,00	-3 987 397,00
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-4 332 802,00	-3 678 076,00	-3 678 076,00	16 809 158,00	-4 864 685,00	-3 654 990,00
Рентабельність продукції, %	-4,79	4,06	4,06	34,76	0,25	2,71
Рентабельність продажів, %	-9,54	-7,59	-7,59	25,03	-8,95	-2,88
Рентабельність активів, %	-7,62	-7,28	-7,28	29,07	-7,88	-5,40
Рентабельність необоротних активів, %	-9,42	6,67	6,67	86,81	0,48	6,62
Рентабельність оборотних активів, %	-12,35	-12,78	-12,78	46,29	-11,76	-7,77
Рентабельність власного капіталу, %	-14,24	-12,88	-12,88	47,09	-11,50	-9,48

Таблиця 6.14 – Динаміка та структура операційних витрат підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом 2019–2023 рр.

Показник	За 2019 рік		За 2020 рік		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	42 859 987,00	81,46	37 837 325,00	76,80	-5 022 662,00	-4,67
Витрати на оплату праці	2 924 753,00	5,56	2 919 914,00	5,93	-4 839,00	0,37
Відрахування на соціальні заходи	608 862,00	1,16	619 249,00	1,26	10 387,00	0,10
Амортизація	2 015 890,00	3,83	2 494 572,00	5,06	478 682,00	1,23
Інші операційні витрати	4 203 425,00	7,99	5 398 987,00	10,96	1 195 562,00	2,97
Разом	52 612 917,00	100,00	49 270 047,00	100,00	-3 342 870,00	0,00

Показник	За 2020 рік		За 2021 рік		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	37 837 325,00	76,80	58 245 951,00	85,44	20 408 626,00	8,64
Витрати на оплату праці	2 919 914,00	5,93	2 933 056,00	4,30	13 142,00	-1,62
Показник	За 2020 рік		За 2021 рік		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Відрахування на соціальні заходи	619 249,00	1,26	629 506,00	0,92	10 257,00	-0,33
Амортизація	2 494 572,00	5,06	2 624 404,00	3,85	129 832,00	-1,21
Інші операційні витрати	5 398 987,00	10,96	3 741 595,00	5,49	-1 657 392,00	-5,47
Разом	49 270 047,00	100,00	68 174 512,00	100,00	18 904 465,00	0,00

Показник	За 2021 рік		За 2022 рік		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	58 245 951,00	85,44	39 290 187,00	78,90	-18 955 764,00	-6,54
Витрати на оплату праці	2 933 056,00	4,30	2 272 345,00	4,56	-660 711,00	0,26
Відрахування на соціальні заходи	629 506,00	0,92	487 912,00	0,98	-141 594,00	0,06
Амортизація	2 624 404,00	3,85	2 493 559,00	5,01	-130 845,00	1,16
Інші операційні витрати	3 741 595,00	5,49	5 256 462,00	10,56	1 514 867,00	5,07
Разом	68 174 512,00	100,00	49 800 465,00	100,00	-18 374 047,00	0,00

Закінчення таблиці 6.14

Показник	За 2022 рік		За 2023 рік		Абсолютне відхилення	
	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	39 290 187,00	78,90	50 155 173,00	83,17	10 864 986,00	4,28
Витрати на оплату праці	2 272 345,00	4,56	2 427 423,00	4,03	155 078,00	-0,54
Відрахування на соціальні заходи	487 912,00	0,98	521 555,00	0,86	33 643,00	-0,11
Амортизація	2 493 559,00	5,01	2 259 171,00	3,75	-234 388,00	-1,26
Інші операційні витрати	5 256 462,00	10,56	4 940 681,00	8,19	-315 781,00	-2,36
Разом	49 800 465,00	100,00	60 304 003,00	100,00	10 503 538,00	0,00

Збільшення індексу рентабельності власного капіталу зі збиткових показників у 2019 та 2020 рр. до 47,09% у 2021 році додатково характеризує високий рівень залежності суб'єкта господарської діяльності від зовнішніх умов на товарному ринку та світових цін на продукцію, тобто кризові тенденції зовнішнього впливу можуть навіть привести до зупинки підприємства.

