

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Розробка заходів щодо удосконалення стратегії і тактики
фінансового менеджменту в умовах металургійного підприємства»

Виконав: студент II курсу,
групи МОБ-22-1м

_____ / Мішук М.В. /

Керівник

_____ / Мельнікова І.Є. /

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Мішук Михайла Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка заходів щодо удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту в умовах металургійного підприємства»
керівник роботи Мельнікова Ірина Євгенівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року
№ 639с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, звітність металургійного підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади фінансового менеджменту та розробки фінансових стратегій; Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та стану фінансового менеджменту ПАТ«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»; Оцінка напрямів та розробка заходів щодо удосконалення стратегії фінансового менеджменту ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: Фінансовий менеджмент підприємства як система; Алгоритм побудови фінансової стратегії підприємства; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ «АМКР»; Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості; Аналіз фінансової стійкості ПАТ «АМКР»; Світове виробництво сталі за країнами; Укрупнена структура балансу ПАТ «АМКР»; Порівняльний аналіз показників платоспроможності балансу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц Мельнікова І.Є.	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	доц Мельнікова І.Є.	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	доц Мельнікова І.Є.	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА, Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 –	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи у ЕК	18.12.2024	

Студент

(підпис)

Мішук М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мельнікова І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Мішук М.В. «Розробка заходів щодо удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту в умовах металургійного підприємства». – КНУ, 2024р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 80 сторінках, містить 15 таблиць, 16 рисунків. При підготовці роботи використано 58 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту металургійного підприємства.

Завдання дослідження: Дослідити сутність фінансового менеджменту як функції управління підприємством; Дослідити засади стратегії і тактики фінансового менеджменту, основи формування фінансової стратегії підприємства; Провести характеристику ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та провести аналіз основних показників його діяльності; Провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства; Зробити аналіз стану фінансового менеджменту ПАТ «АМКР».; Оцінити позиції підприємства на ринку гірничо-металургійної продукції; Провести оцінку напрямів та розробити заходи щодо удосконалення стратегії фінансового менеджменту ПАТ «АМКР».

Об'єкт дослідження: процес удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту на підприємстві..

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок впровадження пропозицій забезпечується приріст балансу підприємства на 27 531 283 тис. грн.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, стратегія, проект, економічний аналіз, фінансова стійкість, грошові кошти.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗРОБКИ ФІНАНОВИХ СТРАТЕГІЙ	8
1.1.Фінансовий менеджмент як функція управління підприємством	8
1.2.Теоретичні засади стратегії і тактики фінансового менеджменту	15
1.3.Методичні засади формування фінансової стратегії підприємства	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	29
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства	29
2.2. Аналіз стану фінансового менеджменту ПАТ «АМКР».....	37
2.3 Оцінка світового ринку гірничо-металургійної продукції та позиції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	48
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА НАПРЯМІВ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	55
3.1. Оцінка напрямів удосконалення стратегії фінансового менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	55
3.2. Економічне обґрунтування розробки і реалізації стратегії поліпшення фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	58
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Сучасний економічний стан України характеризується низкою проблем, які негативно впливають на діяльність підприємств. Серед них: низький рівень економічного зростання; високий рівень інфляції; нестабільність фінансового ринку; посилення конкуренції з боку іноземних підприємств; зміни в технологіях та споживацьких уподобаннях. Сьогодні, для успішного розвитку підприємства, необхідний якісний фінансовий менеджмент, що охоплює всі сфери управління фінансами. Ефективна фінансова політика, яка охоплює як стратегічне планування, так і поточні тактичні дії, є невід'ємною частиною успішного управління, так як забезпечує стабільність фінансового стану, оптимізує використання ресурсів та сприяє досягненню довгострокових цілей компанії.

Дослідження наукових розробок та публікацій показало, що проблемам оцінки сучасного стану фінансового менеджменту підприємств та розробки ефективних фінансових стратегій приділяють значну увагу такі науковці та фахівці в галузі економіки як О. Базилінська, І. Білоцька, Васильців Т., Галушак В., Глазунов В., Коваленко О., Мельник О., Москаленко В., Пластун О., Обущак Т., Якимів О., А. Поддєрьогін, А. Подольська, Г. Савицька, Ю. Сафонов та інших. та ін. Враховуючи значний внесок науковців, очевидно, що окремі аспекти та питання дослідження процесу вдосконалення загальної стратегії розвитку на підприємстві все ще потребують уточнень та подальшого наукового опрацювання.

Метою роботи є удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту металургійного підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлені такі **завдання**:

– Дослідити сутність фінансового менеджменту як функції управління підприємством;

- Дослідити засади стратегії і тактики фінансового менеджменту, основи формування фінансової стратегії підприємства
- Провести характеристику ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та провести аналіз основних показників його діяльності;
- Провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- Зробити аналіз стану фінансового менеджменту ПАТ «АМКР»;
- Оцінити позиції підприємства на ринку гірничо-металургійної продукції;
- Провести оцінку напрямів та розробити заходи щодо удосконалення стратегії фінансового менеджменту ПАТ «АМКР».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегії і тактики фінансового менеджменту на підприємстві.

Методи наукового дослідження. Для досягнення мети дослідження використана сукупність методів та прийомів наукового пізнання. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та фінансів, теорії стратегічного управління, класичні та сучасні підходи, які висвітлені в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених.

Інформаційну основу дослідження склали дані бухгалтерської та статистичної звітності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗРОБКИ ФІНАНОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Фінансовий менеджмент як функція управління підприємством

Фінансовий менеджмент є невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасному динамічному світі. Він дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та забезпечувати стабільний фінансовий стан. Швидкі зміни технологій, посилення конкуренції та зростання невизначеності вимагають від компаній гнучкості адаптуватися до нових умов [32].

Так, фінансовий менеджмент – це система дій, яка має на меті оптимізацію використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Він включає в себе: планування, організацію, контроль та регулювання фінансових потоків, а також прийняття стратегічних рішень щодо фінансування діяльності. [48, с. 7]. Фінансовий менеджмент – це цілеспрямований процес управління фінансовими ресурсами підприємства, який спрямований на досягнення його стратегічних цілей. Він включає в себе планування, організацію, контроль та регулювання фінансових потоків, а також прийняття рішень щодо використання фінансових ресурсів [34]. Як система, фінансовий менеджмент складається з двох основних частин: об'єкта управління (фінансові ресурси) та суб'єкта управління (менеджер). Кожна з цих частин виконує свої специфічні функції (рисунок 1. 1).

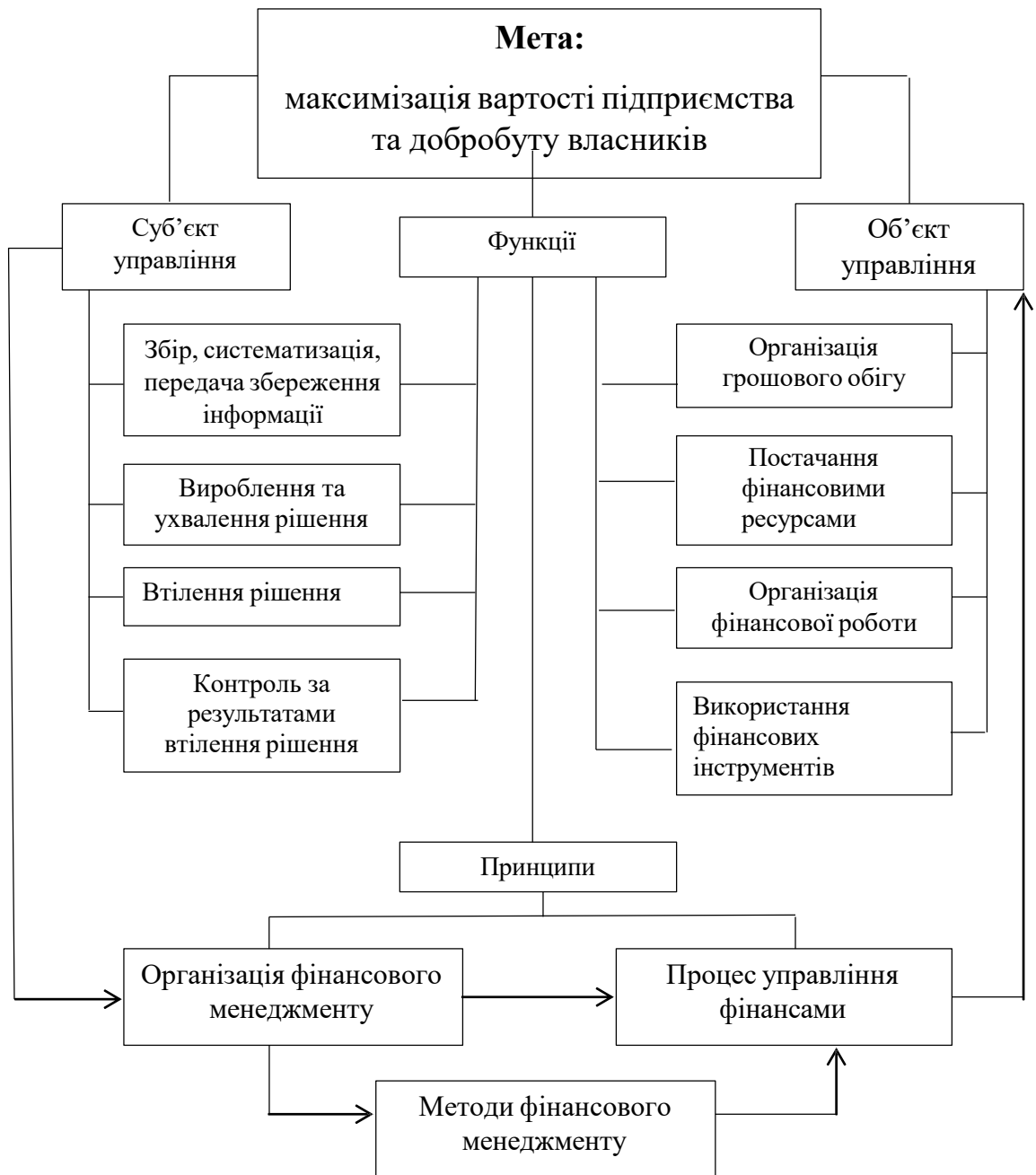


Рис. 1.1. Фінансовий менеджмент підприємства як система

У фінансовому менеджменті можна виділити два основні блоки:

Блок управління: тут приймаються рішення, розробляються стратегії та контролюється виконання фінансових планів.

Блок управління фінансовими ресурсами: сюди входять всі операції з

грошима, цінними паперами та іншими фінансовими активами.

Фінансовий менеджмент керується певними принципами, які можна розділити на дві групи:

Загальні принципи:

Інтегрованість: Фінансове управління має бути невід'ємною частиною загального управління підприємством.

Динамізм: Фінансові рішення повинні враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Комплексність: При прийнятті фінансових рішень необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства.

Варіативність: Слід розглядати різні варіанти фінансових рішень та обирати оптимальний.

Стратегічність: Фінансові рішення мають бути спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Спеціальні принципи:

Адаптивність: Фінансова система повинна бути гнучкою та здатна адаптуватися до змін.

Узгодженість: Всі фінансові рішення повинні бути узгоджені між собою та з іншими аспектами діяльності підприємства.

Керованість: Фінансові рішення мають бути реалістичними та здійсненними.

Оптимальність: Фінансові рішення повинні бути прийняті з мінімальними витратами часу та ресурсів, але при цьому забезпечити максимальний ефект [19, с. 8.]

Фінансовий менеджмент є багатограним процесом, який залежить від того, на які саме фінансові показники він спрямований. Так, ми можемо говорити про фінансовий менеджмент витрат, капіталу, прибутку тощо.

Доходи підприємства – це надзвичайно важливий об’єкт фінансового менеджменту. В економічній літературі дохід може трактуватися по-різному:

Виручка від реалізації: це прямі надходження від продажу товарів чи послуг.

Грошовий потік: це більш широкий поняття, що включає не тільки виручку, а й інші надходження коштів.

Збільшення вартості майна: пов’язано з інвестиціями, переоцінкою активів тощо.

Чистий прибуток: різниця між виручкою та всіма витратами підприємства [6, с. 204].

Згідно з дослідженнями Т.П. Ткаченко, С.О. Тульчинської та Д.В. Бойчука, **дохід підприємства** – це процес отримання економічних вигід, які можуть бути виражені як у грошовій, так і в натуральній формі. Ці вигоди призводять до збільшення вартості активів або зменшення зобов’язань підприємства, що, в свою чергу, свідчить про зростання його капіталу. Важливо відзначити, що доходи не включають внески власників [42].

Прибуток підприємства є важливим об’єктом фінансового менеджменту, оскільки відображає ефективність його діяльності. Згідно з законодавством, прибуток визначається як різниця між доходами, що отримані від реалізації продукції (робіт, послуг), та витратами, які пов’язаними з цією діяльністю [42];

Аналізуючи наукові праці, можна виявити різні підходи до визначення фінансового наслідку. Одні дослідники розглядають його як додану вартість, тобто різницю між доходами та витратами. Інші акцентують на чистому доході, отриманому на інвестований капітал. Треті ж пов’язують фінансовий наслідок зі стабільністю розвитку підприємства та впливом зовнішнього середовища.

Управління прибутком - це мистецтво прийняття правильних рішень щодо фінансів підприємства. Воно дозволяє не тільки збільшити прибуток, але й забезпечити його стабільність у довгостроковій перспективі.

Ключові аспекти управління прибутком:

Прийняття ефективних рішень: вибір оптимальних стратегій для збільшення прибутку.

Комплексний підхід: управління всіма аспектами формування, розподілу та використання прибутку.

Стійкість: забезпечення стабільного фінансового стану підприємства.

Зв'язок з загальною системою управління: інтеграція управління прибутком в загальну стратегію підприємства. [2, с. 118];

Система управління фінансовим результатом є комплексною структурою, яка включає в себе організаційні, інформаційні та фінансові ресурси, а також методи і інструменти для аналізу, планування та контролю фінансової діяльності підприємства [33, с. 127].

При управлінні прибутком підприємства обирають одну з кількох стратегій. Кожна стратегія має свої особливості та цілі.

- Максимізація прибутку: Головна мета – отримати якомога більший прибуток зараз, не дуже турбуючись про майбутнє. Компанії, що обирають цю стратегію, часто інвестують менше в розвиток, а більше фокусуються на швидкому заробітку.
- Задовільний прибуток: Ця стратегія спрямована на стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Прибуток достатній для інвестицій у майбутнє, але не максимальний. Компанії, які обирають цей шлях, зазвичай більш стійкі до криз та мають хорошу репутацію.
- Мінімаксимізація прибутку: Це компроміс між першими двома стратегіями. Мета – отримати максимальний прибуток при мінімальних ризиках. Компанії, що обирають цю стратегію, прагнуть

до стабільності, але не відмовляються від можливості збільшити прибуток.

Оцінка фінансового стану організації є необхідною умовою для здійснення ефективного фінансового менеджменту. Завдяки фінансовому аналізу можна:

- Оптимізувати структуру балансу за показниками ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.
- Визначити рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для реалізації стратегічних цілей.
- Ідентифікувати внутрішні резерви, які можуть бути використані для покращення фінансового стану.

Процес фінансового аналізу базується на трьох взаємопов'язаних елементах: предметі аналізу (окремі фінансові показники), об'єкті аналізу (фінансовий стан підприємства), та методиці дослідження. При здійсненні аналізу необхідно дотримуватися таких принципів: достатності інформаційної бази, чіткості визначення методів дослідження, логічної обґрунтованості висновків та орієнтації на отримання результатів, які мають практичне значення для управління підприємством.

Фінансовий аналіз зазвичай проводиться у два етапи. На першому етапі здійснюється загальний аналіз фінансового стану підприємства, що включає в себе горизонтальний аналіз (оцінка динаміки показників), вертикальний аналіз (оцінка структури показників) та трендовий аналіз (виявлення тенденцій зміни показників).

Другий етап фінансового аналізу спрямований на виявлення внутрішніх резервів підприємства та розробку рекомендацій щодо покращення його фінансового стану, де проводиться детальний аналіз таких аспектів, як:

- Здатність підприємства своєчасно розраховуватися за боргами.
- Ефективність використання оборотних активів.
- Структура капіталу та його вплив на фінансову стійкість.

- Привабливість підприємства для інвесторів.
- Рентабельність діяльності підприємства.

Головні цілі аналізу формування доходів та фінансових результатів оорганізації полягають у:

- Систематичному моніторингу виконання планових показників доходів та прибутку.
- Ідентифікації ключових факторів, які впливають на формування доходів та прибутку, та кількісній оцінці їх впливу.
- Виявленні резервів зростання доходів та прибутку.
- Оцінці ефективності розподілу прибутку та визначенні оптимальних напрямів його використання.
- Сформульовані обґрунтованих управлінських рішень щодо збільшення доходів та прибутку.

У рамках комплексного аналізу фінансового стану підприємства планується провести всебічне дослідження його доходів, витрат, активів та капіталу. Це включатиме в себе аналіз структури доходів, динаміки основних фінансових показників з урахуванням інфляційних процесів, а також оцінку ефективності використання активів та структури капіталу.

