

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Обґрунтування організаційно-технічних заходів з підвищення
фінансових результатів діяльності ПрАТ «ІнГЗК»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-22

_____/ Кирильчук Л. В. /
(підпис)

Керівник

_____/ Варава Л.М./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кирильчук Людмили Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування організаційно-технічних заходів з підвищення фінансових результатів діяльності ПрАТ «ІнГЗК»»

керівник роботи: Варава Л.М., д.е.н., професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 р. № 127 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА; АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»; СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК» У КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Алгоритм формування результату; Порівняльна характеристика форм фінансового результату; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Ін ГЗК»; Етапи побудови багатофакторної регресійної моделі для оцінки фінансової стабільності ГЗК; Програма організаційно-технічних заходів, направлених на підвищення результативності діяльності ПрАТ «ІнГЗК»; Інтегральний аналіз впливу заходів на фінансовий стан підприємства; Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ІнГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	д.е.н., проф, Варава Л.М.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	д.е.н., проф, Варава Л.М.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	д.е.н., проф, Варава Л.М.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання: 03.03.26

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	06.03.2026- 09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 23.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026	
10	Попередній захист роботи	22.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	23.06.2026	

Студент

(підпис)Кирильчук Л. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)Варава Л.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент

Кирильчук Л. В. «Обґрунтування організаційно-технічних заходів з підвищення фінансових результатів діяльності ПрАТ «ІнГЗК»». – КНУ, 2026 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 68 сторінках, містить 14 таблиць, 15 рисунків. При підготовці роботи використано 36 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: поглиблення теоретико-методичних засад управління фінансовими результатами промислового підприємства та розробка практичних рекомендацій.

Завдання дослідження: дослідити економічну сутність фінансових результатів та визначити їхню роль у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання; систематизувати наукові підходи до трактування форм фінансового результату та алгоритмів його формування в обліково-аналітичній системі; узагальнити методичні підходи до оцінки результативності діяльності та діагностики ризиків банкрутства промислових підприємств; надати техніко-економічну характеристику та провести поглиблений аналіз структури витрат, заборгованості, ліквідності та рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» у динаміці за 2023–2025 рр.; обґрунтувати програму антикризових організаційно-технічних заходів (у межах двовекторної програми інвестиційного та операційного блоків) та розрахувати прогнозний ефект від їхнього впровадження на структуру балансу підприємства. провести SWOT- та PEST-аналіз стратегічних позицій підприємства на ринку залізорудної сировини та обрати функціональну стратегію розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: процес формування, розподілу та стратегічного управління фінансовими результатами промислового підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінки, моделювання та оптимізації фінансових результатів діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): ефект від реалізації запропонованих організаційно-технічних заходів становить 13765641 тис. грн.

Ключові слова: фінансовий результат, аналіз, результативність, стратегія, управління, ефект.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність фінансових результатів та їх роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства	9
1.2. Організаційні аспекти формування та розподілу прибутку на промислових підприємствах	17
1.3. Методичні підходи до оцінки фінансових результатів діяльності промислового підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»	23
2.1. Техніко-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	23
2.2. Діагностика факторів впливу на формування фінансових результатів діяльності підприємства	37
2.3. Обґрунтування організаційно-технічних заходів, направлених на відновлення прибутковості підприємства	45
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК» У КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	49
3.1. SWOT-аналіз та оцінка стратегічних позицій підприємства на ринку залізорудної сировини	49
3.2. Формалізація місії та цілей стратегічного розвитку комбінату	55
3.3. Розробка функціональної фінансової стратегії «ІнГЗК» як інструменту максимізації фінансових результатів	ПрАТ 58
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, повномасштабного геополітичного та воєнного тиску на економіку України, забезпечення життєздатності підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) набуває стратегічного загальнодержавного значення. Фінансовий результат діяльності підприємства є ключовим інтегральним індикатором, який синтезує в собі наслідки всіх прийнятих управлінських рішень у виробничій, маркетинговій та інвестиційній сферах. Орієнтація на вартісно-орієнтоване управління та впровадження інтенсивних технологій стають безальтернативними вимогами для збереження ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку промислових гігантів. Вищезазначене зумовлює актуальність та значущість обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження економічної природи прибутку та його ролі у забезпеченні фінансової стійкості зробили В. Бачинський, Ю. Костенко, М. Василюк, І. Дашко, О. Ратушна, О. Степаненко, О. Балазюк, І. Сисоєва, О. Туз, та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад управління фінансовими результатами промислового підприємства та розробка практичних рекомендацій і комплексної фінансової стратегії щодо виведення ПрАТ «Інгулецький ГЗК» із зони критичної збитковості й відновлення його довгострокової фінансової стійкості.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність фінансових результатів та визначити їхню роль у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання;
- систематизувати наукові підходи до трактування форм фінансового результату та алгоритмів його формування в обліково-аналітичній системі;