Дослідимо структуру та динаміку операційних витрат ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом 2019–2023 рр. (табл.6.14). З моніторингу даних фінансової звітності, наведених у табл. 6.14, можна констатувати, що продукція підприємства відноситься до класу матеріаломісткої, енергомісткої, оскільки саме матеріальні витрати складають 75–85% питомої ваги у структурі операційних витрат. Проте це не є негативним чинником впливу на кризові явища тому, що галузева структура підприємства, яке є представником ГМК саме характеризується такими особливостями – матеріалоемність, енергоемність, залежність від прибутку від постійних витрат, які мають високий рівень у складі собівартості реалізованої продукції. Це об'єктивні чинники, які потребують постійного моніторингу з боку системи антикризового фінансового менеджменту.

Отже, моніторинг фінансового механізму ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» в контексті розгортання кризових явищ під час війни свідчить про життєстійкість підприємства, його ефективний внутрішній фінансовий менеджмент, що дозволяє впоратись з суттєвими негативними зовнішніми впливами на господарську діяльність та її фінансові результати. ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» є одним із найбільших промислових підприємств України, чия продукція користується попитом як на внутрішньому ринку, так і за кордоном, навіть попри кризу війни, яка охопила без виключення всі підприємства і галузі національної економіки.

6.5 ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТА ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Антикризова фінансова стратегія відноситься до загальної системи антикризового управління підприємством. Відповідно, аналіз її ефективності слід здійснювати в рамках загальних методів діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. Для проведення дослідження за основу нами обрано метод дискримінантного аналізу, який є найбільш уживаним для діагностики кризового фінансового стану. Оскільки ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є вітчизняним підприємством промислового сектору економіки, представником ГМК України, основний акцент зроблено на дослідженні його фінансового стану за допомогою моделей вітчизняних науковців – О. О. Терещенка, А. В. Матвійчука, та подальше їх співставлення із зарубіжними моделями Ліса, Таффлера і Тішоу. Поряд з перерахованими методиками, перш за все, розглянемо економіко-математичну модель прогнозування і визначення рівня банкрутства О. О. Терещенка. Вчений був одним із перших, хто спрямував свої зусилля на вирішення проблеми неможливості використання зарубіжних методик аналізу кризових явищ у вітчизняній практиці. Науковець розробив універсальну дискримінантну функцію, яка дозволяє враховувати усі основні складові оцінки фінансового стану: ліквідність, ділову активність, структуру майна компанії, рентабельність її діяльності [33]:

$$Z_{TP} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (6.3)$$

де Z_{TP} – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства О. О. Терещенка;

X_1 – cash-flow/зобов'язання;

X_2 – валюта балансу /зобов'язання;

X_3 – прибуток / валюта балансу;

X_4 – прибуток / виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації;

X_6 – виручка від реалізації / валюта балансу.

Проведемо розрахунки інтегрального показника О. О. Терещенка для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом 2019–2023 рр. Відповідні результати наведено у табл. 6.16.

Таблиця 6.15 – Параметри оцінювання для моделі О. О. Терещенка

$Z_{TP} > 2$	Підприємству не загрожує банкрутство
$1 < Z_{TP} < 2$	Фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує
$0 < Z_{TP} < 1$	Загроза банкрутства, якщо не буде проведено санаційні заходи
$Z_{TP} < 0$	Підприємство є напівбанкрутом

Джерело: Складено автором на основі [33]

Таблиця 6.16 – Оцінка наявності кризового стану в діяльності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр. за моделлю О. О. Терещенка

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
X_1	1,44	1,49	2,80	1,68	1,77
X_2	2,01	2,01	2,23	2,62	2,32
X_3	-0,13	-0,12	0,54	-0,17	-0,11
X_4	-0,09	-0,08	0,19	-0,10	-0,06
X_5	0,04	0,04	0,03	0,05	0,04
X_6	0,72	0,74	1,25	0,64	0,76
Z	0,60	0,88	10,88	0,55	1,46