1.2. Теоретичні засади стратегії і тактики фінансового менеджменту

Фінансова ідеологія є фундаментом успішного фінансового менеджменту на підприємстві.

Фінансова ідеологія є основою для формування фінансової стратегії підприємства, що визначає загальний напрямок фінансової діяльності та впливає на прийняття всіх фінансових рішень. Фінансова стратегія, в свою чергу, є частиною загальної стратегії підприємства, але при цьому має свою специфіку, оскільки враховує особливості фінансового ринку. Взаємодія фінансової та загальної стратегій забезпечує узгодженість усіх аспектів діяльності підприємства.

Формування фінансової стратегії є багатоступеневим процесом і включає:

- **Визначення часових горизонтів:** Вибір оптимального періоду для формування стратегії з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.
- **Формулювання стратегічних цілей:** Розробка амбітних, але досяжних цілей, спрямованих на підвищення фінансової ефективності підприємства.
- **Розробка фінансової політики:** Створення детального плану дій для досягнення поставлених цілей, з урахуванням фінансової ідеології підприємства.
- **Конкретизація показників ефективності:** Визначення кількісних показників, які дозволять оцінити прогрес у реалізації стратегії.
- **Комплексна оцінка стратегії:** Проведення всебічного аналізу стратегії за різними критеріями, включаючи її узгодженість із загальною стратегією, ризики та потенційну ефективність.

Стратегічний фінансовий менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію інвестиційної діяльності підприємства. Він передбачає проведення всебічного аналізу інвестиційних проектів, розробку ефективних критеріїв відбору, вибір найбільш раціональних варіантів вкладення капіталу та забезпечення необхідного фінансування.

Залежно від рівня фінансової стійкості, підприємства обирають одну з трьох базових фінансових стратегій:

- **Стратегія подолання кризи:** застосовується в умовах економічної нестабільності та погіршення фінансових показників. Її основна мета – забезпечити виживання підприємства.
- **Стратегія підтримки стабільності:** використовується для підтримки досягнутого рівня фінансової стійкості в умовах нестабільного ринку. Її мета – зберегти досягнуті результати.
- **Стратегія активного зростання:** спрямована на збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення рентабельності. Її мета – досягти стійкого зростання підприємства.

Залежно від загальної стратегії розвитку підприємства, в рамках кожної з базових фінансових стратегій можуть бути реалізовані різноманітні підходи до управління фінансами.

Фінансова політика підприємства – це сукупність заходів, спрямованих на реалізацію фінансової стратегії в конкретних сферах діяльності. Вона включає в себе:

- **Політику управління капіталом:** Формування оптимальної структури капіталу, управління дивідендною політикою та залученням кредитних ресурсів.
- **Інвестиційну політику:** Вибір інвестиційних проектів, визначення джерел фінансування та оцінка ефективності інвестицій.

- **Політику управління грошовими потоками:** Оптимізація управління фінансовими ресурсами підприємства шляхом раціонального використання коштів, зменшення витрат та збільшення прибутку.

- **Політику управління активами:** Оптимізація використання активів підприємства, управління дебіторською заборгованістю, запасами та іншими активами.

- **Політику управління фінансовими ризиками:** Ідентифікація, оцінка та їх управління.

- **Облікову, контрольню-аналітичну політику:** Встановлення системи обліку, контролю та аналізу фінансової діяльності.

- **Антикризову політику:** Розробку планів дій на випадок виникнення фінансових труднощів.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства, його фінансова політика повинна бути побудована на таких принципах:

- **Наукова обґрунтованість:** Фінансові цілі мають бути сформовані на основі ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

- **Системність:** Фінансовий механізм підприємства повинен бути побудований таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей.

- **Практична спрямованість:** Фінансова політика має передбачати конкретні дії, які дозволять реалізувати розроблені плани.

Реалізація фінансової політики підприємства проходить такі етапи:

I. Перший етап. На початковому етапі формування фінансової політики підприємства необхідно чітко визначити кінцевий результат, який планується досягти (мета), конкретні цілі, що забезпечать досягнення мети, та основні завдання, які потрібно вирішити для реалізації цих цілей. Вибір конкретних мети, цілей та завдань залежить від низки чинників, що характеризують підприємство. До таких чинників належать:

- **Характеристика підприємства:** його призначення, форма власності, розмір, галузева приналежність, конкурентні позиції, технологічний рівень, організаційна структура та стадія життєвого циклу.
- **Загальна стратегія підприємства:** довгострокові плани розвитку підприємства, які визначають напрямки його діяльності.
- **Зовнішнє середовище:** загальні економічні умови, стан ринку, на якому працює підприємство, та особливості фінансового ринку.

II. Другий етап. На другому етапі реалізації фінансової політики є створення та впровадження фінансового механізму. Цей механізм є найбільш гнучкою та адаптивною частиною фінансової політики, оскільки він постійно змінюється та розвивається відповідно до потреб підприємства і змін у зовнішньому середовищі. Ефективність фінансового механізму залежить від:

- **Використання різноманітних фінансових інструментів:** кредитів, інвестицій, цінних паперів тощо.
- **Форм та методів формування фінансових ресурсів:** залучення власних коштів, кредитування, емісія цінних паперів.
- **Організації фінансів на підприємстві:** системи фінансового планування, обліку та контролю.
- **Розвитку ринку цінних паперів:** можливості залучення інвестицій через ринок.
- **Правового забезпечення:** чинного законодавства, що регулює фінансову діяльність.
- **Поєднання адміністративних та ринкових методів регулювання:** балансу між державним втручанням та саморегуляцією.

Наступним етапом стратегічного планування є формування чіткої системи фінансових цілей, спрямованих на збільшення його ринкової вартості та поліпшення ефективності діяльності. Ця система має включати конкретні фінансові показники, які забезпечать достатній рівень фінансування, оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, ефективне використання активів та мінімізацію фінансових ризиків. Розроблення фінансової стратегії передбачає динамічний підхід, який дозволить адаптувати цільові показники до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов підприємства. Найважливішим етапом є розробка детальної фінансової політики, яка визначатиме конкретні заходи щодо досягнення поставлених цілей. Фінансова політика повинна охоплювати всі аспекти управління фінансами, включаючи управління капіталом, структурою капіталу, власними і позиковими коштами.

III. Третій етап. На третьому етапі відбувається перехід від стратегічного планування до практичної реалізації фінансової політики. Створення ефективної системи управління фінансами є ключовим фактором успіху. Ця система забезпечує розподіл відповідальності між підрозділами підприємства, розробку системи мотивації працівників, спрямованої на підвищення фінансових результатів, та впровадження ефективних механізмів контролю. Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії дозволить визначити ступінь досягнення поставлених цілей та внести необхідні корективи..

Реалізація фінансової політики є цілісним процесом, де кожен етап, від розробки стратегії до тактичних дій, тісно пов'язаний з іншими.

На відміну від стратегії, фінансова тактика фокусується на поточних фінансових операціях. Її завдання – забезпечити ліквідність підприємства, тобто своєчасне покриття витрат за рахунок надходжень.

Тобто, *Фінансова тактика* спрямована на забезпечення самоокупності бізнесу, передбачає комплекс заходів, що включають планування та прогнозування фінансових потоків, залучення необхідних ресурсів, їх оптимальний розподіл та управління фінансовими ризиками. Крім того, важливо постійно аналізувати фактори, які впливають на прибутковість та загальний фінансовий стан підприємства, де використання коштів є ключовим для успішної реалізації такої тактики.

Так, хоч фінансова стратегія і тактика відрізняються за горизонтом планування, вони тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Однак, реальність бізнесу диктує свої умови, і часто виникають ситуації, коли тактичні завдання набувають першочергового значення. Реалізація стратегічних планів загрожує його стабільності або коли ризики, пов'язані зі стратегічними проектами, надто високі.

Таким чином, фінансовий менеджмент – це динамічний процес, який вимагає гнучкості та здатність оперативно переходити від стратегічних до тактичних завдань залежно від обставин.

Таким чином, аналізуючи поточну фінансову діяльність підприємства, ми оцінюємо, наскільки ефективно використовуються його ресурси. Зокрема, ми прагнемо прискорити обіг коштів, підвищити продуктивність праці та мінімізувати потенційні фінансові втрати. Такий всебічний аналіз дозволяє нам обґрунтовано приймати рішення щодо найкращих способів використання наявних коштів, а також визначати оптимальні джерела фінансування для досягнення стратегічних цілей підприємства..

Ефективна фінансова політика, яка охоплює як стратегічне планування, так і поточні тактичні дії, є невід'ємною частиною успішного управління., так як забезпечує стабільність фінансового стану, оптимізує використання ресурсів та сприяє досягненню довгострокових цілей компанії.

1.3. Методичні засади формування фінансової стратегії підприємства

Для успішного довгострокового управління фінансовою діяльністю підприємства фінансова стратегія є незамінним інструментом. З огляду на індивідуальні особливості кожного суб'єкта господарювання, універсального підходу до розробки такої стратегії не існує. Створення фінансової стратегії підприємства – це чіткий і послідовний процес, який ґрунтується на певних принципах. Кожне підприємство має самостійно визначати фактори, що впливають на його діяльність, та розробляти індивідуальну фінансову стратегію. Мета такої стратегії – забезпечити стійкий розвиток підприємства шляхом мінімізації ризиків, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та загальної фінансової ринкової стабільності [16, с. 15].

Спрямованість фінансової діяльності підприємства безпосередньо залежить від його стратегічних цілей. Якщо підприємство прагне до розвитку та лідерства на ринку, то фінансова стратегія повинна бути спрямована на залучення інвестицій для фінансування нових проєктів та забезпечення високої прибутковості. Це дозволить не лише підтримувати, але й посилювати конкурентні переваги підприємства. У ситуації, коли фінансовий стан підприємства є критичним і існує загроза банкрутства, основною метою фінансової стратегії стає виживання. У такому випадку пріоритет віддається збереженню ліквідності та платоспроможності. Фінансова стратегія підприємства оформлюється у вигляді програми фінансування розвитку та деталізується у фінансовому плані. Ці документи передбачають необхідні зміни в структурі капіталу та фондів для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Аналіз сучасних підходів до розробки фінансової стратегії підприємства виявляє їхню різноманітність і відсутність єдиної структури. Це свідчить про необхідність стандартизації цього процесу.

Для розробки успішної фінансової стратегії необхідний всебічний аналіз ринкового середовища, який включає дослідження діяльності конкурентів, взаємодії з постачальниками та клієнтами, а також впливу державних регулятивів і банківської системи.

Загальний лгоритм побудови фінансової стратегії подано на рис.1.2.

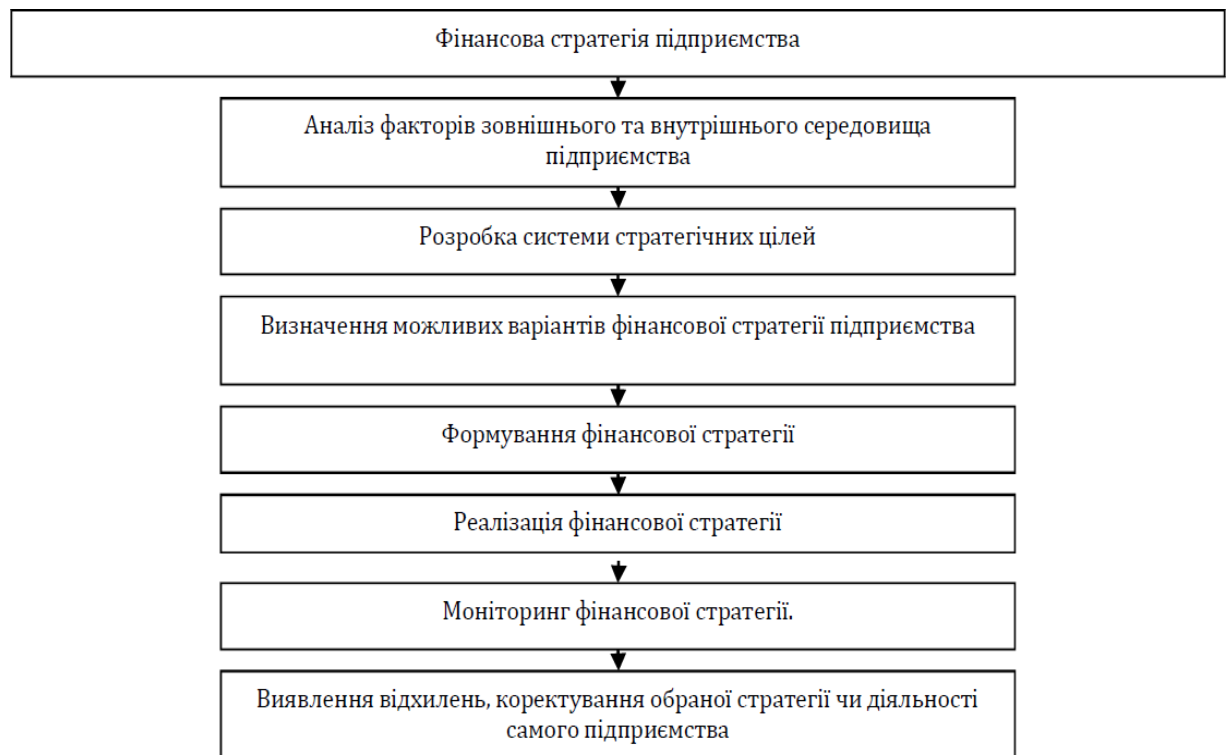


Рис. 1.2. Алгоритм побудови фінансової стратегії підприємства

На цьому етапі фінансові менеджери вдаються до широкого спектру інструментів фінансового аналізу. Зокрема, застосовуються методи мікроекономічного фінансового планування та прогнозування, а також глибокий стратегічний і фінансовий аналіз, включаючи популярний SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє всебічно оцінити внутрішні ресурси та можливості підприємства, а також зовнішні ризики та перспективи. Додатково використовуються статистичні методи та економіко-математичне моделювання, що надає можливість побудувати точні прогнози та оцінити вплив різних факторів на фінансовий стан підприємства.

Такий комплексний підхід дозволяє відповісти на ключове питання: чи забезпечить розроблена фінансова стратегія досягнення поставлених цілей в умовах динамічного ринку. Активне прогнозування дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а активно їх випереджати, отримуючи конкурентну перевагу [17, с. 133].

Різні фактори, що впливають на підприємство, класифікують за рівнем ризику та можливістю управління ними. Зовнішнє середовище поділяють на макро- та мікрорівні.

До факторів макросередовища слід зарахувати (табл. 1.1):

Таблиця 1.1.

Фактори макросередовища

Група факторів	Вияв
Економічні	Зміна економічного потенціалу країни, стадія ділового циклу, відсоткова ставка і курс національної валюти, грошова маса в обігу, інфляція та темпи її зростання, контроль за цінами та заробітною платою, ціни на всі види ресурсів, інвестиційна політику
Політичні	Податкове законодавство і політика уряду, антимонопольне, природоохоронне та зовнішньоекономічне законодавство
Технологічні	Витрати на НДДКР з різних джерел, захист інтелектуальної власності, державна політику в галузі НТП
Соціальні	Демографічна структура населення і його платоспроможність, соціальна мобільність та активність населення, релігійні та національні традиції

Мікросередовище підприємства поділяється на два основних блоки: галузеве та ближнє оточення. Галузеве оточення визначається такими факторами, як розмір галузі (як поточний, так і потенційний), перспективи її розвитку, рівень конкуренції, структура витрат, канали збуту та загальні тенденції [18, с. 115].

Грунтовний аналіз галузі, в якій працює підприємство, є необхідним для оцінки ефективності запланованих фінансових та інвестиційних дій. Вивчення конкурентного середовища, зокрема аналіз стратегій конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, дозволяє визначити місце підприємства на ринку та розробити ефективні конкурентні стратегії.

Аналіз взаємовідносин з постачальниками та покупцями, а також співпраці з банками та іншими фінансовими інституціями дозволяє оцінити доступність фінансових ресурсів та визначити оптимальні джерела фінансування.

Для ефективного реагування на зовнішні фактори підприємство має спиратися на свої внутрішні можливості, такі як розмір, профіль діяльності та стратегічні цілі [21, с. 288]. Оскільки ці фактори суттєво визначають рух грошових коштів підприємства, їх необхідно обов'язково враховувати під час розробки фінансової стратегії. [22, с. 261].

Сьогодні фінансові менеджери використовують широкий спектр інструментів для аналізу фінансової діяльності підприємства. До них належать: детальне планування, прогнозування майбутніх показників, стратегічна оцінка сильних і слабких сторін компанії (SWOT-аналіз), а також складні математичні моделі. На основі результатів такого аналізу формуються стратегічні цілі фінансової діяльності, які мають бути чітко узгоджені з загальними цілями компанії. Головна мета фінансової стратегії – забезпечити максимальне зростання прибутку та підвищити вартість компанії на ринку. Саме від визначення головної мети залежить формулювання більш конкретних цілей нижчого рівня [24, с. 261].