- узагальнити методичні підходи до оцінки результативності діяльності та діагностики ризиків банкрутства промислових підприємств;
- надати техніко-економічну характеристику та провести поглиблений аналіз структури витрат, заборгованості, ліквідності та рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» у динаміці за 2023–2025 рр.;
- обґрунтувати програму антикризових організаційно-технічних заходів (у межах двовекторної програми інвестиційного та операційного блоків) та розрахувати прогнозний ефект від їхнього впровадження на структуру балансу підприємства.
- провести SWOT- та PEST-аналіз стратегічних позицій підприємства на ринку залізорудної сировини та обрати функціональну стратегію розвитку підприємства.

Об’єкт дослідження – процес формування, розподілу та стратегічного управління фінансовими результатами промислового підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінки, моделювання та оптимізації фінансових результатів діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, фінансового та стратегічного менеджменту. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу; горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний фінансовий аналіз; метод ланцюгових підстановок та абсолютних різниць; методи стратегічного планування (PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, SWOT-матриця); метод економіко-математичного моделювання та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні та національні стандарти бухгалтерського

обліку й фінансової звітності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, офіційні статистичні матеріали, а також фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати) та внутрішня управлінська інформація ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023–2025 роки.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох логічно взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст містить необхідну кількість аналітичних таблиць, рисунків та математичних розрахунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність фінансових результатів та їх роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та жорсткою конкуренцією, ефективне управління фінансовими результатами стає не просто функцією обліку, а стратегічним фактором забезпечення життєздатності організації. Фінансовий результат діяльності підприємства є ключовим індикатором, який синтезує в собі наслідки всіх управлінських рішень, прийнятих у виробничій, маркетинговій та інвестиційній сферах [7].

Фінансовий результат (прибуток або збиток) виступає як основний фактор, що характеризує економічну результативність діяльності суб'єкта господарювання. Він визначає вектори його подальшої еволюції за кількома напрямками [12]:

- *Інвестиційна спроможність*: Прибуток є головним внутрішнім джерелом фінансування подальшого розвитку. Без достатнього рівня прибутковості неможливе розширення масштабів виробництва.
- *Технологічне оновлення*: Своєчасне оновлення та модернізація основних засобів (активної частини фондів) безпосередньо залежать від обсягів чистих грошових потоків, що генеруються підприємством.
- *Інноваційний потенціал*: Фінансова стійкість дозволяє спрямовувати ресурси на науково-дослідні розробки та впровадження новітніх технологій.

Актуальність глибокого аналізу фінансових результатів зумовлена багатогранністю функцій прибутку в ринковій економіці. Згідно з дослідженнями [23], прибуток виконує наступні ролі:

1. *Індикатор фінансового стану*: Він демонструє здатність підприємства не лише покривати свої витрати, а й створювати додану вартість.

2. *Гарант виконання зобов'язань*: Наявність прибутку забезпечує своєчасні розрахунки з кредиторами, постачальниками та персоналом, що формує ділову репутацію суб'єкта.