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

Відповідно до інтерпретування результатів моделі О. О. Терещенка, наведеним у табл. 6.16, можна зробити висновок, що протягом 2019–2020 рр., 2022–2023 рр. підприємство перебувало у кризовому стані (рис. 6.12). Відповідна негативна динаміка пояснюється тим, що у моделі О. О. Терещенка вельми суттєву роль відіграє прибуток, який отримує підприємство у поточному періоді. У 2023 році підприємство, згідно з моделлю О. О. Терещенка, також має загрозове становище, адже значення показника за 2023 рік склало 1,46 пунктів порівняно з нормативним значенням 2. У 2023 році значну роль при розрахунку показників також має наявність збитку діяльності, а також незначний (за вимогами О. О. Терещенка) рівень виробничих запасів. Моніторинг значення показника Z_{TP} є ознакою неефективного використання власних та позикових коштів та незадовільного рівня фінансової стійкості. Втім, на підставі проведеного раніше загального аналізу було встановлено, що підприємство має значний запас нерозподіленого прибутку, який може використовуватися під час кризи.

Окрім цього, модель не враховує наявні інші засоби, що дозволяють забезпечити ліквідність та стійкість підприємства (наприклад – реалізація дебіторської заборгованості). Відповідно, у даному випадку модель лише

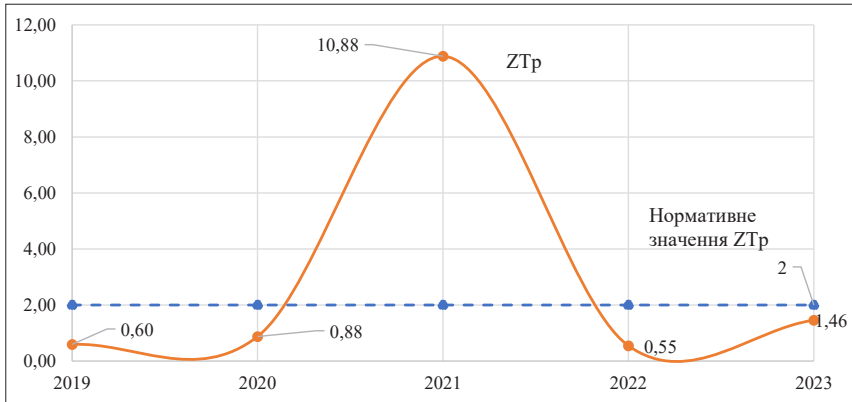


Рисунок 6.12 – Інтегральний показник ймовірності банкрутства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за період 2019–2023 рр. за моделлю О. О. Терещенка

сигналізує про наявність проблем у діяльності підприємства, пов'язаних з рентабельністю, але не бере до уваги запас фінансової стійкості, сформований у попередніх періодах.

Основними перевагами методики О. О. Терещенка є її зручність у застосуванні, початкова спрямованість на вітчизняну специфіку господарювання, врахування сучасної міжнародної практики. Головний недолік – досить незначне ранжування результатів (наявність лише гарного або поганого фінансового стану, відсутність можливості визначення проміжних стадій кризового положення) та неврахування результатів й показників минулих досліджуваних періодів.

Проведемо аналіз ефективності діяльності підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» з використанням моделі А. В. Матвійчука [34]:

$$Z_M = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (6.4)$$

де Z_M – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства А. В. Матвійчука;

X_1 – оборотні активи/необоротні активи;

X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання;

- X_3 – чистий дохід від реалізації / валюта балансу;
 X_4 – баланс / чистий дохід від реалізації;
 X_5 – (оборотні активи-поточні зобов'язання)/оборотні активи;
 X_6 – (довгострокові зобов'язання+поточні зобов'язання) / валюта балансу;
 X_7 – власний капітал / (забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).