Створена фінансова ціль повинна бути реалістичною, тобто відповідати наявним ресурсам підприємства. Термін досягнення цієї мети визначається багатьма факторами, включаючи загальну стратегію організації, зміни на ринку та специфіку галузі, в якій працює підприємство. Зовнішні та внутрішні чинники повинні бути синхронізовані для визначення оптимального періоду реалізації фінансової стратегії. Потім, після проведення комплексного аналізу та обговорення різних варіантів керівництво компанії приймає рішення щодо конкретної фінансової стратегії, яку потім деталізують у вигляді фінансової політики та реалізують за планом [26, с. 134].

Наступним етапом розробки фінансової стратегії є формування кількох альтернативних варіантів її реалізації. Наявність такого портфеля сценаріїв дозволяє зменшити ризики, пов'язані з вибором неефективного рішення [27]. При виборі моделі стратегії в першу чергу звертають увагу на те, наскільки добре вона відповідає поставленим цілям та наскільки ефективно її можна реалізувати. Після вибору оптимального варіанту модель деталізується шляхом визначення конкретних виконавців, розробки проектів і програм. При цьому важливо виділити найважливішу задачу серед загальних стратегічних цілей. Обрана стратегія дозволяє досягти бажаних результатів у різних сферах діяльності підприємства: організаційна структура, управління персоналом та загальне управління [28].

Без детальних тактичних планів фінансова стратегія залишається лише загальною ідеєю, не здатною до практичного втілення. Тактичне планування – це процес розробки конкретних кроків, які дозволять досягти поставлених стратегічних цілей. Існує два основних типи тактичного планування: *поточне* планування - передбачає розробку річних планів для різних функціональних підрозділів підприємства, включаючи визначення бюджетів та інших фінансових показників. *Оперативне планування* - фокусується на короткострокових завданнях і розробці детальних планів для вирішення конкретних проблем. Важливо, щоб всі тактичні плани були узгоджені зі стратегічними цілями підприємства та доповнювали їх. (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи реалізації фінансової стратегії

Під час впровадження стратегії необхідно чітко розподілити відповідальність та встановити терміни виконання завдань. Однак, стратегія має бути гнучкою та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо важливий контроль над процесом реалізації стратегії в умовах економічної нестабільності та обмежених фінансових ресурсів, адже для прогнозування результатів можна використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. [25, с. 201].

Важливим етапом реалізації фінансової стратегії є постійний моніторинг, який передбачає порівняння фактичних результатів з плановими показниками фінансової діяльності підприємства. У разі виявлення відхилень від запланованих показників або зміни умов діяльності, фінансова стратегія коригується з метою досягнення поставлених цілей [28, с. 50].

При формуванні фінансової стратегії необхідно враховувати не лише стадію життєвого циклу підприємства та його продукції, а й обрані фінансову та маркетингову політики. Саме такий комплексний підхід дозволяє виділити різні типи фінансових стратегій (рис. 1.4).

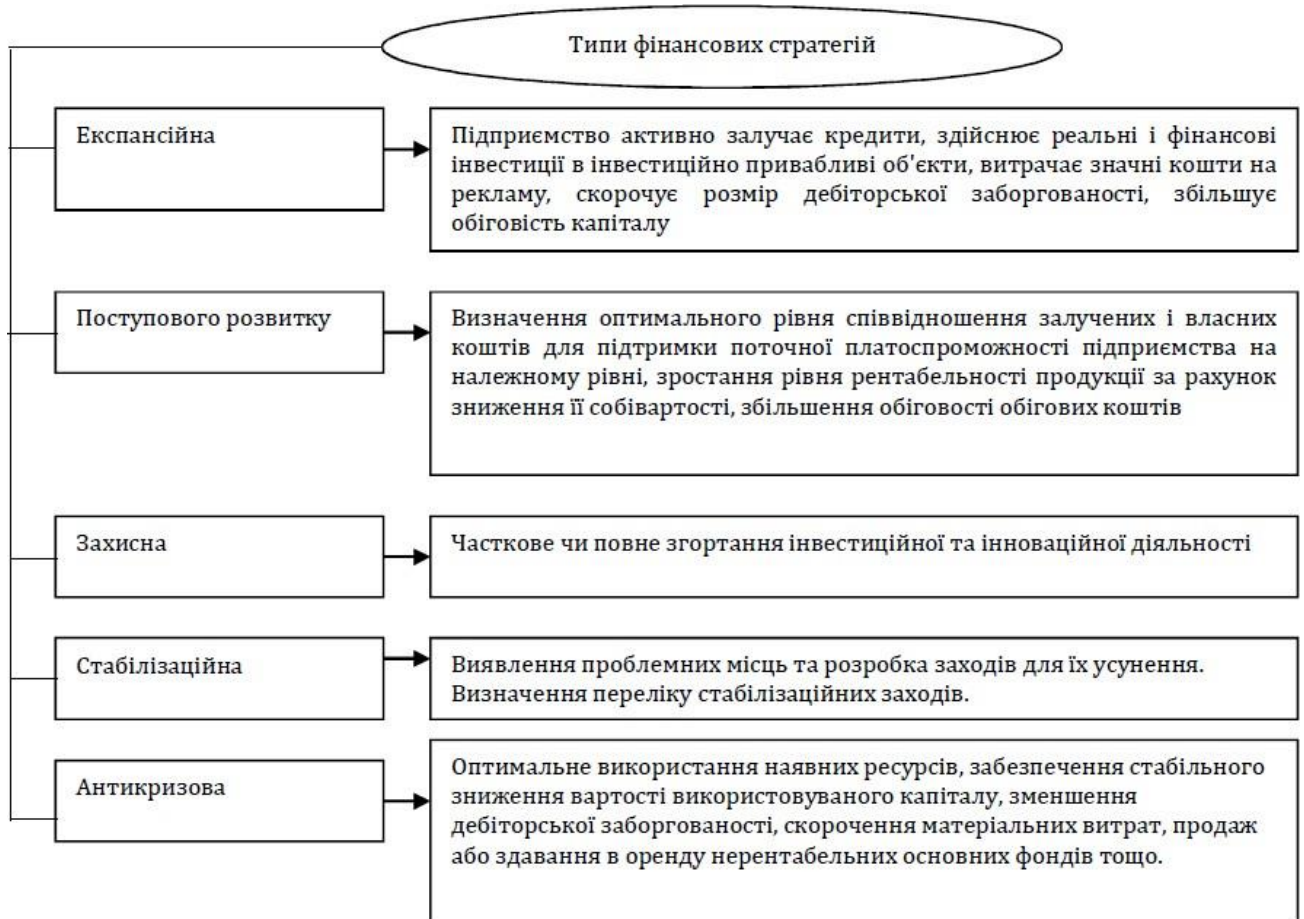


Рис. 1.4. Типи фінансових стратегій

Стратегія поступового розвитку - це стабільний і передбачуваний шлях розвитку підприємства, який передбачає планомірне збільшення виробництва, поступове підвищення прибутковості та постійне покращення фінансових результатів. Такий підхід до розвитку є типовим для більшості підприємств промислового сектору.

Експансивна стратегія - це активний шлях розвитку підприємства, який передбачає поглинання інших компаній, розширення виробництва та захоплення нових ринків. Така стратегія ефективна для підприємств на ранніх стадіях життєвого циклу, які мають достатньо ресурсів.

Захисна стратегія застосовується, коли підприємство стикається з негативними зовнішніми або внутрішніми факторами. Вона передбачає скорочення витрат та збереження ліквідності.

Стабілізаційна стратегія використовується у випадках, коли підприємство втрачає платоспроможність. Мета такої стратегії - відновити фінансову стійкість.

Антикризова стратегія застосовується в критичних ситуаціях, коли підприємство потребує реанімації. Вона передбачає радикальні заходи, такі як реорганізація виробництва або злиття з іншим підприємством.

Ефективний розвиток і функціонування підприємства значною мірою залежить від вибору відповідної стратегії, яка має бути адаптована до поточного стану підприємства, його ресурсів, а також умов зовнішнього середовища. Вибір конкретної стратегії вимагає ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Отже, фінансовий менеджмент є ключовим інструментом у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства. Поєднання стратегії та тактики дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, досягаючи поставлених цілей. Методичний підхід до формування фінансової стратегії гарантує її адаптивність і здатність вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання. Успішна реалізація цих концепцій забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і економічну стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лідером української гірничо-металургійної промисловості, виділяючись своїми масштабами та можливостями. Це інтегроване металургійне підприємство, яке охоплює весь виробничий цикл: від видобутку залізної руди до виробництва готової сталеві продукції. Така вертикальна інтеграція робить підприємство унікальним в Україні. До його складу входять: цехи спікання, виробництво сталі та ін.

Загальна характеристика й історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис.2.1 та в додатку В.

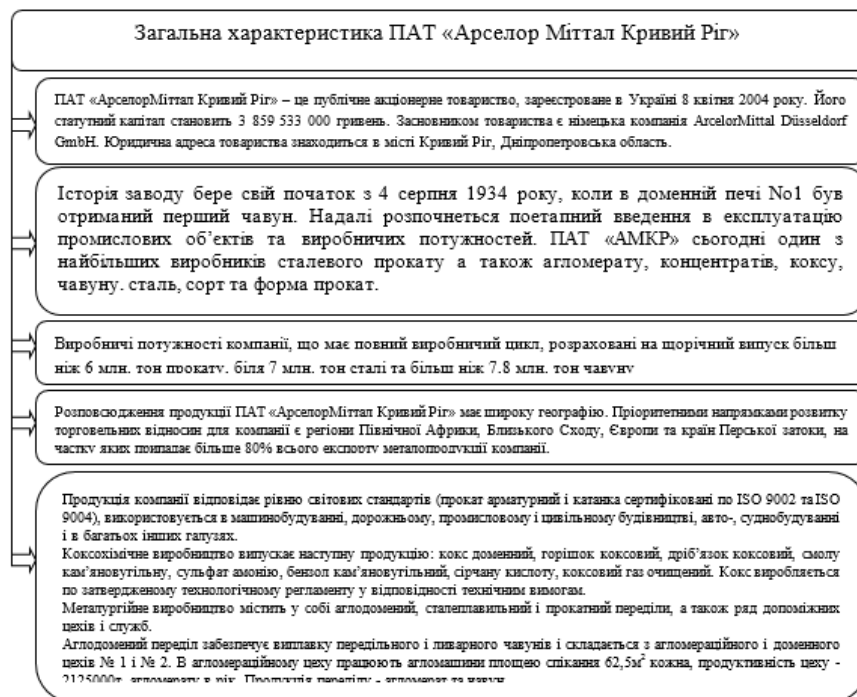


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [57].

Використовуючи фінансову звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Дод. А), проведемо аналіз техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ «АМКР», тис. грн

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109303155	43818410	41848635	-65484745	-1969775	-59.9%	-4.5%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74561304	55829721	50635909	-18731583	-5193812	-25.1%	-9.3%
Валовий прибуток (збиток)	34741851	-12011311	-8787274	-46753162	3224037	-134.6%	-26.8%
Інші операційні доходи	521083	596185	429403	75102	-166782	14.4%	-28.0%
Адміністративні витрати	3511390	1805121	1679688	-1706269	-125433	-48.6%	-6.9%
Витрати на збут	109339	42846	33255	-66493	-9591	-60.8%	-22.4%
Інші операційні витрати	605870	797304	190963	191434	-606341	31.6%	-76.0%
Фінансовий результат від операційної діяльності	31036335	-14060397	-10261777	-45096732	3798620	-145.3%	-27.0%
Інші фінансові доходи	195131	25141	48123	-169990	22982	-87.1%	91.4%
Фінансові витрати	542670	1155305	1508095	612635	352790	112.9%	30.5%
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	30688796	-51360445	-11721749	-82049241	39638696	-267.4%	-77.2%
Чистий фінансовий результат: (збиток, прибуток)	25216068	-49009104	-11811030	-74225172	37198074	-294.4%	-75.9%

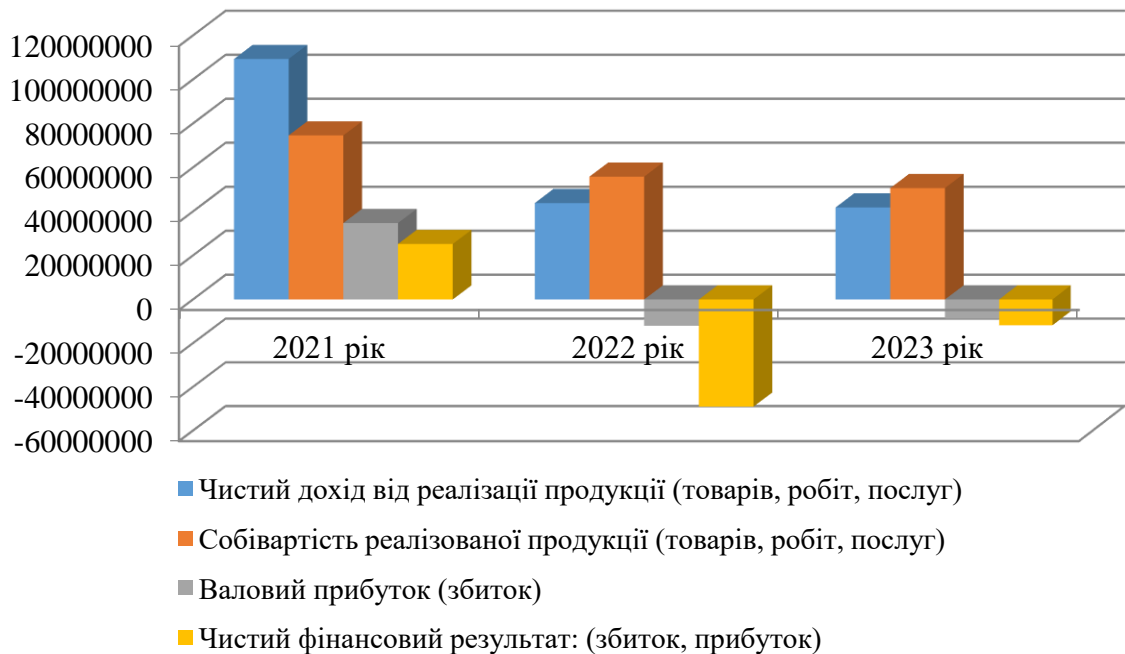


Рис. 2.1 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 43 818 410 тис. грн, що на 65 484 745 тис. грн (або на 59,9%) менше порівняно з 2021 роком. У 2023 році цей показник знизився до 41 848 635 тис. грн, що на 1 969 775 тис. грн (або на 4,5%) менше, ніж у 2022 році. Основною причиною зниження стали скорочення обсягів виробництва та несприятливі зміни цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зменшилась на 18 731 583 тис. грн (або на 25,1%) порівняно з 2021 роком, склавши 55 829 721 тис. грн. У 2023 році показник продовжив знижуватися до 50 635 909 тис. грн, що на 5 193 812 тис. грн (або на 9,3%) менше за рівень 2022 року. Зниження собівартості в 2022 році було спричинено оптимізацією витрат, тоді як у 2023 році додаткові чинники, зокрема зростання вартості ресурсів, вплинули на темпи падіння.

Валовий прибуток демонструє різке скорочення: у 2022 році він перетворився на збиток у розмірі 12 011 311 тис. грн, що на 46 753 162 тис. грн (або на 134,6%) менше, ніж у 2021 році. У 2023 році валовий збиток зменшився до 8 787 274 тис. грн, що на 3 224 037 тис. грн (або на 26,8%) нижче рівня 2022 року. Причиною збитковості стала висока собівартість та суттєве скорочення обсягів реалізації продукції.

Інші операційні доходи зросли у 2022 році до 596 185 тис. грн, що на 75 102 тис. грн (або на 14,4%) більше, ніж у 2021 році. Проте у 2023 році вони зменшились до 429 403 тис. грн, що на 166 782 тис. грн (або на 28,0%) менше порівняно з 2022 роком. Такі зміни зумовлені коливаннями у додаткових джерелах доходу та впливом ринкових факторів.

Адміністративні витрати у 2022 році склали 1 805 121 тис. грн, що на 1 706 269 тис. грн (або на 48,6%) менше, ніж у 2021 році. У 2023 році вони зменшились до 1 679 688 тис. грн, що на 125 433 тис. грн (або на 6,9%) менше, ніж у 2022 році. Зниження витрат пов'язане із заходами оптимізації.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році знизився до збитку у розмірі 14 060 397 тис. грн, що на 45 096 732 тис. грн (або на 145,3%) гірше, ніж у 2021 році. У 2023 році збиток скоротився до 10 261 777 тис. грн, що на 3 798 620 тис. грн (або на 27,0%) менше порівняно з 2022 роком.

Інші фінансові доходи у 2022 році впали до 25 141 тис. грн, що на 169 990 тис. грн (або на 87,1%) менше, ніж у 2021 році. Однак у 2023 році показник зріс до 48 123 тис. грн, що на 22 982 тис. грн (або на 91,4%) більше порівняно з попереднім роком.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році зазнав значного погіршення, досягнувши збитку у 51 360 445 тис. грн, що на 82 049 241 тис. грн (або на 267,4%) гірше порівняно з 2021 роком. У 2023 році збиток скоротився до 11 721 749 тис. грн, що на 39 638 696 тис. грн (або на 77,2%) краще, ніж у 2022 році.