3. *Соціально-економічний базис*: Прибуток підприємств є фундаментом для формування доходної частини бюджетів усіх рівнів через податкову систему, забезпечуючи виконання державних соціальних програм.

На противагу прибутку, збиток є критичним сигналом про деструктивні процеси в господарській діяльності. Він свідчить про розмивання власного капіталу та втрату фінансової незалежності.

Виникнення збитку потребує від менеджменту негайної діагностики "вузьких місць" та прийняття антикризових рішень, спрямованих на реструктуризацію витрат, перегляд маркетингової стратегії або реінжиніринг бізнес-процесів задля стабілізації стану та запобігання банкрутству [23].

Важливо розуміти, що управління фінансовим результатом не повинно обмежуватися його констатацією наприкінці звітного періоду. Це безперервний процес планування, моніторингу та контролю співвідношення доходів і витрат, де кожен відсотковий пункт рентабельності є результатом злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства.

У теорії фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку *фінансовий результат* розглядається як найважливіший узагальнюючий показник, що відбиває ефективність господарської діяльності підприємства. Він є інтегральним вираженням успішності реалізації бізнес-стратегії, оскільки демонструє здатність суб'єкта господарювання створювати додану вартість.

Згідно з фундаментальними економічними концепціями, фінансовий результат виражається у зміні величини власного капіталу підприємства за звітний період [27]. Таке трактування дозволяє оцінити динаміку добробуту власників:

- *Позитивний фінансовий результат (Прибуток)*: призводить до нарощування власного капіталу, що свідчить про саморозвиток підприємства та його здатність до самофінансування.
- *Від'ємний фінансовий результат (Збиток)*: сигналізує про "проїдання" капіталу, що за відсутності коригувальних заходів може призвести до неплатоспроможності.

Практичний підхід до розрахунку цього показника детально описаний у дослідженнях О. І. Степаненко. У бухгалтерському обліку фінансовий результат визначається як *чиста різниця між отриманими доходами та понесеними витратами* за певний проміжок часу [27].

Ця методологія базується на двох фундаментальних принципах:

1. *Принцип нарахування*: Доходи та витрати відображаються в обліку в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів. Це дозволяє отримати об'єктивну картину фінансового стану, не спотворену випадковими касовими розривами.
2. *Принцип відповідності*: Для визначення фінансового результату звітного періоду необхідно порівняти доходи звітного періоду з витратами, які були здійснені для отримання цих доходів.

Процес формування фінансового результату в обліковій системі можна представити у вигляді поетапного зіставлення:

Таблиця 1.1.

Алгоритм формування результату

Елемент	Формула розрахунку	Значення
<i>Валовий прибуток</i>	Дохід від реалізації - Собівартість	Характеризує ефективність виробництва
<i>Результат від операційної діяльності</i>	Валовий прибуток + Інші доходи - Операційні витрати	Відображає успішність основної діяльності
<i>Чистий прибуток/збиток</i>	Загальні доходи - Усі витрати (в т.ч. податки)	Кінцевий підсумок для розподілу

Нульовий результат — це стан фінансової рівноваги, за якого доходи точно дорівнюють витратам. У фінансовому менеджменті цей стан часто ототожнюють із досягненням *точки беззбитковості (break-even point)*.

Щоб розрахувати цю точку, потрібно розділити витрати на дві категорії:

1. *Постійні витрати (FC)*: оренда, зарплата адміністрації, комунальні (ті, що не залежать від обсягу продажів).
2. *Змінні витрати (VC)*: собівартість товару, сировина, відсотки з продажів (те, що зростає разом із продажами).