Таблиця 6.17 – Параметри оцінювання для моделі А. В. Матвійчука

$ZM > 1,104$	Низька ймовірність банкрутства, висока стійкість фінансового стану
$ZM < 1,104$	Загроза фінансової кризи

Джерело: Складено автором на основі [34]

Проведемо розрахунки інтегрального показника А. В. Матвійчука для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом 2019–2023 рр. Відповідні результати наведено у табл. 6.18. Аналізуючи результати, наведені у табл. 6.18, можна зробити висновок, що модель Матвійчука визначає відсутність проблем з фінансовою стійкістю підприємства протягом досліджуваного періоду (рис. 6.13).

Таблиця 6.18 – Оцінка наявності кризового стану в діяльності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр. за моделлю А. В. Матвійчука

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
X_1	1,61	1,32	1,69	2,03	2,28
X_2	1,50	1,55	2,90	1,68	1,70
X_3	1,53	1,60	2,44	1,11	1,46
X_4	1,40	1,36	0,80	1,56	1,31
X_5	0,23	0,16	0,31	0,43	0,35
X_6	0,48	0,48	0,43	0,38	0,45
X_7	0,98	0,97	1,19	1,51	1,16
$Z_{Матв}$	1,18	1,18	1,76	1,59	1,38

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

Протягом воєнного періоду 2022–2023 рр. встановлено відсутність кризових явищ у діяльності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» протягом досліджуваного періоду при поступовому зниженню рівня фінансової стійкості порівняно зі значенням 2021 року (з 1,76 пунктів у 2021 році до 1,38 пунктів у 2023).

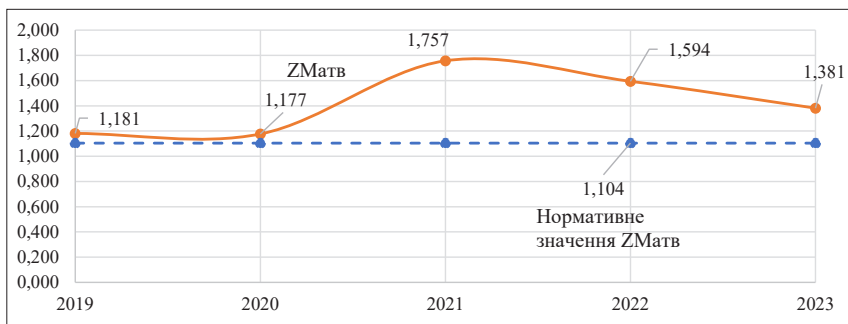


Рисунок 6.13 – Інтегральний показник ймовірності банкрутства, розрахований для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за період 2019–2023 рр. за моделлю А. В. Матвійчука

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

Розраховане значення інтегрального показника за моделлю А. В. Матвійчука перевищує запропонований вченим норматив на: 0,076 у 2019 році; 0,073 – у 2020; на 0,653 – у 2021 році, на 0,490 у 2022 році та 0,277 – у 2023 (рис.6.13). За результатами 3 кварталу 2022 року підприємство отримало негативну динаміку за показником А. В. Матвійчука у зв'язку зі зниженням чистого доходу на тлі зростання валюти балансу та суми поточних зобов'язань (показник X2, X3, X4). Найбільший позитивний вплив на значення інтегрального показника А. В. Матвійчука для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» у 2019–2023 рр. мала мобільна структура активів (суттєве перевищення обсягів оборотних активів у порівнянні з необоротними); стратегія, зорієнтована на стійкість (значний обсяг власного капіталу). Основною перевагою моделі є її висока точність при застосуванні до показників діяльності вітчизняних підприємств у порівнянні з моделями, що будувалися раніше. Головний недолік – слабка ступінь ранжування фінансового стану (неможливість визначення проміжних стадій виникнення та розвитку кризових ознак у процесах господарської діяльності підприємства). Отже, аналітичні вітчизняні моделі оцінки кризового фінансового стану, ймовірності банкрутства мають певні переваги та недоліки, які необхідно враховувати при розробці системи антикризового фінансового менеджменту.

Оцінимо фінансовий стан компанії за допомогою західних методик – моделі Ліса та підходу до діагностики кризового становища Таффлера і Тішоу.