Чистий фінансовий результат у 2022 році склав збиток 49 009 104 тис. грн, що на 74 225 172 тис. грн (або на 294,4%) гірше за рівень 2021 року. У 2023 році збиток зменшився до 11 811 030 тис. грн, що на 37 198 074 тис. грн (або на 75,9%) менше, ніж у 2022 році. Основними причинами зниження фінансового результату є високі витрати та падіння доходів.

Проведемо аналіз структури витрат, які підприємство має протягом 2021-2023 р.р.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2022	2023	2023		Відхилення 2023/2022		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55 829 721	56.9%	50 635 909	93.8%	-5193812	-9.3%	37.0%
Адміністративні витрати	1 805 121	1.8%	1 679 688	3.1%	-125433	-6.9%	1.3%
Витрати на збут	42 846	0.0%	33 255	0.1%	-9591	-22.4%	0.0%
Інші операційні витрати	797 304	0.8%	190 963	0.4%	-606341	-76.0%	-0.5%
Фінансові витрати	1 155 305	1.2%	1 508 095	2.8%	352790	30.5%	1.6%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 351 341	2.4%	-89 281	-0.2%	-2440622	-103.8%	-2.6%
Інші витрати	36 169 884	36.9%	0	0.0%	-36169884	-100.0%	-36.9%
УСЬОГО ВИТРАТ	98151522	100%	53958629	100%	-44192893	-45.0%	x

У 2023 році основну частку витрат підприємства, як і раніше, складала собівартість реалізованої продукції, яка становила 50 635 909 тис. грн, або 93,8% від загальної суми витрат. У порівнянні з 2022 роком цей показник зменшився на 5 193 812 тис. грн (-9,3%), хоча його питома вага у структурі витрат зросла на 37,0%.

Адміністративні витрати у 2023 році склали 1 679 688 тис. грн, що на 125 433 тис. грн (-6,9%) менше, ніж у 2022 році. Незважаючи на це, їхня питома вага у структурі витрат зросла на 1,3%. Зменшення витрат у 2022 році було пов'язане з оптимізацією управлінських процесів, тоді як зростання у 2023 році пояснюється збільшенням витрат на підтримку бізнесу та розширення адміністративного персоналу.

Витрати на збут у 2023 році склали 33 255 тис. грн, що на 9 591 тис. грн (-22,4%) менше, ніж у 2022 році. Їхня питома вага залишається незначною, зберігаючи рівень у 0,1%. Зменшення витрат пов'язане з подальшою оптимізацією процесів продажу та скороченням обсягів збуту.

Інші операційні витрати у 2023 році зменшилися до 190 963 тис. грн, що на 606 341 тис. грн (-76,0%) менше, ніж у 2022 році. Їхня питома вага знизилася на 0,5%, що було зумовлено скороченням обсягів діяльності підприємства.

Фінансові витрати у 2023 році зросли до 1 508 095 тис. грн, збільшившись на 352 790 тис. грн (+30,5%) порівняно з попереднім роком. Питома вага цього показника зросла на 1,6%.

Витрати (або дохід) з податку на прибуток показали значні зміни: у 2023 році підприємство отримало дохід у розмірі 89 281 тис. грн, що на 2 440 622 тис. грн (-103,8%) менше порівняно з 2022 роком. Це призвело до зменшення питомої ваги показника на 2,6%.

Інші витрати у 2023 році були відсутні, що означає скорочення на 36 169 884 тис. грн (-100%) порівняно з 2022 роком, коли їх питома вага становила 36,9%.

Загальні витрати підприємства у 2023 році склали 53 958 629 тис. грн, що на 44 192 893 тис. грн (-45,0%) менше, ніж у 2022 році. (рис. 2.2).

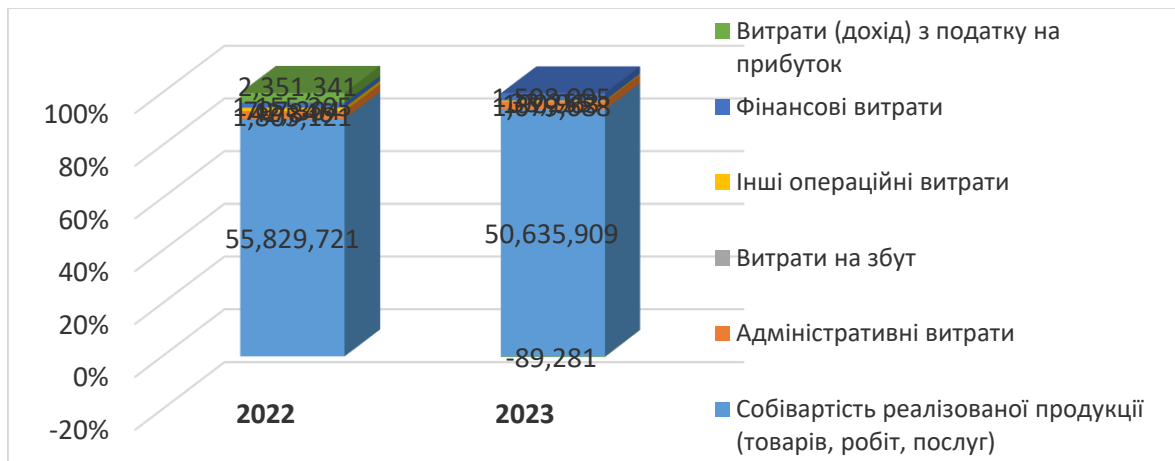


Рис. 2.2 Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Проведемо додатково оцінку операційних витрат підприємства, які є визначальними при формуванні розміру собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Матеріальні затрати	58 260 579	39 816 604	34 485 128	-18 443 975	-5 331 476	-31.7%	-13.4%
Витрати на оплату праці	5 041 382	4 445 356	3 587 893	-596 026	-857 463	-11.8%	-19.3%
Відрахування на соціальні заходи	1 091 328	953 909	746 877	-137 419	-207 032	-12.6%	-21.7%
Амортизація	7 095 202	6 172 806	3 611 313	-922 396	-2 561 493	-13.0%	-41.5%
Інші операційні витрати	11 060 877	8 408 249	7 568 379	-2 652 628	-839 870	-24.0%	-10.0%
Разом	82 549 368	59 796 924	49 999 590	-22 752 444	-9 797 334	-27.6%	-16.4%

Матеріальні витрати (включають сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, паливо, енергію, будматеріали, запчастини та тару) у 2022 році скоротилися на 31,7% (-18 443 975 тис. грн) і склали 39 816 604 тис. грн. У 2023 році вони зменшилися ще на 13,4% (-5 331 476 тис. грн), досягнувши 34 485 128 тис. грн.

Витрати на оплату праці (заробітна плата, премії, компенсації, відпустки та інші виплати) у 2022 році зменшилися на 11,8% (-596 026 тис. грн) і становили 4 445 356 тис. грн. У 2023 році спостерігалось подальше скорочення на 19,3% (-857 463 тис. грн), і сума витрат склала 3 587 893 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи (пенсійні фонди, соціальне страхування, страхування від безробіття) у 2022 році знизилися на 12,6% (-137 419 тис. грн) до 953 909 тис. грн. У 2023 році вони скоротилися ще на 21,7% (-207 032 тис. грн), досягнувши 746 877 тис. грн.

Амортизація (витрати на основні засоби, нематеріальні активи) у 2022 році зменшилася на 13,0% (-922 396 тис. грн) і склала 6 172 806 тис. грн. У 2023 році вона скоротилася більш суттєво – на 41,5% (-2 561 493 тис. грн), досягнувши 3 611 313 тис. грн (рис.2.3)..

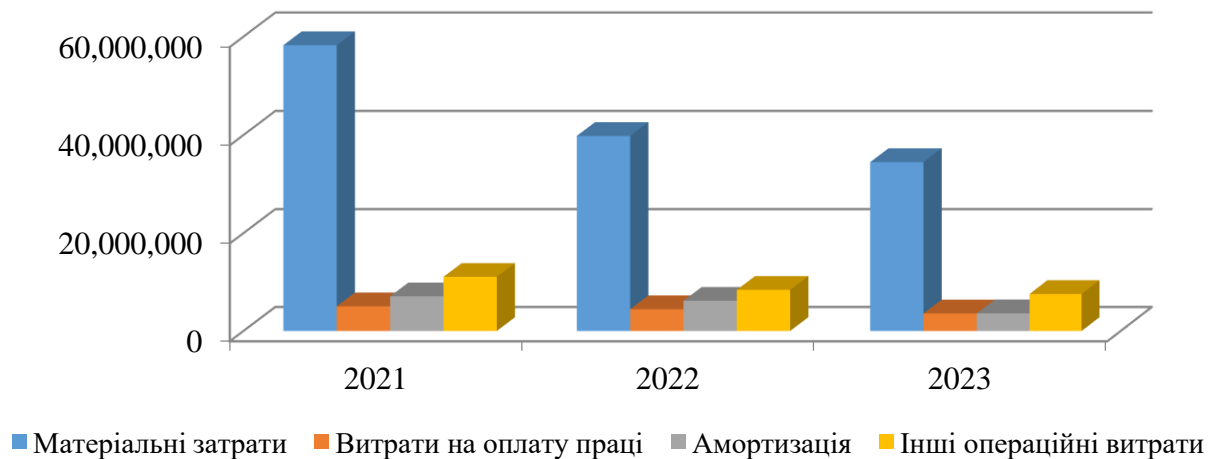


Рис. 2.3. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Інші операційні витрати у 2022 році зменшилися на 24,0% (-2 652 628 тис. грн) і склали 8 408 249 тис. грн. У 2023 році їх скорочення продовжилося, але менш значно – на 10,0% (-839 870 тис. грн), і показник становив 7 568 379 тис. грн.

Таким чином, Сукупні операційні витрати у 2022 році зменшилися на 27,6% (-22 752 444 тис. грн) до 59 796 924 тис. грн. У 2023 році відбулося подальше скорочення на 16,4% (-9 797 334 тис. грн), і загальна сума витрат склала 49 999 590 тис. грн.

Найбільшу частку у структурі операційних витрат у всі роки займали матеріальні витрати, хоча їх абсолютне та відносне значення зменшувалися (рис. 2.4).

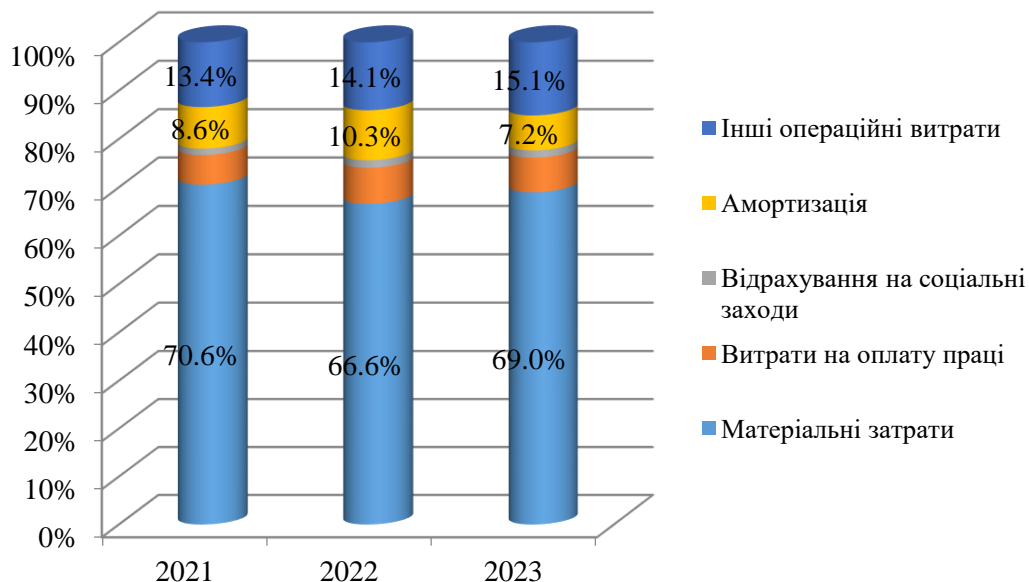


Рис. 2.4 Структура операційних витрат підприємства, %

2.2. Аналіз стану фінансового менеджменту ПАТ «АМКР»

На ПАТ «АМКР» значну увагу приділяють питанню фінансового менеджменту [57]. Під фінансами підприємства розуміють грошові кошти та товарно-матеріальні цінності, що мають грошову оцінку і забезпечують процес виробництва товарів та надання послуг. Фінансова діяльність підприємства охоплює кілька ключових напрямків:

- Стратегічне фінансове планування: розробка довгострокових фінансових планів, прогнозування майбутніх фінансових результатів та визначення шляхів їх досягнення.
- Оперативне фінансове управління: забезпечення повсякденної фінансової діяльності підприємства, контроль за виконанням фінансових планів, управління грошовими потоками та фінансовими ресурсами.

- Фінансовий аналіз: оцінка фінансового стану підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, розробка рекомендацій щодо покращення фінансових показників

Показниками, що визначають якість фінансових взаємовідносин з контрагентами є аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості

ПАТ «АМКР», тис. грн

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25804212	7486969	6071880	-18317243	-1415089	-71.0%	-18.9%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	3605954	6673941	3520660	3067987	-3153281	85.1%	-47.2%
за виданими авансами	277089	157981	383028	-119108	225047	-43.0%	142.5%
з бюджетом	3328865	6515960	3137632	3187095	-3378328	95.7%	-51.8%
Інша поточна дебіторська заборгованість	221747	241050	246524	19303	5474	8.7%	2.3%
Усього дебіторська заборгованість	29631913	14401960	9839064	-15229953	-4562896	-51.4%	-31.7%
Усього кредиторська заборгованість	22137414	18415353	24705643	-3722061	6290290	-16.8%	34.2%
Короткострокові кредити банків	2603932	2536382	6412711	-67550	3876329	-2.6%	152.8%
за товари, роботи, послуги	13934490	9152068	9339115	-4782422	187047	-34.3%	2.0%
за розрахунками з бюджетом	527343	68286	181931	-459057	113645	-87.1%	166.4%
у тому числі з податку на прибуток	260035	0	89281	-260035	89281	-100.0%	-
за розрахунками зі страхування	187189	185274	181456	-1915	-3818	-1.0%	-2.1%
за розрахунками з оплати праці	893734	849775	856814	-43959	7039	-4.9%	0.8%
за одержаними авансами	941219	837036	1251274	-104183	414238	-11.1%	49.5%
Інші поточні зобов'язання	2789472	4786532	6393061	1997060	1606529	71.6%	33.6%

У 2023 році загальна сума дебіторської заборгованості зменшилася на 31,7% (-4 562 896 тис. грн) порівняно з 2022 роком і становила 9 839 064 тис. грн. (рис.2.5). Основними змінами в структурі дебіторської заборгованості стали:

- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 18,9% (-1 415 089 тис. грн) і склала 6 071 880 тис. грн.
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилася на 51,8% (-3 378 328 тис. грн), досягнувши 3 137 632 тис. грн.
- Дебіторська заборгованість за виданими авансами зросла на 142,5% (+225 047 тис. грн) і склала 383 028 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів передоплат контрагентам.
- Інша поточна дебіторська заборгованість зросла помірно – на 2,3% (+5 474 тис. грн), досягнувши 246 524 тис. грн.

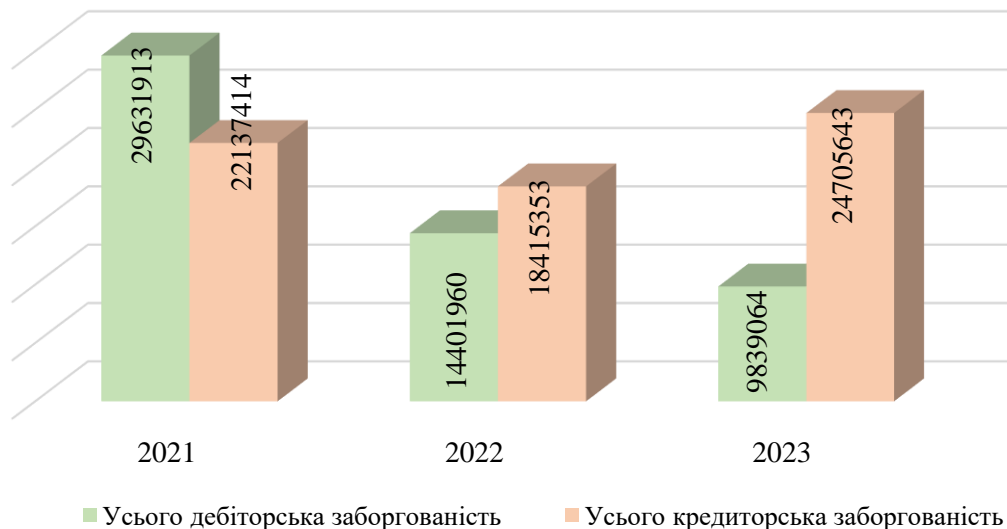


Рис. 2.5 Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

Загалом спостерігається тенденція скорочення дебіторської заборгованості через зменшення обсягів операційної діяльності підприємства.