Формула у грошовому вираженні показує, на яку суму треба продати товарів або послуг, щоб вийти в «нуль»:

$$BEP_{\text{грн}} = \frac{FC}{MR}$$

Де *MR (Margin Ratio)* — коефіцієнт маржинального доходу:

$$MR = \frac{\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}}{\text{Виручка}}$$

Формула в одиницях продукції (штуках) показує, скільки саме одиниць товару треба продати:

$$BEP_{\text{од}} = \frac{FC}{P - VC_{\text{unit}}}$$

Де:

- *FC (Fixed Costs)*: Постійні витрати.
- *P (Price)*: Ціна за одну одиницю.
- *VC_{unit} (Variable Costs per unit)*: Змінні витрати на одну одиницю (собівартість).

Для нових підприємств або при запуску нових проєктів досягнення "нуля" є важливим проміжним етапом, що свідчить про самоокупність операційної діяльності.

Підприємство не отримує ресурсів для розвитку, але й не втрачає власний капітал. Це хиткий баланс, який вимагає від менеджменту пошуку резервів для переходу в зону прибутковості.

Так, фінансовий результат за Степаненко О.І. виступає не лише як арифметична різниця в звітності, а як критичний аналітичний інструмент. Він дозволяє менеджменту оцінити, чи є обрана модель бізнесу життєздатною, а витрати — виправданими з точки зору генерованого доходу [27].

Категорія фінансового результату є однією з ключових у системі економічного аналізу діяльності підприємства, оскільки вона відображає підсумкову ефективність використання ресурсів і визначає можливості подальшого розвитку. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття, що зумовлено багатогранністю його економічної сутності та функціонального призначення. Дослідники розглядають фінансовий результат як показник фінансової стійкості, індикатор ефективності виробництва, відображення ринкової позиції підприємства та форму приросту капіталу. У табл. 1.2 узагальнено основні наукові підходи до визначення терміну «фінансовий результат».

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення терміну «фінансовий результат»

Автор	Сутність визначення	Джерело
Костенко Ю.О.	Показник, що створює запас фінансової стійкості та визначає можливість впровадження нових технологій.	[12]
Васильюк М.М.	Результат взаємодії всіх чинників виробництва, що дозволяє виявити тренди та закономірності розвитку.	[7]
Ратушна О.П.	Показник, що відображає ефективність використання капіталу та місце фірми на ринку.	[23]
Степаненко О.І.	Форма вираження приросту чистих активів або винагорода власникам факторів виробництва.	[27]

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування фінансового результату, проте всі визначення акцентують увагу на його ролі як інтегрального показника ефективності діяльності підприємства. Фінансовий результат одночасно характеризує рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість і потенціал розвитку підприємства. Узагальнення різних підходів дозволяє розглядати його як комплексну економічну категорію, що відображає кінцевий ефект господарської діяльності та слугує основою для прийняття управлінських рішень і стратегічного планування.

У системі економічного аналізу та бухгалтерської звітності кінцевий підсумок діяльності підприємства не є однорідним. Залежно від співвідношення між сукупними потоками ресурсів, що надходять до організації, та ресурсами, що споживаються для їх отримання, фінансовий результат може набувати однієї з трьох фундаментальних форм [27]. Кожна з цих форм не лише відображає стан рахунків, а й дає стратегічну оцінку поточної моделі менеджменту.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика форм фінансового результату

Форма результату	Співвідношення (Д — Доходи, В — Витрати)	Вплив на власний капітал	Вектор розвитку
Прибуток	$D > B$	Зростання (капіталізація)	Розширення та модернізація
Збиток	$D < B$	Зменшення (декапіталізація)	Реструктуризація та антикризові заходи
Нульовий результат	$D = B$	Незмінність (статика)	Оптимізація процесів для зростання

У системі макроекономічних зв'язків прибуток окремого суб'єкта господарювання виходить за межі корпоративного інтересу, перетворюючись на фундаментальний важіль загальнодержавного розвитку. Як зазначають дослідники, прибуток підприємства є одним

Економічна природа прибутку найбільш повно розкривається через його основні функції, що формують замкнений цикл життєдіяльності капіталу:

1. *Відтворювальна функція:* Прибуток є головним джерелом самофінансування підприємства. Він дозволяє відновлювати спожиті ресурси на розширеній основі, забезпечуючи модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.