Чотирьохфакторна модель Ліса спрямована на визначення фінансового стану підприємства за допомогою аналізу показників,

що характеризують ліквідність, рентабельність та фінансову незалежність компанії. Проведемо аналіз ефективності діяльності підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» з використанням моделі Ліса [35]:

$$Z_{Ліса} = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (6.5)$$

де X_1 – оборотний капітал / валюта балансу;
 X_2 – операційний прибуток / загальна вартість активів;
 X_3 – нерозподілений прибуток / валюта балансу;
 X_4 – власний капітал / позиковий капітал.

Таблиця 6.19 – Параметри оцінювання для моделі Р. Ліса

$Z_L > 0,037$	Низька ймовірність банкрутства, висока стійкість фінансового стану
$Z_L < 0,037$	Критичне значення

Джерело: Складено автором на основі [35]

Проведемо розрахунки інтегрального показника Р. Ліса для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр. Відповідні результати представимо у табл. 6.20. Аналізуючи результати, наведені у табл. 6.20, можна зробити висновок, що модель Ліса фіксує динаміку результатів діяльності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», яка є схожою на значення, які отримані за допомогою вітчизняних моделей прогнозування ймовірності банкрутства та наявності фінансової кризи (модель О. О. Терещенка).

Таблиця 6.20 – Оцінка наявності кризового стану в діяльності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр. за моделлю Р. Ліса

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
X_1	0,086	0,031	0,142	0,246	0,217
X_2	-0,068	-0,056	0,313	-0,057	-0,022
X_3	0,272	0,233	0,319	0,407	0,368
X_4	0,983	0,968	1,191	1,514	1,163
$Z_{Ліса}$	0,016	0,011	0,057	0,035	0,034

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

За результатами проведеного аналізу річних показників встановлено, що протягом 2019–2020 рр., 2022–2023 рр. підприємство мало наявність кризових явищ у своїй діяльності, оскільки розраховане значення індексу моделі Ліса було нижчим за нормативний рівень. На відміну від моделі О. О. Терещенка, модель Р. Ліса враховує запас фінансової стійкості,

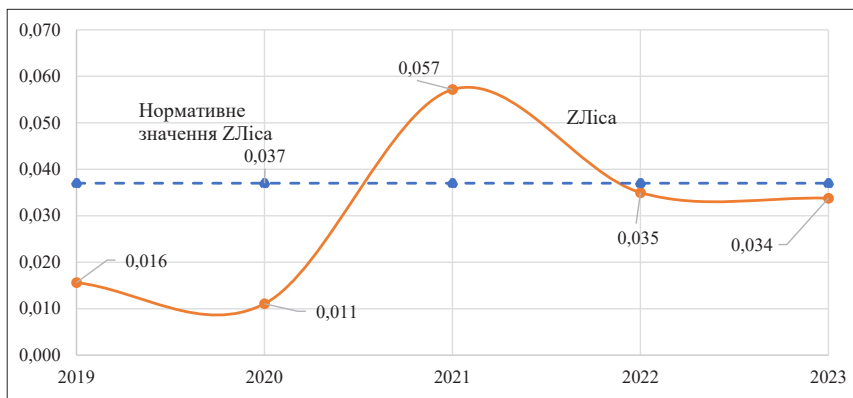


Рисунок 6.14 – Інтегральний показник ймовірності банкрутства, розрахований для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за 2019–2023 рр. за моделлю Р. Ліса

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

сформований у попередніх періодах (враховується показник нерозподіленого прибутку). Переважними чинниками у моделі Р. Ліса є наявність оборотних активів та обсяг операційного прибутку. Саме ці показники негативно впливають на інтегральну оцінку фінансового стану ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за моделлю Р. Ліса. Втім, модель не враховує, що для промислових підприємств більше важлива наявність основних засобів, які є забезпеченням виробничого потенціалу, відсутність якого є першопричиною втрати товарного ринку та фінансової самостійності.

Відповідно, у випадку ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» використання цієї моделі не є доцільним, оскільки отримані результати не відповідають дійсності. Головними перевагами моделі є її простота, можливість використання при експрес-діагностиці діяльності підприємства. Головні недоліки: відсутність врахування галузевої специфіки підприємства, неврахування неосновних видів діяльності (орієнтація на операційний прибуток).