У 2023 році загальна сума кредиторської заборгованості зросла на 34,2% (+6 290 290 тис. грн) порівняно з 2022 роком і досягла 24 705 643 тис. грн. Основними факторами зростання є:

- Короткострокові кредити банків збільшилися на 152,8% (+3 876 329 тис. грн) і склали 6 412 711 тис. грн.
- Інші поточні зобов'язання зросли на 33,6% (+1 606 529 тис. грн), досягнувши 6 393 061 тис. грн.
- Заборгованість за одержаними авансами зросла на 49,5% (+414 238 тис. грн) і склала 1 251 274 тис. грн.
- Заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася на 166,4% (+113 645 тис. грн), досягнувши 181 931 тис. грн, у тому числі з податку на прибуток – на 89 281 тис. грн.

Деякі статті показали зниження:

- Заборгованість зі страхування скоротилася на 2,1% (-3 818 тис. грн), досягнувши 181 456 тис. грн.
- Заборгованість за розрахунками з оплати праці практично не змінилася, збільшившись лише на 0,8% (+7 039 тис. грн) і становила 856 814 тис. грн.

Загальне зростання кредиторської заборгованості, зокрема через збільшення короткострокових кредитів і поточних зобов'язань, може свідчити про посилення потреби у фінансуванні операційної діяльності підприємства.

Якщо розглядати зміни у структурі дебіторської заборгованості у 2023 році, то вони є суттєвими (рис.2.6). В 2021 та 2022 роках інша поточна дебіторська заборгованість складала лише 0,7% і 1,7% відповідно, то в 2023 році її частка зросла до 2,5%. Натомість частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги значно зменшилась з 87,1% у 2021 році до 61,7% у 2023 році. Зростання частки дебіторської заборгованості за розрахунками є важливим трендом: її частка збільшилась з 12,2% у 2021 році до 35,8% в 2023 році. Це свідчить про зміни у фінансовому управлінні підприємства, а саме про нові підходи до управління кредитами та взаєморозрахунками.

У 2023 році загальний рівень кредиторської заборгованості залишився незмінним на рівні 100%. Однак спостерігається значне зростання поточних зобов'язань, які збільшилися на 65,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши 3 816 116 тис. грн. Зокрема, найбільші зміни відбулися у таких складових:

- Заборгованість за товари, роботи та послуги, яка зросла на 131,8%.
- Заборгованість за розрахунками з бюджетом, яка збільшилась на 71,6%.
- Заборгованість за одержаними авансами, яка зросла на 1732,7%.
- Заборгованість зі страхування зменшилась на 83,7%.

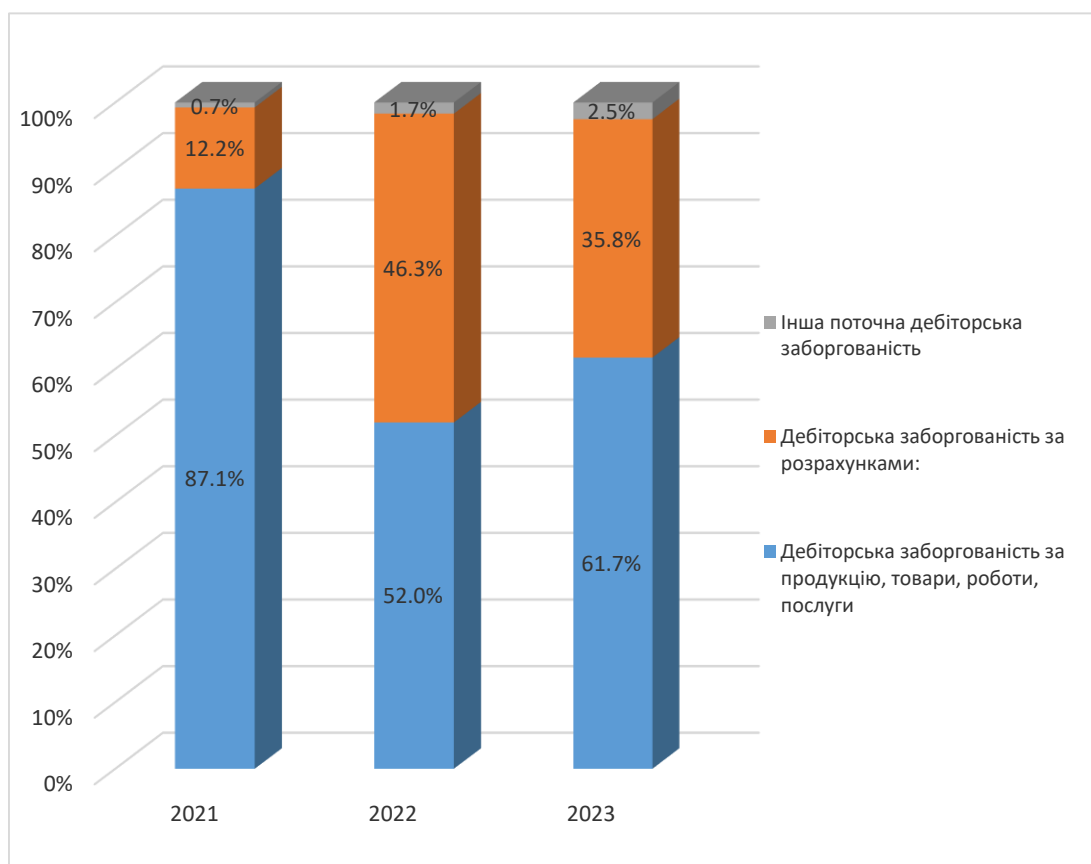


Рис. 2.6 Структура дебіторської заборгованості, %

Що стосується структури кредиторської заборгованості у 2023 році, то найбільшу частку становить заборгованість за товари, роботи та послуги – 37,8%, за нею йде заборгованість за розрахунками з бюджетом – 40,8%, а також заборгованість за оплати праці – 3,5%. Інші поточні зобов'язання складають 12,6%. В цілому, структура залишалась стабільною протягом 2021-2023 років (рис.2.7)

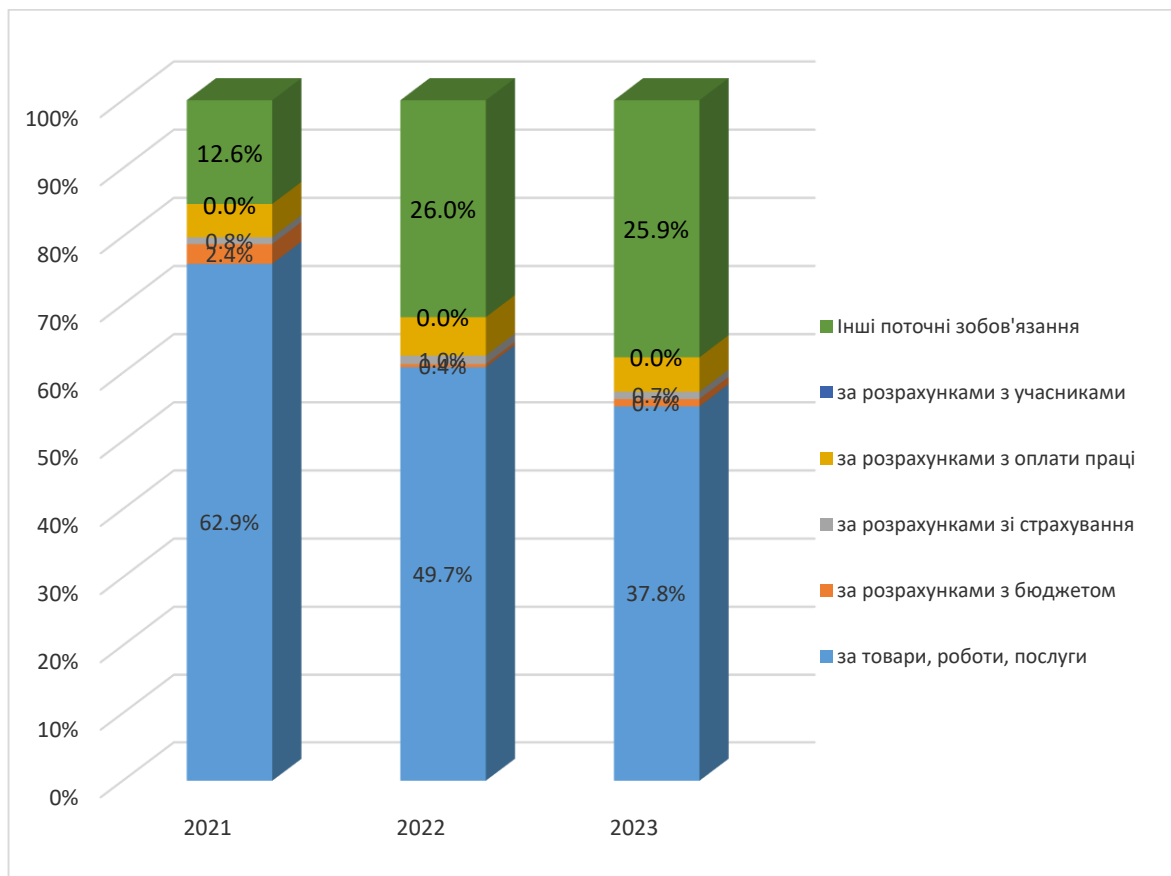


Рис. 2.7 Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Успішна робота будь-якого підприємства, в тому числі й ПАТ «АМКР», залежить від ефективного управління своїми зобов'язаннями. Для досягнення цієї мети компанія застосовує комплекс заходів, таких як реструктуризація боргу (зміна умов повернення), його погашення (повне або часткове повернення) та переведення боргу в іншу форму.

Виконання аналізу показників рентабельності ПАТ «АМКР» буде наступним етапом. В таблиці 2.5 розглянуто основні коефіцієнти рентабельності в 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства ПАТ «АМКР»

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення,%	
				2022-2021	2023-2022
Рентабельність сукупного капіталу	23.87%	-93.00%	-25.10%	-1.17	0.68
Рентабельність власного капіталу	32.96%	-173.60%	-73.80%	-2.07	1.00
Рентабельність необоротних активів	41.91%	-213.10%	-46.60%	-2.55	1.67
Рентабельність оборотних активів	55.30%	-164.90%	-54.40%	-2.20	1.11
Рентабельність підприємства	23.10%	-111.80%	-28.20%	-1.35	0.84
Рентабельність продукції	46.60%	-21.50%	-17.40%	-0.68	0.04

З аналізу табл.2.5 можна зробити наступні висновки:

Показник рентабельності сукупного капіталу у 2021 році становив 23,87%, але в 2022 році він різко знизився до -93,00%, а в 2023 році ще більше погіршився, до -25,10%. Зміни між роками є суттєвими: зниження на -1,17% між 2021 та 2022 роками, а потім поліпшення на 0,68% між 2022 і 2023 роками (рис. 2.7). Це свідчить про серйозні проблеми в фінансовій діяльності підприємства, ймовірно, пов'язані зі змінами стратегії або погіршенням ринкових умов.

Рентабельність власного капіталу також зазнала значного падіння. Відхилення склали -173,60% між 2021 і 2022 роками, а між 2022 та 2023 роками цей показник зменшився ще на -73,80%. Це також вказує на погіршення фінансової стабільності підприємства.

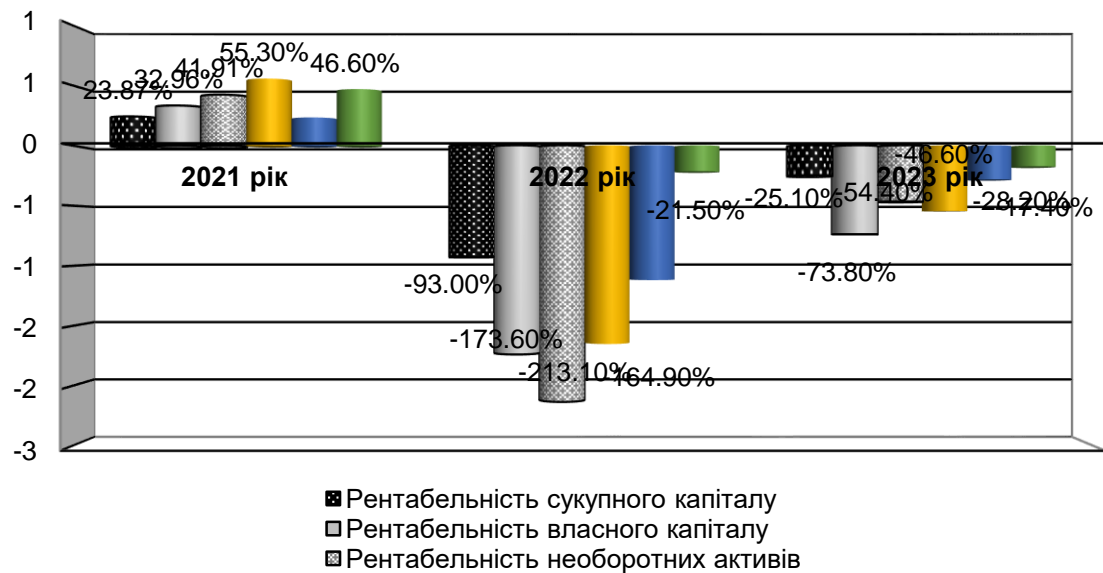


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «АМКР» в 2021 - 2023 рр.,%

Показник рентабельності необоротних активів за два роки зменшився суттєво: від 41,91% у 2021 році до -213,10% в 2022 році, а в 2023 році склав -46,60%. Відхилення між 2021 і 2022 роками становило -2,55%, а між 2022 та 2023 роками зменшення становило +1,67%. Це свідчить про неефективне використання необоротних активів у підприємстві.

Рентабельність оборотних активів також значно знизилась: з 55,30% у 2021 році до -164,90% у 2022 році, а потім до -54,40% в 2023 році. Зміни між 2021 і 2022 роками склали -2,20%, а між 2022 і 2023 роками +1,11%. Це є результатом неефективного управління запасами та обіговими коштами.

Загальний показник рентабельності підприємства значно зменшився протягом аналізованого періоду. У 2022 році він становив -111,80%, що означає зниження на -1,35% порівняно з 2021 роком. У 2023 році рентабельність підприємства ще більше знизилась, до -28,20%, що вказує на погіршення загального фінансового стану.

Рентабельність продукції також значно зменшилася: в 2022 році показник був -21,50%, а в 2023 році досяг -17,40%. Це може свідчити про проблеми з виробництвом або зниженням ефективності виробничих процесів.

У загальному, підприємство зазнало значного погіршення фінансових показників у всіх аспектах діяльності. Це є наслідком внутрішніх проблем в управлінні, змін у виробничих процесах, зниження обсягів продажу продукції та зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку. Для поліпшення фінансового стану підприємству слід переглянути свою стратегію управління, оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати.

Наступним етапом проаналізуємо фінансову стійкість ПАТ «АМКР».

Результати аналізу фінансової стійкості підприємства за абсолютними показниками джерел фінансування запасів узагальнено в аналітичній табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «АМКР»

№	Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Власний капітал	76 552 000	28 212 939	16 016 794
2	Необоротні активи	60 187 446	22 979 342	25 330 277
3	Власні обігові кошти	45 613 529	29 703 419	21 701 441
4	Довгострокові зобов'язання	7 359 240	6 046 354	6 398 562
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.1+р.4)	83 911 240	34 259 293	22 415 356
6	Загальна сума активів	105 800 975	52 682 761	47 031 718
7	Чистий прибуток (збиток)	25 216 068	-49 009 104	-11 811 030
8	Запаси	14 495 239	14 021 719	10 842 192
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	31 118 290	15 681 700	10 859 249
10	Коефіцієнт фінансової стійкості (КФС), %	72.30%	53.50%	34.10%
11	Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ)	2.08	1.61	1.23
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютна	Нестійка	Кризова

На основі розрахованих даних було проведено аналіз фінансової стійкості підприємства ПАТ «АМКР» за період 2021–2023 років. Результати дозволяють виділити основні тенденції та зробити висновки щодо стабільності фінансового стану компанії.

За результатами 2021 року підприємство продемонструвало високу (абсолютну) фінансову стійкість. Коефіцієнт фінансової стійкості на рівні 72,30% свідчить про те, що значна частина активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів. Крім того, коефіцієнт загальної ліквідності, який склав 2,08 (при нормативі 1,0), підтверджує високу платоспроможність підприємства та його здатність погашати короткострокові борги за рахунок оборотних активів. Наявність значного надлишку власних оборотних коштів у розмірі 31 118 тис. грн свідчить про фінансовий резерв, який може бути використаний для забезпечення поточної діяльності та фінансування нових проєктів.