2. *Стимулююча функція:* Виступаючи одночасно метою та результатом діяльності, прибуток мотивує власників та менеджмент до оптимізації витрат, пошуку інноваційних рішень та підвищення ефективності праці.

3. *Розподільча функція:* Через механізм оподаткування прибутку держава акумулює кошти для реалізації соціальних програм, фінансування бюджетної сфери (освіти, медицини) та підтримки інфраструктурних проєктів.

Для забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства критично важливим є не лише сам факт отримання прибутку, а й його глибокий якісний аналіз [14]. Без розуміння джерел формування та факторів впливу на фінансовий результат керівництво ризикує прийняти помилкові стратегічні рішення. У цьому контексті особливої уваги заслуговує дослідження Лісничої Т.В. [14], яка пропонує комплексну технологію аналізу, що базується на наступних принципах:

– *Факторна декомпозиція:* Розкладання загального показника прибутку на складові (ціновий фактор, обсяг реалізації, собівартість), що дозволяє виявити, за рахунок чого було отримано результат — через реальну ефективність чи завдяки зовнішній ринковій кон'юктурі.

– *Оцінка якості прибутку*: Аналіз співвідношення між нарахованим прибутком у звітності та реально отриманими грошовими коштами на рахунки (кеш-фло). Висока частка дебіторської заборгованості при формальному прибутку свідчить про низьку якість фінансового результату.

– *Прогностична цінність*: Технологія аналізу дозволяє трансформувати дані минулих періодів у обґрунтовані висновки для *стратегічного планування* [14].

Якісний аналіз дозволяє відокремити випадкові успіхи від закономірних результатів системної роботи, що дає змогу керівництву концентрувати ресурси на найбільш рентабельних напрямках та вчасно ідентифікувати загрози для фінансової стійкості у майбутньому.

У системі оцінки результативності бізнесу принципово важливо розрізняти поняття економічного ефекту та економічної ефективності. У той час як прибуток відображає абсолютну суму отриманого ефекту, *рентабельність* виступає як відносний показник, що характеризує ступінь прибутковості діяльності щодо витрачених ресурсів [23].

Для глибокого розуміння фінансового стану підприємства недостатньо знати лише обсяг отриманого прибутку. Необхідно зіставити цей прибуток із ресурсами, які були задіяні для його генерації:

– *Рентабельність активів (ROA)*: демонструє, наскільки ефективно менеджмент використовує майно підприємства.

– *Рентабельність власного капіталу (ROE)*: відображає віддачу на інвестиції власників, що є ключовим показником для акціонерів.

– *Рентабельність витрат (операційна рентабельність)*: показує, скільки копійок чистого прибутку приносить кожна гривня, витрачена на виробництво та реалізацію продукції.

Так, слід зазначити, що фінансові результати є багатогранною економічною категорією, яка не обмежується лише констатацією прибутку чи збитку. Це складна система, що гармонійно поєднує в собі абсолютні показники (прибуток), які відображають масу отриманого ефекту, та відносні показники (рентабельність), які свідчать про якість менеджменту та ефективність використання залученого капіталу.

1.2. Організаційні аспекти формування та розподілу прибутку на промислових підприємствах.

У сучасних умовах ринкової економіки категорія «прибуток», як «фінансовий результат» є центральною у системі оцінки ефективності діяльності будь-якого промислового підприємства.

Формування прибутку є складним процесом, який включає акумуляцію доходів від усіх видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) та зіставлення їх із відповідними витратами.

О. Балазюк та І. Сисоєва вказують, що ключовим інструментом звітування про цей процес є «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід), який дозволяє зовнішнім та внутрішнім користувачам оцінити рентабельність діяльності [3]. Особливу увагу на промислових підприємствах приділяють операційному прибутку, оскільки він відображає ефективність основної виробничої діяльності.