Проаналізуємо аналітичний підхід до прогнозування наявності фінансових криз та ймовірності банкрутства, запропонований Р. Таффлером і Г. Тішоу. Основний акцент у моделі зроблено на дослідження показників фінансової стійкості. Згідно з проведеними тестами, відповідна методика дозволяє ідентифікувати наявність ознак банкрутства в діяльності компанії: за 1 рік до банкрутства – на 97 %; за два роки – на 70 %; за три роки – на 61 %. Розрахунок інтегрального показника, запропонованого науковцями, здійснюється за формулою (6.6) [36]:

$$Z_{TT} = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (6.6)$$

де X_1 – операційний прибуток / валюта балансу;
 X_2 – оборотні активи / загальна вартість активів;
 X_3 – короткострокові зобов'язання / валюта балансу;
 X_4 – чистий дохід від реалізації / валюта балансу.

Таблиця 6.21 – Параметри оцінювання для моделі Р. Таффлера і Г. Тішоу

$Z_{TT} > 0,2$	Низька ймовірність банкрутства, висока стійкість фінансового стану
$Z_{TT} < 0,2$	Критичне значення

Джерело: Складено автором на основі [36]

Дослідимо значення інтегрального показника Р. Таффлера і Г. Тішоу для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» упродовж 2019–2023 рр., відповідні результати представимо у табл. 6.22. Згідно з даними, наведеними у табл. 6.22, діяльність підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу має оцінку, що не є нижчою за нормативну, відповідно – відсутня загроза банкрутства чи порушення стійкого стану.

З 2019 по 2023 рік (за річною фінансовою звітністю) значення інтегрального показника перевищує нормативне значення фінансової стійкості, досягаючи максимуму у 2021 році (рис. 6.15). Аналіз показників квартальної звітності показав, що у 2019 та 2022 рр. підприємство було на межі кризового стану (значення індексу Р. Таффлера і Г. Тішоу – 0,244 та 0,228 відповідно при нормативному значенні 0,2), що можна спостерігати на рис. 6.15.

Таблиця 6.22 – Оцінка наявності кризового стану в діяльності ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» впродовж 2019–2023 рр. за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
X1	-0,068	-0,056	0,313	-0,057	-0,022
X2	0,617	0,569	0,628	0,670	0,695
X3	0,477	0,477	0,432	0,381	0,449
X4	0,716	0,738	1,252	0,640	0,764
$Z_{\text{Таффлера і Тішоу}}$	0,244	0,248	0,526	0,228	0,282

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

Як і деякі попередні моделі, модель Р. Таффлера і Г. Тішоу не враховує наявний запас фінансовий стійкості та ліквідності (нерозподіленого прибутку, запасів, дебіторської заборгованості), зосереджуючись на показниках поточного періоду.

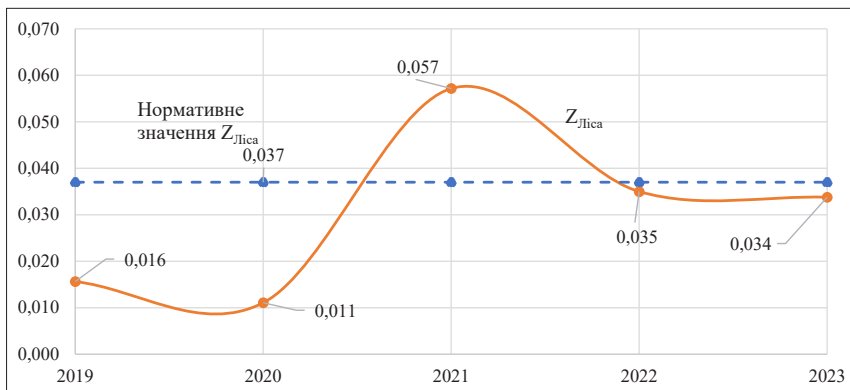


Рисунок 6.15 – Інтегральний показник ймовірності банкрутства, розрахований для ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за період 2019–2023 рр. за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу

Джерело: Складено автором на основі власних розрахунків

Також встановлено, що як і у випадку моделі Р. Ліса, інтегральний показник Р. Таффлера і Г. Тішоу не враховує галузеву специфіку підприємства – на думку цих вчених, більш важливим аспектом для підприємства є наявність оборотних активів, хоча, як було зазначено вище, для промислового підприємства актуальність має наявність основних засобів, причому їх достатнього для виробництва обсягу. Тож, головним недоліком моделі вважається відсутність врахування галузевої специфіки та національних особливостей економіки, оскільки модель розроблялася за інших ринкових та геополітичних умов [37].