У 2022 році фінансова стійкість підприємства помітно знизилася. Тип стійкості класифіковано як нестійкий. Значення КФС зменшилося до 53,50%, що вказує на скорочення частки власного капіталу у фінансуванні. КЗЛ знизився до 1,61, однак залишався в межах прийняттого рівня. Власні обігові кошти скоротилися, а надлишок над запасами зменшився до 15 682 тис. грн, що свідчить про обмеження фінансових можливостей для інвестицій та покриття ризиків.

У 2023 році підприємство опинилося у кризовому фінансовому стані. КФС впав до 34,10%, що є критично низьким рівнем. КЗЛ становив 1,23, ледь перевищуючи мінімально допустимий рівень. Це свідчить про обмежену платоспроможність підприємства. Надлишок власних обігових коштів скоротився до 10 859 тис. грн, що значно ускладнює забезпечення діяльності за рахунок власних джерел. Збитки у розмірі 11 811 тис. грн посилили фінансовий тиск на компанію.

Таким чином, можна зауважити, що 2021 році підприємство мало високий рівень фінансової стійкості та достатньо власних ресурсів для забезпечення діяльності.

У 2022 році відбулося суттєве погіршення фінансових показників через зниження власного капіталу та скорочення обігових коштів. У 2023 році фінансова ситуація наблизилася до критичної через зменшення ключових показників стійкості та ліквідності.

З цього є необхідним надати підприємству наступні рекомендації для покращення фінансового стану:

- Оптимізувати витрати та посилити контроль за фінансовими потоками.
- Розглянути можливість залучення довгострокових інвестицій для покриття дефіциту власних коштів.
- Підвищити ефективність використання активів з метою стабілізації прибутковості.

2.3 Оцінка ринку гірничо-металургійної продукції та позиції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» (АМКР) – це один з гігантів світової сталеливарної індустрії. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту сталевих виробів, зокрема довгомерного профілю, листової сталі, заготовок для подальшої обробки та коксу [57].

Сталева промисловість є стратегічно важливою галуззю економіки України. Вона є основою для багатьох інших секторів, таких як будівництво, машинобудування, транспорт, енергетика та агропромисловий комплекс. У 2022 році Україна продемонструвала значне зростання виробництва сталі, досягнувши рекордних 21,4 млн тон. Цей показник підтверджує лідерські позиції України в європейському сталеливарному секторі [58].

Лідерами української сталеливарної промисловості є три гіганти: ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", ПАТ "Запоріжсталь" та ПАТ "ДМК". З них найбільшим є "АрселорМіттал Кривий Ріг", який займає лідируючі позиції не тільки в Україні, але й на світовому ринку. Асортимент продукції підприємства надзвичайно широкий і включає широкий спектр металопрокату, від довгого до листового, а також кокс. "Запоріжсталь" посідає друге місце за обсягами виробництва сталі в Україні і спеціалізується переважно на виготовленні довгого прокату, який активно використовується в різних галузях промисловості. Третє місце належить ПАТ "ДМК", яке також є значним гравцем на українському ринку сталі.

Компанія є провідним виробником листового прокату, високоякісного металу, який знаходить широке застосування в різних сферах господарства. Виготовлені матеріали використовуються як у масштабних будівельних проектах, так і в точному машинобудуванні. Світовий ринок сталі – це динамічна й конкурентна арена, де постійно зростають вимоги до якості та різноманітності продукції (рис.2.9).

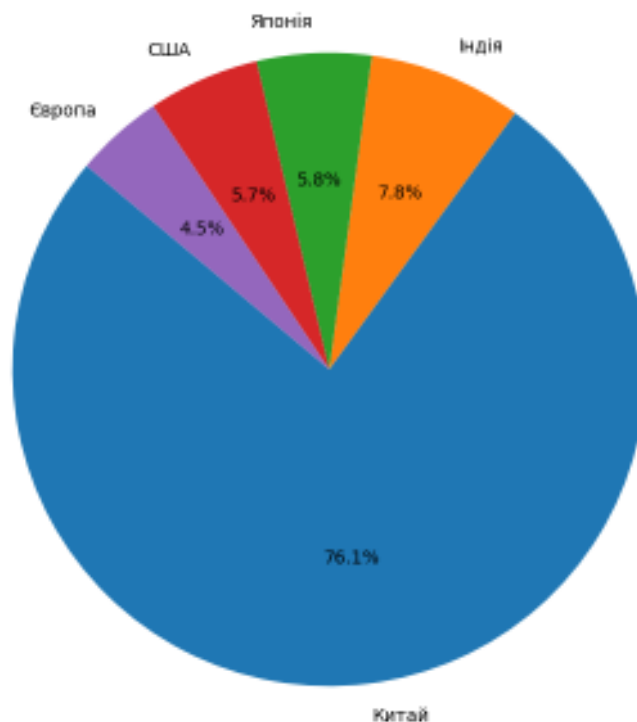


Рис. 2.9. Світове виробництво сталі за країнами

У 2022 році глобальне виробництво сталі досягло значної позначки в 1,95 мільярда тон. Лідерами у цій галузі є Китай, Індія, Японія, США та країни Європи (Рис. 2.10).

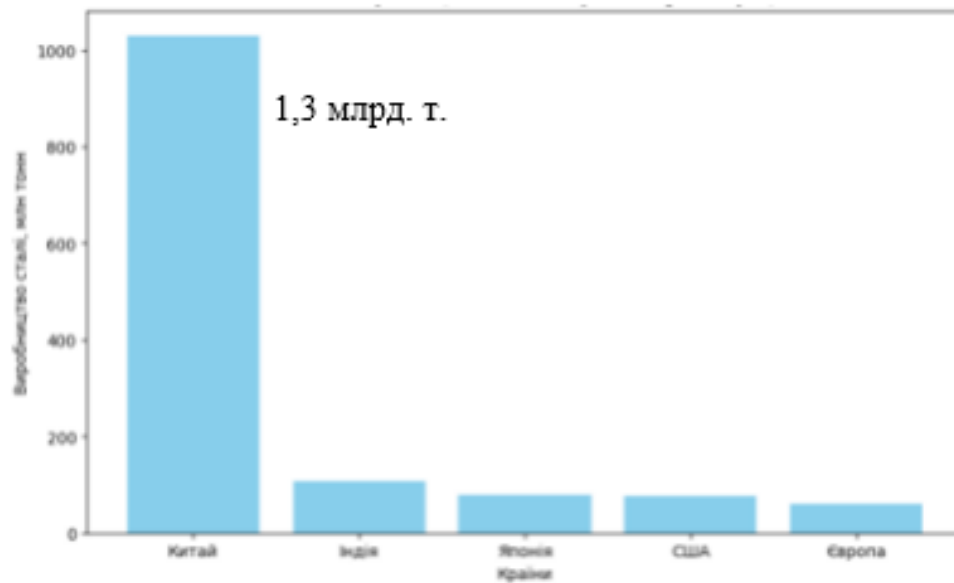


Рис.2.10. Обсяги виробництва сталі в світі, млн.т.

Китай, як безумовний лідер, виплавив 1,03 мільярда тон сталі, що становить колосальні 52% від загального світового виробництва. Індія посідає друге місце, випустивши 106 мільйонів тон сталі, що відповідає приблизно 5% світового ринку [58].

Японія, як третій за величиною виробник сталі, випустила 79 мільйонів тон сталі, що становить близько 4% світового виробництва. США займає четверту позицію, виплавивши 77 мільйонів тон сталі, також близько 4% від загального світового обсягу.

Європа, як регіон, посідає п'яте місце, випустивши 61 млн т сталі, що становить близько 3% світового виробництва.

На світовому ринку сталі спостерігаються такі ключові тенденції розвитку:

- **Зростання попиту на сталеву продукцію в країнах, що розвиваються:** Це обумовлено активним проведенням інвестиційних проектів в інфраструктуру та промисловість у цих країнах, що потребує значних обсягів сталі.
- **Зростання виробництва сталі з низьким вмістом вуглецю:** Ця тенденція є відповіддю на глобальні зусилля зі скорочення викидів парникових газів. Виробництво сталі з низьким вмістом вуглецю є більш екологічним порівняно з традиційними методами.
- **Розвиток нових технологій виробництва сталі:** Пошук інноваційних підходів до виробництва сталі спрямований на підвищення ефективності, зниження витрат та зменшення на довкілля негативного впливу.

Розвиток нових технологій виробництва сталі відіграє ключову роль у трансформації світового ринку сталі. Ці інновації дозволяють не лише підвищити продуктивність виробничих процесів та знизити собівартість продукції, а й розширити можливості для створення нових видів сталі з унікальними властивостями, що відповідають сучасним вимогам різних галузей промисловості. Завдяки цьому сталеливарна галузь стає більш конкурентоспроможною на глобальному ринку.

Компанія ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є лідером українського металургійного ринку завдяки низці конкурентних переваг: високій ефективності виробництва, низьким витратам, широкому асортименту продукції відмінної якості, використанню передових світових технологій та стабільній фінансовій ситуації. Стратегічними пріоритетами компанії є зміцнення позицій на внутрішньому ринку, активізація експортної діяльності, постійна модернізація виробництва та соціальна відповідальність перед співробітниками та громадою.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є одним з найбільших та найвпливовіших металургійних гігантів як в Україні, так і на світовій арені. За обсягами виробництва сталі та металопрокату підприємство є безумовним лідером в Україні. Ці лідерські позиції компанія утримує завдяки низці конкурентних переваг, які забезпечують їй стійке становище на ринку.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має низку конкурентних переваг, що забезпечують його лідерські позиції на ринку. Серед них: найвища продуктивність, яка дозволяє знизити собівартість продукції; широкий асортимент, що задовольняє потреби різних споживачів; висока якість, яка гарантує привабливість продукції для клієнтів; використання передових технологій, що забезпечує конкурентоспроможність на світовому ринку; та стабільне фінансове становище, що дозволяє інвестувати в розвиток підприємства.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має ряд стратегічних пріоритетів, які спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства. До основних стратегічних пріоритетів відносяться:

- Збереження лідерства в Україні на ринку металургійної продукції. Це передбачає подальший розвиток виробництва та розширення номенклатури продукції.

- Розвиток експорту металургійної продукції. Це передбачає розширення ринків збуту продукції підприємства.

- Впровадження інноваційних технологій. Це передбачає використання нових для підвищення ефективності виробництва та якості продукції технологій.

- Збалансований розвиток соціальної сфери. Це передбачає забезпечення соціальних гарантій для працівників підприємства та їхніх сімей.

Реалізація цих стратегічних пріоритетів дозволить ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити подальший розвиток підприємства.

Завдяки вдало розробленій маркетинговій стратегії та чітко скоординованій роботі на всіх етапах виробництва, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" завоювало репутацію надійного партнера для своїх клієнтів. Компанія демонструє відкритість до співпраці та прагне до довгострокових відносин зі своїми постійними споживачами. На ринку СНД підприємство стикається з високою конкуренцією з боку вітчизняних виробників, а також компаній з Молдови, Білорусі та Туреччини. На світовому ринку основними конкурентами ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є компанії з Росії, Туреччини та Китаю [57].

Основні напрямки удосконалення та стимулювання реалізації металопродукції включають:

- **Підвищення якості продукції:** Створення продукції, яка повністю відповідає вимогам споживачів та перевищує їх очікування.
- **Розширення асортименту:** Розвиток виробництва нової продукції з високою доданою вартістю для задоволення різноманітних потреб клієнтів.
- **Розширення географії продажів:** Активне освоєння нових ринків та збільшення частки на існуючих.
- **Оптимізація логістики:** Розширення мережі складів для забезпечення оперативної доставки продукції клієнтам.
- **Підвищення ефективності продажів:** Впровадження сучасних маркетингових інструментів та оптимізація продажів.
- **Зниження собівартості:** Пошук нових технологій та вдосконалення виробничих процесів для зниження витрат.
- **Збереження конкурентних переваг:** Постійний моніторинг ринку та адаптація до змін для збереження лідерських позицій.

Для ефективної реалізації металопрокату компанія застосовує як прямі, так і непрямі канали збуту, де прямі продажі здійснюються безпосередньо кінцевим споживачам, забезпечуючи тісний контакт і

гнучкість у задоволенні їхніх потреб, а непрямі канали, що передбачають співпрацю з торговими компаніями, використовуються для освоєння складних експортних ринків. Регіональні менеджери відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами з країн СНД, забезпечуючи прийом замовлень, обговорення умов постачання та підтримання довгострокових партнерських відносин. Для продажу металопродукції на експорт компанія використовує особисті зустрічі та телефонні переговори, а також забезпечує прозорість у формуванні цін відповідно до кон'юнктури ринку.

Більша частина металопродукції компанії експортувалася морським транспортом за міжнародними торговельними умовами FOB та CFR. Окрім цього, використовувалися й інші умови поставки, такі як FCA, CPT, DAF та EXW, залежно від специфіки кожного контракту. Завдяки високій якості продукції та надійності поставок, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" упродовж багатьох років має міцну репутацію надійного партнера на ринку металопродукції.

У 2021 році ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" було реалізовано понад 5,4 мільйони тон металопродукції, експортуючи її у понад 60 країн світу. Найбільшими ринками збуту стали країни Близького Сходу (39%), Північної та Західної Африки (16%), а також Європи (8%). Водночас, близько 20% продукції було реалізовано на внутрішньому ринку України.

Аналіз динаміки продажів у 2021-2022 роках демонструє наступні тенденції: спостерігається незначне зниження експорту до країн Близького Сходу на 6%, водночас збут на внутрішньому ринку зріс на 2%. Експорт до Північної та Західної Африки, а також до Європи залишився на рівні попереднього року. Експорт до інших країн світу скоротився на 5%.

Географія продажів продукції ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" охоплює 7 основних регіонів: Україну, Африку, Близький Схід, Америку, Ірак, Туреччину та Європу. Незважаючи на високу конкуренцію з боку інших виробників, будівельна арматура виробництва підприємства залишається затребуваною на світовому ринку [57].

На Близькому Сході основними конкурентами є турецька компанія Ilhanlar Rolling LTD STI, єгипетська Ezz Group, марокканська Sonasid та російський Магнітогорський МК.

На африканському ринку, зокрема в його північній частині, а також на ринках Близького Сходу, СНД та ЄС конкуренцію становлять глобальні гіганти сталеві промисловості: японські Nippon Steel та JFE, індійська Tata Steel та український Метінвест.

Серед ключових гравців сталеливарної промисловості на східних ринках можна виділити таких гігантів, як єгипетська компанія Beshay Steel та японські Nippon Steel і JFE. Також значну конкуренцію становлять південнокорейська POSCO, а також китайські гіганти Wuhan Iron and Steel (Group) та Shanghai Baosteel Group

Основними конкурентами ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на ринку СНД є російські гіганти "Северсталь" та "Євраз Груп", а також виробники з Білорусі та Молдови. Європейський союз, де зосереджена значна частина виробничих потужностей корпорації "АрселорМіттал", характеризується високим рівнем конкуренції, що робить цей регіон менш пріоритетним для українського підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА НАПРЯМІВ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Оцінка напрямів удосконалення стратегії фінансового менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Основна мета стратегії фінансового менеджменту полягає у створенні таких умов на підприємстві, які забезпечать фінансову підтримку його загальної стратегії та успішне досягнення кінцевих фінансових цілей. Масштаби стратегічних змін у фінансовій сфері підприємства залежать від багатьох факторів:

- Рівень організації фінансової діяльності: наскільки добре налагоджені фінансові процеси та взаємодія з партнерами.
- Джерела та якість інформації: наскільки повною та достовірною є інформація, на основі якої приймаються фінансові рішення.
- Інноваційність: наскільки активно підприємство використовує нові фінансові інструменти та технології.
- Організаційна культура: як фінансові менеджери ставляться до змін та інновацій.

Враховуючи всі ці фактори, підприємство розробляє індивідуальний фінансовий план, який охоплює всі аспекти його діяльності. Цей план передбачає:

- Формування капіталу: залучення коштів з різних джерел для фінансування діяльності.
- Фінансове планування: розробку детальних бюджетів та планів для ефективного управління фінансами.

- Підтримку фінансової стійкості: вжиття заходів для забезпечення платоспроможності та запобігання фінансових труднощів.
- Оптимізацію активів: ефективне використання основних засобів та оборотного капіталу для підвищення прибутковості.
- Розподіл прибутку: визначення найкращих шляхів використання прибутку для розвитку підприємства.
- Управління грошовими потоками: забезпечення своєчасних розрахунків та ефективного використання коштів.
- Інвестування: вкладення коштів у різноманітні проекти для забезпечення довгострокового зростання.

Проведені в роботі дослідження дозволили розробити модель стратегії фінансової стійкості підприємства, яка враховує особливості його діяльності.

Основними принципами цієї моделі є:

Забезпечення підготовки та ухвалення стратегічних фінансових рішень на всіх етапах розробки фінансової стратегії.

Взаємозв'язок фінансової та операційної стратегій

Мета оптимізації фінансової стійкості ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" полягає у збільшенні грошових коштів та зменшенні фінансових зобов'язань підприємства.