Отже, слід зауважити, що усі досліджені моделі дозволили охарактеризувати фінансовий стан ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за результатами 2019–2023 рр., як сталий, або такий, що перебуває на межі переходу до критичного стану, або такий, що наближається до нестійкого фінансового становища. Незважаючи на те, що зазвичай зарубіжні методики оцінки ймовірності банкрутства критикують за неточність та велику ймовірність похибки при використанні у ході аналізу діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, розглянуті моделі Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу відобразили динаміку фінансового стану підприємства ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» подібно до вітчизняних аналогів моделей. Проте, більшість моделей не враховують наявність запасу фінансової стійкості (міцності) та ліквідності, сформованого у попередніх періодах (грошових коштів, дебіторської заборгованості, нерозподіленого прибутку),

зосереджуючись на показниках поточного періоду. Розглянуті зарубіжні моделі, на нашу думку, більш доцільно використовувати на підприємствах сфери послуг чи торгівлі, оскільки вони зосереджують увагу на наявності оборотних засобів. Згідно з отриманими результатами дослідження, фінансова стійкість досліджуваного підприємства ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» зростає впродовж 2020–2021 рр. та знижується впродовж 2019 року й періоду воєнного стану (2022–2023 рр.), засвідчуючи залежність від світових цін на сталь, наявність суттєвого негативного впливу чинників зовнішнього середовища (курсу валют, політики НБУ, обмеження логістики та збутових можливостей внаслідок бойових дій) на діяльність промислового підприємства ГМК.

ВИСНОВКИ

Структурне кризове становище підприємства є наслідком прийняття невдалих стратегічних рішень й характеризується структурною організацією, яка не відповідає існуючим вимогам зовнішнього середовища. Його подальший розвиток зумовлює виникнення кризи рентабельності, адже стратегічні й структурні помилки призводять до втрати частини прибутку. На етапі кризи прибутковості менеджмент компанії або робить змогу вирішити проблему за допомогою програми короткострокових дій, або спрямовує свою діяльність безпосередньо на приховування наявних вад у функціонуванні організації. Свочасність виявлення ознак наявності кризи, яку забезпечує ефективна система антикризового управління підприємства, дозволяє забезпечити сталість подальшого розвитку організації. За вищезазначених умов, антикризова діяльність у вигляді прогнозування, профілактики та діагностики кризових явищ повинна мати переважний характер серед інших функцій організації. Кризу підприємства можна розглядати як певний циклічний процес, що має тимчасовий характер, виникає в зв'язку з нездатністю підприємства підлаштуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища на мікро, мезо- та макрорівні, відображується сильними коливаннями фінансового стану підприємства за межами нормативних значень, та має позитивні й негативні наслідки, що є важкими для прогнозування. Отже, ефективний антикризовий менеджмент має ключовий вплив на відновлення та збереження життєстійкого стану організації, створення передумов для подальшого розвитку і вирівнювання показників діяльності підприємства.

Система антикризового менеджменту – це координовані дії, засоби та заходи, що дозволяють досягти ключових орієнтирів антикризового

управління; система антикризового управління – це сукупність управлінських функцій (спостереження, діагностування й оцінка) антикризового характеру, що дозволяють визначати, попереджати та мінімізувати негативні впливи кризового стану. Задля забезпечення створення системи антикризового менеджменту слід визначити її сутнісні ознаки й параметри, які надають змогу моделювати її стан й погоджувати з загальною системою управління.

Негативний вплив зовнішнього середовища вимушує підприємство здійснювати постійне коригування власної фінансової політики залучення грошових коштів у господарський оборот з метою збереження рівня рентабельності та недопущення втрати мінімального рівня фінансової стійкості. Моніторинг фінансового механізму ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» в контексті розгортання кризових явищ під час війни свідчить про життєстійкість підприємства, його ефективний внутрішній фінансовий менеджмент, що дозволяє впоратись з суттєвими негативними зовнішніми впливами на господарську діяльність та її фінансові результати. ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» є одним із найбільших промислових підприємств України, чия продукція користується попитом як на внутрішньому ринку, так і за кордоном, навіть попри кризу війни, яка охопила без виключення всі підприємства і галузі національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Держава має зробити розвиток промисловості пріоритетом. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/derzhava-maie-zrobiti-rozvitok-promislovosti-prioritetom/> (дата звернення: 23.04.2024).
2. Кондукоцова Н. В. Стан і тенденції розвитку промисловості в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 13. С. 80–87.
3. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 10.04.2024).
4. Стан промисловості України. URL: https://fru.ua/images/doc/analytics/2021/promyslovist_1_2021.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
5. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 15.04.2024).
6. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення: 15.04.2024).

7. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості» № 1977-IX від 16.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-20#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

8. Розвиток індустріальних парків як чинник пришвидшення відновлення економіки України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rozyvytok-industrialnykh-parkiv-yak-chynnyk-pryshvydshennya-vidnovlennya> (дата звернення: 10.04.2024).

9. Після війни Україні може загрозувати деіндустріалізація. URL: <https://gmk.center/ua/posts/pislia-vijny-ukraini-mozhe-zahrozhuvaty-deindustrializatsiia/> (дата звернення: 15.04.2024).

10. Бугай В. З., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 101–111. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/54> (дата звернення: 12.04.2024).

11. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 4–9. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2526> (дата звернення: 19.04.2024).

12. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (дата звернення: 19.04.2024).

13. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf (дата звернення: 02.04.2024).

14. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.

15. Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.

16. Crisis management and communications (2007). Posted on October 30, 2007 by Institute for PR. URL: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата звернення: 10.04.2024).

17. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf (дата звернення: 10.04.2024).

18. Птахіна О. М. Антикризове управління : навч.-мет. посіб. Старобільськ : Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf> (дата звернення: 16.04.2024).

19. Квасницька Р. С., Кордонєць І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2 (3). С. 130–134.

20. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 71. С. 38–41. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf (дата звернення: 17.04.2024).

21. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/4.pdf (дата звернення: 23.04.2024).

22. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2021. № 1 (14). С. 66–70. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13261/1/Kolisnik.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

23. Вітер О. М., Килин О. В., Стручок Н. М. Організаційно-економічний механізм підприємства як фактор конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6 (1). С. 32–37. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-13.pdf> (дата звернення: 31.04.2024).

24. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300–310. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2015_12_45 (дата звернення: 06.04.2024).

25. Скибицький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

26. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 65–75. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/347/337> (дата звернення: 13.04.2024).

27. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193–198. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> (дата звернення: 14.04.2024).

28. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.

29. Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством : підручник. Київ : Ельга ; Ніка-Центр, 2006. 672 с.

30. «Запоріжсталь» збільшила випуск прокату на третину в січні – серпні 2024 року. URL: <https://mind.ua/news/20278392-zaporizhstal-zbilshila-vipusk-prokatu-na-tretinu-v-sichni-serpni-2024-roku> (дата звернення: 03.09.2024).

31. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 792 с.

32. Офіційний сайт Національного банку України. Монетарна політика. Архів даних щодо розміру облікової ставки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення: 10.04.2024)

33. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44.

34. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*. 2010. № 9. С. 24–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2010_9_3 (дата звернення: 10.04.2024).

35. Сич О. А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 333–339. URL: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf> (дата звернення: 13.04.2024).

36. Taffler R., Tisshaw H. Going, Going, Gone: Four Factors Wich Predict. *Accountancy*. 1977. № 45. P. 50–54.

37. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 344–352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_61 (дата звернення: 13.04.2024).