Шляхи досягнення мети:

- **Зменшення фінансових зобов'язань:**
 - Скорочення постійних витрат (наприклад, оптимізація штату).
 - Зниження рівня змінних витрат (наприклад, шляхом перегляду умов постачальників).
- **Збільшення грошових активів:**
 - Прискорення оборотності дебіторської заборгованості (наприклад, шляхом запровадження більш жорстких умов оплати для клієнтів).
 - Рефінансування дебіторської заборгованості (наприклад, за допомогою факторингу).

Стратегічні напрямки підвищення фінансової стійкості:

- **Підвищення ефективності використання ресурсів:**
 - Інтенсифікація використання оборотних засобів.
 - Збільшення продуктивності праці.
 - Покращення ефективності використання основних засобів.
- **Розширення діяльності:**
 - Збільшення обсягів продажів.
 - Диверсифікація продукції та ринків збуту.
 - Залучення інвестицій.

3.2. Економічне обґрунтування розробки і реалізації стратегії поліпшення фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для реалізації зазначених напрямків пропонується оптимізація структури балансу підприємства за моделлю А.В. Грачова []. Ця модель є ефективним інструментом фінансового аналізу, який дозволяє підвищити прозорість, збалансованість і ліквідність фінансової звітності підприємства, що, у свою чергу, сприяє підвищенню його фінансової стабільності та інвестиційної привабливості. Основні аспекти моделі включають:

1. Групування статей балансу:

Згідно з підходом Грачова, статті балансу об'єднуються в групи залежно від рівня ліквідності активів (швидкість їх конвертації в грошові кошти) та строків погашення зобов'язань (короткострокові чи довгострокові).

Це дозволяє чітко відобразити взаємозв'язок між активами і зобов'язаннями та більш точно оцінити ліквідність підприємства. Оборотні активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість) розглядаються окремо від необоротних активів (основні засоби, нематеріальні активи), що дає змогу проаналізувати їхню здатність оперативно покривати поточні зобов'язання.

2. *Коригування статей балансу:*

Другий етап передбачає приведення значень статей до оптимальних величин, які базуються на аналізі ключових фінансових коефіцієнтів (фінансової стійкості, автономії тощо). Наприклад, якщо фактичні значення коефіцієнтів не відповідають нормативам, проводиться перерозподіл активів або зобов'язань, щоб забезпечити оптимальну структуру. Це може включати збільшення рівня грошових коштів або зменшення обсягу короткострокових зобов'язань шляхом їх часткового погашення чи рефінансування.

Оптимізація структури балансу дозволяє підприємству вирішувати низку завдань:

- Забезпечення відповідності структури активів і пасивів стратегічним цілям компанії.
- Зниження ризиків, пов'язаних із недостатньою ліквідністю або надмірною залежністю від залученого капіталу.
- Створення фінансового резерву для реагування на можливі економічні виклики або непередбачувані обставини.

Етапи аналізу:

1. Групування статей балансу: поділ на необоротні активи, оборотні активи (за ступенем ліквідності), власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання.

2. Розрахунок фінансових показників: розрахунок коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

3. Порівняння з нормативними значеннями: оцінка відхилень фактичних значень від оптимальних.

4. Розробка заходів: розробка конкретних заходів для усунення відхилень та оптимізації структури балансу.

Таблиця 3.1

Укрупнена структура балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 р.

Активи, тис. грн	Значення	Пасиви, тис. грн	Значення
Необоротні активи	25330277	Власний капітал	16 016 794
Оборотні активи, в т.ч.:	21701441	Залучений капітал, в т.ч.:	31 014 924
запаси	10842192	Довгострокові кредити та займи	2 272 107
дебіторська заборгованість	6701436	Поточні зобов'язання	24 616 362
видані аванси	383028	аванси отримані	1 251 274
короткострокові фінансові вкладення	Немає даних	заборгованість перед постачальниками	9 339 115
грошові кошти	523938	заборгованість оплати праці, податків та дивідендів	1 219 201
Баланс	47031718	Баланс	47 031 718

Як видно з таблиці 3.1, структура балансу ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є збалансованою. Після укрупнення балансу необхідно провести порівняльний аналіз фактичних значень показників платоспроможності з нормативними. Такий аналіз дозволить оцінити, наскільки підприємство спроможне своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Результати цього аналізу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз показників платоспроможності балансу ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 р.

№	Назва показника	Формула для розрахунку	Нормативне	Фактичне
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	> 2	0,88
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК / ПЗ	0,2-0,35	0,021
3	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	(ВК - НА) / ОА	> 0,2	-0,43
4	Коефіцієнт автономії	ВК / ВБ	0,5-1	0,34
5	Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	(ОА - ПЗ) / З	> 1	-0,27
6	Коефіцієнт структури капіталу	ВК / ЗК	> 0,5	0,52
7	Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК / ВК	< 1	1,94

Дослідивши вищенаведені показники (табл. 3.2), фактичні значення коефіцієнтів ліквідності (як поточної, так і абсолютної) є суттєво нижчими за нормативні. Це вказує на недостатність ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань, що створює ризик неспроможності здійснювати платежі за боргами.

Коефіцієнт автономії (0.34) і коефіцієнт фінансової залежності (1.94) демонструють високу залежність підприємства від залучених фінансових ресурсів, що посилює ризики у разі змін економічних умов.

Від'ємний коефіцієнт забезпечення запасів та негативне значення забезпечення власними коштами свідчать про те, що підприємство використовує боргові кошти для фінансування основної діяльності.

Низький обсяг власного капіталу на фоні значних зобов'язань, а також збитковість підприємства у 2023 році (-11,8 млрд грн), свідчать про фінансову нестійкість. Крім того, відсутність значного запасу ліквідності створює додаткові ризики.

Аналіз фінансового стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2023 рік виявив потребу в розробці нової фінансової стратегії. Зокрема, необхідно підвищити рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Для досягнення цих цілей пропонується реалізувати комплекс заходів, детально описаних на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Заходи щодо залучення коригуючої суми за побудованою моделлю оптимізації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Модель, представлена на рис. 3.1, є дієвим інструментом для оптимізації фінансових показників. Так, для її впровадження необхідно внести корективи в структуру балансу підприємства. Зокрема, передбачено збільшення оборотних активів та власного капіталу на величину X (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

Баланс підприємства після перетворень

Активи	Пасиви
Необоротні активи	Власний капітал + X
Оборотні активи + X	Залучений капітал
запаси	Довгострокові кредити та займи
грошові кошти + X	Поточні зобов'язання
Баланс + X	

Використовуючи дані з модифікованого балансу (табл. 3.3) як основу, побудуємо систему обмежень, які забезпечать реалістичність даних після перетворення. Крім того, встановимо рекомендовані нормативи, що відповідають початковим умовам задачі. Отримані результати систематизовані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Система показників фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Система обмежень	Розрахунок	Значення X, тис. грн
Коефіцієнт поточної ліквідності	$OA+X > 2 \cdot ПЗ$	$21701441+X > 49232724$	$X > 27531283$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$ГК+X > 0,2 \cdot ПЗ$	$523938+X > 4923272$	$X > 4399334$
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$BK+X-NA > 0,1 \cdot OA$	$16016794+X-25330277 > 2170144$	$X > 11483627$
Коефіцієнт автономії	$BK+X > 0,5 \cdot (BB+X)$	$16016794+X > 23515859+0,5 \cdot X$	$X > 14998130$
Коефіцієнт забезпеченості запасами	$OA+X-ПЗ > 3$	$21701441+X-24616362 > 10842192$	$X > 13757113$
Коефіцієнт структури капіталу	$BK+X > 0,5 \cdot 3K$	$16016794+X > 15507462$	$X > -509332$
Коефіцієнт фінансової залежності	$3K < BK+X$	$31014924 < 16016794+X$	$X > 14998130$

Після розв'язання системи нерівностей щодо змінної X, визначили, що оптимальна сума коштів, необхідних для покращення структури балансу підприємства, становить 27 531 283 тис. грн.

Для залучення необхідних коштів пропонуємо розробити комбіновану стратегію з наступних заходів:

1. Залучення облігацій із високим рівнем забезпечення.
2. Залучення зовнішніх інвесторів з метою стабілізації фінансового стану та реструктуризації бізнесу.
3. Оптимізація витрат і операційної діяльності з фокусом на збільшення грошових надходжень та зменшення витрат.

Далі представимо деталізовану стратегію, яка передбачає поетапне залучення коштів та покращення фінансових показників за 5 років.

Таблиця 3.5

Залучення фінансування за напрямками

Спосіб залучення	Обсяг залучення (тис. грн.)	Умови залучення	Основні переваги	Вплив на фінансові коефіцієнти
Випуск облігацій	13 765 642	Термін: 5 років, Купонна ставка: 12%, Забезпечення: основні засоби	Дешевше фінансування, довгострокові кошти	Оптимізація коефіцієнта фінансової залежності, збереження коефіцієнта автономії
Продаж акцій	8 259 385	15% акцій, Оцінка підприємства: 55 000 000 тис. грн	Довгі кошти, залучення досвіду інвесторів	Покращення коефіцієнта забезпечення власними коштами, збереження коефіцієнта автономії
Оптимізація витрат	5 506 256	Зниження витрат на сировину, оптимізація персоналу, прискорення оборотності дебіторської заборгованості	Економія коштів, підвищення чистого грошового потоку	Покращення коефіцієнта поточної ліквідності, стабілізація коефіцієнта забезпеченості запасами

Спроектуємо грошові потоки за розробленою стратегією:

Таблиця 3.6

Проекція грошових потоків за розробленою стратегією (тис. грн)

Рік	Облігації	Інвестиції	Оптимізація	Разом залучається	Сума щорічного Обслуговування
2024	3 000 000	2 500 000	1 100 000	6 600 000	360 000 (купонні платежі)
2025	3 000 000	2 500 000	1 100 000	6 600 000	360 000
2026	3 000 000	2 000 000	1 100 000	6 100 000	360 000
2027	2 765 642	1 259 385	1 106 256	5 131 283	360 000
2028	2 000 000	0	1 100 000	3 100 000	360 000
Разом	13 765 642	8 259 385	5 506 256	27 531 283	1 800 000

Так, таблиця відображає залучення коштів за різними джерелами (облігації, інвестиції та оптимізація) і їхнє загальне обслуговування впродовж 2024–2028 років.

Основну частину фінансування складають облігації, їхній внесок у 2024 році становить 3 000 000 тис. грн, але зменшується до 2 000 000 тис. грн у 2028 році.

Інвестиції починають скорочуватися з 2026 року, а у 2028 році повністю відсутні. Сума від оптимізації є відносно стабільною протягом усіх років, становлячи близько 1 100 000 грн. Незважаючи на зменшення обсягів залучень, сума щорічного обслуговування (360 000 тис. грн, купонні платежі) залишається незмінною протягом усіх років. Сумарні витрати на обслуговування за п'ять років становлять 1 800 000 тис. грн. За період 5 років підприємство зможе залучити необхідні 27 531 283 тис. грн.

Отже, підприємству потрібно залучити додаткові фінансові ресурси в зазначеному обсязі та розподілити між розділами "Оборотні активи" та "Власний капітал". Одержані дані викладемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Початковий та оптимізований баланс

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис.грн.

Активи	Початковий баланс, тис. грн	Оптимізований баланс, тис. грн	Пасиви	Початковий баланс, тис. грн	Оптимізований баланс, тис. грн
Необоротні активи	25 330 277	25 330 277	Власний капітал	16 016 794	43 548 077
Оборотні активи	21 701 441	49 232 724	Залучений капітал	31 014 924	31 014 924
- Запаси	10 842 192	10 842 192	- Довгострокові кредити та займи	2 272 107	2 272 107
- Дебіторська заборгованість	6 701 436	6 701 436	- Поточні зобов'язання	24 616 362	24 616 362
- Видані аванси	383 028	383 028	- Аванси отримані	1 251 274	1 251 274
- Короткострокові фінансові вкладення	0	0	- Заборгованість перед постачальниками	9 339 115	9 339 115
- Грошові кошти	523 938	28 055 221	- Заборгованість з оплати праці	1 219 201	1 219 201
Баланс	47 031 718	74 563 001	Баланс	47 031 718	74 563 001

На основі наведених даних можна відзначити значні зміни у структурі активів і пасивів підприємства після оптимізації балансу.

Як показують результати аналізу, частка оборотних активів зростає з 34% до 38%, що свідчить про збільшення їхнього значення у загальній структурі активів. Це можливо завдяки суттєвому зростанню грошових коштів (з 523 938 тис. грн до 28 055 221 тис. грн), яке компенсує незмінність інших складових оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості та виданих авансів).

Водночас частка необоротних активів зменшиться з 66% до 62%, хоча їх абсолютна сума залишиться незмінною (25 330 277 тис. грн). Це зменшення частки пояснюється загальним збільшенням активів за рахунок зростання оборотних активів.

У структурі пасивів спостерігається помітне покращення фінансової незалежності підприємства: частка власного капіталу зросте більш ніж удвічі — з 16 016 794 тис. грн до 43 548 077 тис. грн, що збільшить коефіцієнт фінансової стійкості. Це свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Залучений капітал залишиться на тому ж рівні (31 014 924 тис. грн), але його питома вага в структурі пасивів зменшиться.

Серед поточних зобов'язань стабільними залишиться заборгованість перед постачальниками (9 339 115 тис. грн), заборгованість з оплати праці (1 219 201 тис. грн) та отримані аванси (1 251 274 тис. грн).

Загальний баланс активів і пасивів підприємства збільшився з 47 031 718 тис. грн до 74 563 001 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання фінансового потенціалу та загальної ліквідності. Оптимізація балансу дозволила підвищити фінансову стійкість і зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Проведені зміни у структурі активів і пасивів позитивно вплинуть на фінансовий стан підприємства. Підвищення частки оборотних активів забезпечать кращу ліквідність, зростання власного капіталу та зменшення відносної ваги залучених коштів та на покращення фінансової незалежності підприємства.

Далі ми перейдемо до розрахунку скоригованих показників балансу. Отримані дані дозволять нам провести порівняльний аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 3.8), згідно початкового та оптимального рівня та зробимо висновки.

Таблиця 3.8

Показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до
та після оптимізації

№	Назва показника	Нормативне	До оптимізації	Після оптимізації
		значення		
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	0,88	2,00
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,021	1,14
3	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,2	-0,43	0,37
4	Коефіцієнт автономії	0,5-1	0,34	0,58
5	Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	> 1	-0,27	3,55
6	Коефіцієнт структури капіталу	> 0,5	0,52	1,40
7	Коефіцієнт фінансової залежності	< 1	1,94	0,71

Проведений коефіцієнтний аналіз даних, наведених у таблиці 3.8, демонструє, що впровадження запропонованих заходів мало позитивний вплив на фінансову стійкість ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Результати оптимізації дозволили суттєво покращити ключові фінансові показники підприємства, свідчить про ефективність вжитих заходів.

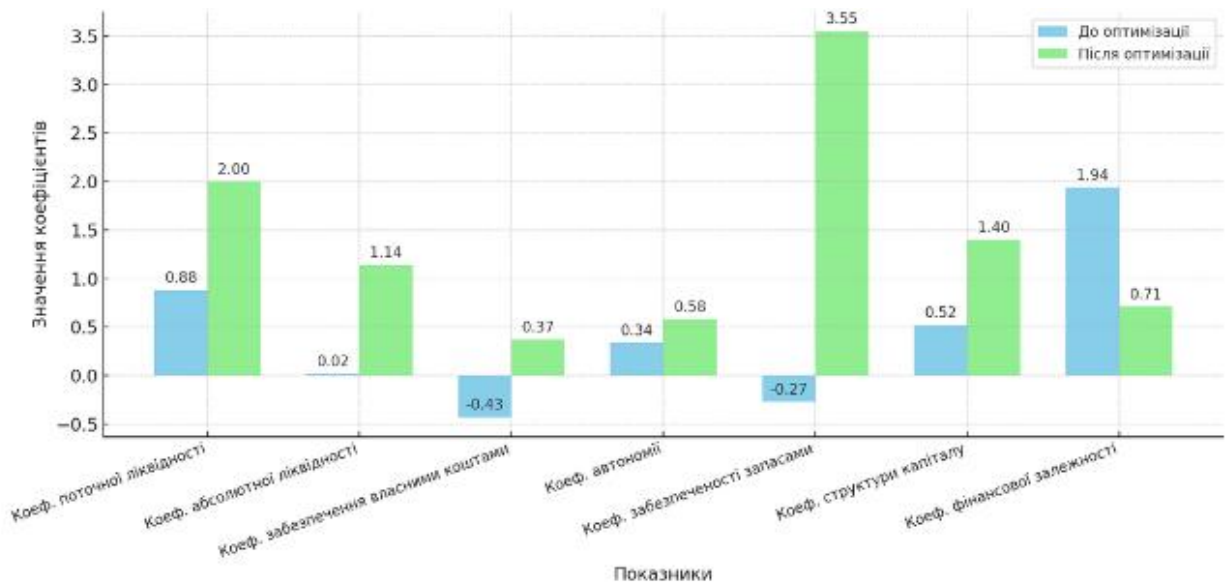


Рис. 3.2. Зміни фінансових коефіцієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до та після оптимізації.

Згідно з розрахунками, після реалізації запропонованих змін спостерігається зростання таких показників:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності покращився з 0,021 до 1,14 (+1,12), значно перевищивши нормативний діапазон (0,2–0,35). Це демонструє зростання частки найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти, у структурі оборотних активів.

- Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,88 до 2,00 (+1,12), досягнувши нормативного значення (> 2). Це свідчить про здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

- Коефіцієнт забезпечення власними коштами підвищився з негативного значення (-0,43) до 0,37 (+0,80), що вказує на відновлення здатності підприємства фінансувати оборотні активи власним капіталом.

- Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел зріс із -0,27 до 3,55 (+3,82), що свідчить про можливість фінансування запасів виключно за рахунок власних коштів, забезпечуючи стабільність операційної діяльності.

– Коефіцієнт структури капіталу підвищився з 0,52 до 1,40 (+0,88), що вказує на поліпшення співвідношення власного та позикового капіталу.

– Коефіцієнт автономії зріс із 0,34 до 0,58 (+0,24), що перевищує мінімальний норматив (0,5) і свідчить про зниження залежності від залучених коштів.

Одночасно досягнуто зниження Коефіцієнта фінансової залежності з 1,94 до 0,71 (-1,23), що підтверджує суттєве зменшення залучених коштів у структурі пасивів. Це є важливим фактором підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, після оптимізації всі коефіцієнти досягають або перевищують свої нормативні значення, що, в свою чергу, свідчить про суттєве поліпшення фінансового стану підприємства. Реалізація запропонованих заходів не тільки зміцнила фінансову стійкість підприємства, а й дозволила мінімізувати ризики, пов'язані з короткостроковими борговими зобов'язаннями та високою залежністю від кредитних ресурсів. Завдяки підвищенню ліквідності та зниженню фінансової залежності підприємство не лише стабілізувало свою діяльність, а й створило сприятливі умови для подальшого розвитку та залучення інвестицій.

ВИСНОВКИ

Фінансовий менеджмент є невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасному динамічному світі. Він дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та забезпечувати стабільний фінансовий стан (Рис.1.1). Швидкі зміни технологій, посилення конкуренції та зростання невизначеності вимагають від компаній гнучкості адаптуватися до нових умов. Фінансовий менеджмент – це цілеспрямований процес управління фінансовими ресурсами підприємства, який спрямований на досягнення його стратегічних цілей. Фінансова ідеологія є фундаментом успішного фінансового менеджменту на підприємстві.

Фінансова ідеологія є основою для формування фінансової стратегії підприємства, що визначає загальний напрямок фінансової діяльності та впливає на прийняття всіх фінансових рішень. Фінансова стратегія, в свою чергу, є частиною загальної стратегії підприємства, але при цьому має свою специфіку, оскільки враховує особливості фінансового ринку. Взаємодія фінансової та загальної стратегій забезпечує узгодженість усіх аспектів діяльності підприємства (Рис.1.2). На відміну від стратегії, фінансова тактика фокусується на поточних фінансових операціях. Її завдання – забезпечити ліквідність підприємства, тобто своєчасне покриття витрат за рахунок надходжень. Так, хоч фінансова стратегія і тактика відрізняються за горизонтом планування, вони тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Однак, реальність бізнесу диктує свої умови, і часто виникають ситуації, коли тактичні завдання набувають першочергового значення. Реалізація стратегічних планів загрожує його стабільності або коли ризики, пов'язані зі стратегічними проектами, надто високі.

Таким чином, фінансовий менеджмент – це динамічний процес, який вимагає гнучкості та здатність оперативно переходити від стратегічних до тактичних завдань залежно від обставин.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лідером української гірничо-металургійної промисловості, виділяючись своїми масштабами та можливостями. Це інтегроване металургійне підприємство, яке охоплює весь виробничий цикл: від видобутку залізної руди до виробництва готової сталевий продукції. На основі проведеного аналізу показників економічної діяльності підприємства (Табл. 2.1) зробили наступні висновки.

Валовий прибуток демонструє різке скорочення: у 2022 році він перетворився на збиток у розмірі 12 011 311 тис. грн, що на 46 753 162 тис. грн (або на 134,6%) менше, ніж у 2021 році. У 2023 році валовий збиток зменшився до 8 787 274 тис. грн, що на 3 224 037 тис. грн (або на 26,8%) нижче рівня 2022 року. Чистий фінансовий результат у 2022 році склав збиток 49 009 104 тис. грн, що на 74 225 172 тис. грн (або на 294,4%) гірше за рівень 2021 року. У 2023 році збиток зменшився до 11 811 030 тис. грн, що на 37 198 074 тис. грн (або на 75,9%) менше, ніж у 2022 році. Основними причинами зниження фінансового результату є високі витрати та падіння доходів.

На ПАТ «АМКР» значну увагу приділяють питанню фінансового менеджменту. Показниками, що визначають якість фінансових взаємовідносин з контрагентами є аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.4). Загалом спостерігається тенденція скорочення дебіторської заборгованості через зменшення обсягів операційної діяльності підприємства. У 2023 році загальна сума кредиторської заборгованості зросла на 34,2% (+6 290 290 тис. грн) порівняно з 2022 роком і досягла 24 705 643 тис. грн. (Рис. 2.5).

Наступним етапом проаналізуємо фінансову стійкість ПАТ «АМКР» (Таблиця 2.6). У 2023 році підприємство опинилося у кризовому фінансовому стані. КФС впав до 34,10%, що є критично низьким рівнем. КЗЛ становив 1,23, ледь перевищуючи мінімально допустимий рівень. Це свідчить про обмежену платоспроможність підприємства. Надлишок власних обігових коштів скоротився до 10 859 тис. грн, що значно ускладнює забезпечення діяльності

за рахунок власних джерел. Збитки у розмірі 11 811 тис. грн посилили фінансовий тиск на компанію.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» (АМКР) – це один з гігантів світової сталеливарної індустрії. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту сталевих виробів, зокрема довгомерного профілю, листової сталі, заготовок для подальшої обробки та коксу. Світовий ринок сталі – це динамічна й конкурентна арена, де постійно зростають вимоги до якості та різноманітності продукції (рис.2.9).

Аналіз динаміки продажів у 2021-2022 роках демонструє наступні тенденції: спостерігається незначне зниження експорту до країн Близького Сходу на 6%, водночас збут на внутрішньому ринку зріс на 2%. Експорт до Північної та Західної Африки, а також до Європи залишився на рівні попереднього року. Експорт до інших країн світу скоротився на 5%.

Основна мета стратегії фінансового менеджменту полягає у створенні таких умов на підприємстві, які забезпечать фінансову підтримку його загальної стратегії та успішне досягнення кінцевих фінансових цілей.

Проведені в роботі дослідження дозволили розробити модель стратегії фінансової стійкості підприємства, яка враховує особливості його діяльності. Основними принципами цієї моделі є: забезпечення підготовки та ухвалення стратегічних фінансових рішень на всіх етапах розробки фінансової стратегії;

Для реалізації зазначених напрямків пропонується оптимізація структури балансу підприємства .

Одним із етапів є **Групування статей балансу**: поділ на необоротні активи, оборотні активи (за ступенем ліквідності), власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання (Табл. 3.1). Як видно з таблиці 3.1, структура балансу ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є збалансованою.

Після укрупнення балансу необхідно провести порівняльний аналіз фактичних значень показників платоспроможності з нормативними (Табл.3.2). Дослідивши вищенаведені показники (табл. 3.2), фактичні значення коефіцієнтів ліквідності (як поточної, так і абсолютної) є суттєво нижчими за

нормативні. Це вказує на недостатність ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань, що створює ризик неспроможності здійснювати платежі за боргами. Аналіз фінансового стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2023 рік виявив потребу в розробці нової фінансової стратегії. Зокрема, необхідно підвищити рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Модель, представлена на рис. 3.1, є дієвим інструментом для оптимізації фінансових показників. Так, для її впровадження необхідно внести корективи в структуру балансу підприємства. Зокрема, передбачено збільшення оборотних активів та власного капіталу на величину X (табл. 3.3.) Використовуючи дані з модифікованого балансу (табл. 3.3) як основу, побудуємо систему обмежень, які забезпечать реалістичність даних після перетворення. Отримані результати систематизовані в табл. 3.4. Після розв'язання системи нерівностей щодо змінної X , визначили, що оптимальна сума коштів, необхідних для покращення структури балансу підприємства, становить 27 531 283 тис. грн.

Для залучення необхідних коштів пропонуємо розробити комбіновану стратегію з наступних заходів: 1. Залучення облігацій із високим рівнем забезпечення. 2. Залучення зовнішніх інвесторів з метою стабілізації фінансового стану та реструктуризації бізнесу. 3. Оптимізація витрат і операційної діяльності з фокусом на збільшення грошових надходжень та зменшення витрат.

Далі представимо деталізовану стратегію, яка передбачає поетапне залучення коштів та покращення фінансових показників за 5 років. Спроекуємо грошові потоки за розробленою стратегією (Таблиця 3.6). Основну частину фінансування складають облігації, їхній внесок у 2024 році становить 3 000 000 тис. грн, але зменшується до 2 000 000 тис. грн у 2028 році.

Інвестиції починають скорочуватися з 2026 року, а у 2028 році повністю відсутні. Сума від оптимізації є відносно стабільною протягом усіх років,

становлячи близько 1 100 000 тис. грн. Сумарні витрати на обслуговування за п'ять років становлять 1 800 000 тис. грн. За період 5 років підприємство зможе залучити необхідні 27 531 283 тис. грн.

Отже, підприємству потрібно залучити додаткові фінансові ресурси в зазначеному обсязі та розподілити між розділами "Оборотні активи" та "Власний капітал". Одержані дані викладемо в табл. 3.7. Загальний баланс активів і пасивів підприємства збільшився з 47 031 718 тис. грн до 74 563 001 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання фінансового потенціалу та загальної ліквідності. Оптимізація балансу дозволила підвищити фінансову стійкість і зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Далі ми перейдемо до розрахунку скоригованих показників балансу. Отримані дані дозволять нам провести порівняльний аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 3.8), згідно початкового та оптимального рівня. Проведений коефіцієнтний аналіз даних, наведених у таблиці 3.8, демонструє, що впровадження запропонованих заходів мало позитивний вплив на фінансову стійкість ПАТ "АМКР". Результати оптимізації дозволили суттєво покращити ключові фінансові показники підприємства, що свідчить про ефективність вжитих заходів (Рис.3.2).

Таким чином, після оптимізації всі коефіцієнти досягають або перевищують свої нормативні значення, що, в свою чергу, свідчить про суттєве поліпшення фінансового стану підприємства.

Реалізація запропонованих заходів не тільки зміцнила фінансову стійкість підприємства, а й дозволила мінімізувати ризики, пов'язані з короткостроковими борговими зобов'язаннями та високою залежністю від кредитних ресурсів. Завдяки підвищенню ліквідності та зниженню фінансової залежності підприємство не лише стабілізувало свою діяльність, а й створило сприятливі умови для подальшого розвитку та залучення інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Застосування системного підходу при удосконаленні фінансового менеджменту підприємства // Економіка 2012. № 7. С. 27-31.
2. Арич М. І., Говорушко Т. А. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства // Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2012. № 11. С. 117–121.
3. Бакунов О. О., Сергеева О. В. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 230 с.
4. Безпалько Н. Ю., Воронкова Т. Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища // Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 19. С. 42–44.
5. Біла, О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств [Текст] / О. Г. Біла // Фінанси України. – 2007. – № 4. – С. 112–119.
6. Бондаренко Н. С., Тюленева Ю. В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві // Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586>.
7. Боронос В. М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. Суми. 2012. 539 с.
8. Венгер Н., Гнатенко Є. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства // Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. 2016. № 1 (6). С. 42-46.
9. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.
10. Грабчук О. М. Синергетичний підхід у фінансовому прогнозуванні розвитку економіки // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 14. С. 37-39.
11. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком

підприємств// Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 20. С. 51-55.

12. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 12. Ч. 1. С. 203-205.

13. Гуцаленко Л. В. Формування та облік фінансових результатів відповідно до П(С)БО 30 «Біологічні активи» // Облік і фінанси АПК. 2010.

14. Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004.–204 с.

15. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / Л. В. Дикань // Фінанси України. – 2012. – № 3. – С.12–18.

16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

17. Єпіфанова Є. І. Роль і місце аналізу фінансової звітності в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання// Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 23, ч. 1. С. 162-166.

18. Єрохін С. А. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник. К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2005. 240 с.

19. Зарічнюк І. О. Фінансовий менеджмент як складова системи ефективного управління підприємством//Економіка, управління, фінанси: теорія і практика. Ужгород, 2014. С. 142-146.

20. Зелль, А. Дослідження зв'язку стратегічного і тактичного планування [Текст] / А. Зелль // Журнал європейської економіки. – 2006. – № 4. – С.464–482.

21. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг : методи та інформаційні технології : монографія / С. В. Івахненко, О. В. Мелих // – Київ: Знання, 2011. – 320с.

22. Індекси цін виробників промислової продукції у 2013-2018 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
23. Кірейцев, Г. Г. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Г. Г. Кірейцев. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с. – ISBN 966-7570-91-6.
24. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. К.:Знання. 2008. 483 с.
25. Кузнєцова С. А. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 124 с.
26. Лукіна, Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства [Текст] / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. –
27. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: Підручник. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.
28. Нагайчук В. В. Показники оцінки якості прибутку підприємства та їх залежність від обраної стратегії // Науковий вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту КНТЕУ. Сер. Економічні науки. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2011. Вип. II (42), ч. 1. С. 139–146.
29. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» затверджене наказом МФУ України від 07.02.2013р. № 73. URL: www.rada.gov.ua.
30. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним // Молодий вчений. 2017. Вип. 2. С. 299–303.
31. Одінцева Т. М., Невмержицька О. В., Чаус І. В. СVP-аналіз як інструмент управління фінансовими результатами підприємства // Фінансовий простір. 2013. № 1 (9). С. 90–95.
32. Оцінка вартості банку: навч. посібник / Н. П. Шульга, А. М. Арістова, Л. В. Недеряга [та ін.]. К.: КНТЕУ, 2012. 196 с.
33. Пігуль Н. Г. Управління прибутком підприємства // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2010. № 28. С. 125-132.

34. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту / Є. Г. Рясних. – Київ :Академвидав, 2010. – 336 с.
35. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., виправл. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с. – ISBN 966-346-291-4.
36. Свєшнікова, М. С. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства [Текст] / М. С. Свєшнікова // Фінанси України. – 2000. – № 11. – С. 148–152.
37. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2013. – №2. – С. 139 – 146.
38. Станіславик Є. Н. Основи фінансового менеджменту /Є. Н. Станіславчик. – Москва: Ось – 89, 2011. – 128 с.
39. Тельнова Г. В. Визначення загальних засад концепції фінансового менеджменту інтегрованої корпоративної структури // Економічний часопис XXI. 2013. № 3–4. С. 57–60.
40. Теслюк, Н. П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Н. П. Теслюк; Нац. трансп. ун-т. – К., 2006. – 20 с. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ard/2006/06tnpfsp.zip> – 20.01.2009. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
41. Тігова Т. М. Аналіз фінансової звітності: Підручник. К.:ЦУЛ, 2012. 268 с.
42. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві // Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf. -5
43. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства: монографія / П. В. Круш, О. П. Кавтиш, Т. П. Ткаченко [та ін.]. К. : НТУУ «КПІ», 2014. 404 с.
44. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Алерта, 2015. 492 с.

45. Фінансовий аналіз: Навч. посібник/ за заг. ред. І. О. Школьник; [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
46. Фінансовий аналіз: Навч. посібник/ Ю. М. Тютюнник, Л. О. Дорогань-Писаренко, С. В. Тютюнник. Полтава: ПДАА, 2016. 430 с.
47. Фінансовий менеджмент [Текст] : Підручник: Навчальне видання / Мін-во освіти і науки України, КНЕУ; ред. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с. – ISBN 966-574-671-5.
48. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / І. А. Бігдан, Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова, О. В. Жилиякова. Х.:ХДУХТ, 2017. 197 с. -65
49. Черниш С. С. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану на вітчизняних підприємствах // Інноваційна економіка. 2012. № 5. С.142- 146.
50. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: Підручник. К., 2013. 375 с.
51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 2004. 386 с.
52. Ястремська, О. М. Якість формування фінансової стратегії підприємства [Текст] / О. М. Ястремська, А. В. Гриньов // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–129.
53. Pears II J.A. Strategic Management[2-nd ed.]. / J.A.Pears II.,R.V.Jr.Robinson.– Homewood: Richard D. Irwin,1985.
54. Pettit J. Strategic Corporate Finance: Applications in Valuation and Capital Structure. – Wiley Publisher, 2007.
55. Rappaport A. Creating shareholder Value: the new Standard for Business Performance / A. Rappaport. – FreePress, 1986.
56. Chandler A . D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A . D. Chandler, 1962. – 455 p.
57. Офіційний сайт ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
58. <https://gmk.center>

ДОДАТКИ