Згідно з дослідженнями О. К. Туз та А. В. Бурковської, організація системи внутрішнього контролю за формуванням фінансових результатів є критично важливою для запобігання помилкам в обліку та зловживанням [30]. Система контролю має охоплювати всі етапи: від первинного відображення виручки до формування чистого прибутку.

Т. В. Момот та В. О. Безугла підкреслюють, що в межах фінансового менеджменту формування прибутку має орієнтуватися на максимізацію ринкової вартості підприємства [16]. Це вимагає впровадження вартісно-орієнтованих технологій та використання не лише абсолютних показників (прибуток), а й відносних (рентабельність капіталу, EBITDA).

Розподіл прибутку — це завершальний етап управління ним, який визначає пропорції між споживанням (дивіденди) та накопиченням (реінвестування у виробництво).

Ю. Скорнякова наголошує на важливості облікової політики як інструменту управління прибутком [25]. Вибір методів амортизації, оцінки запасів чи формування резервів безпосередньо впливає на розмір фінансового результату, який буде офіційно задекларовано.

Критичний огляд літератури показує, що сучасні підходи зміщуються від простого контролю витрат до стратегічного управління вартістю підприємства (Value-Based Management), де прибуток розглядається не як самоціль, а як засіб забезпечення сталого розвитку [8, 16].

Основні принципи управління розподілом прибутку включають (рис.1.1) [16] :

- *Пріоритетність виробничого розвитку*: першочергове спрямування коштів на оновлення основних засобів
- *Забезпечення інтересів власників*: виплата дивідендів на рівні, що підтримує інвестиційну привабливість.
- *Соціальна відповідальність*: витрати на соціальний розвиток колективу та екологічні заходи [30]

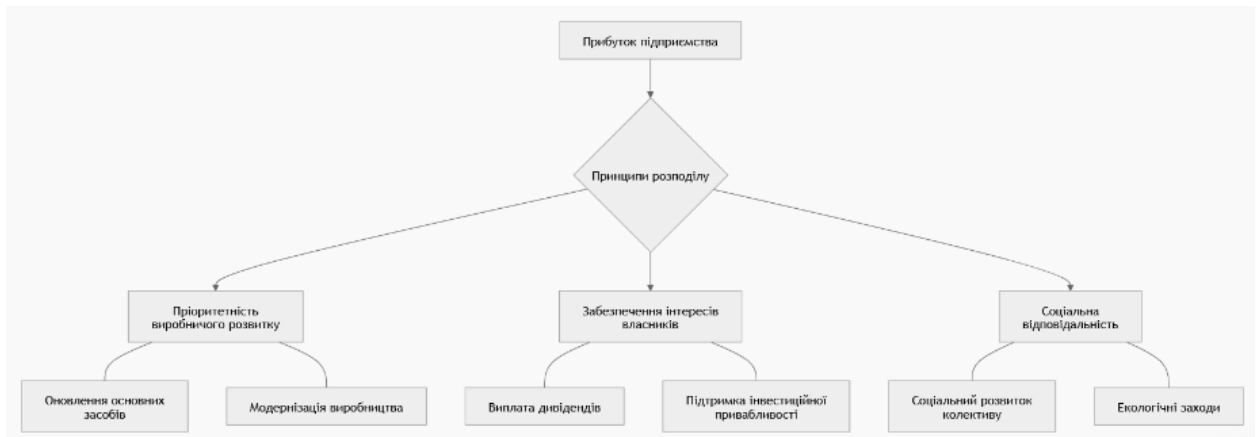


Рис. 1.1. Принципи управління розподілом прибутку підприємства

Розподіл прибутку підприємства має багатовекторний характер і базується на балансі трьох ключових принципів: розвитку виробництва, задоволення інтересів власників і соціальної відповідальності. Пріоритетність виробничого розвитку забезпечує довгострокову конкурентоспроможність через оновлення та модернізацію активів. Водночас виплата дивідендів і підтримка інвестиційної привабливості гарантують зацікавленість власників у подальшому фінансуванні бізнесу. Соціальна складова сприяє підвищенню лояльності персоналу та дотриманню екологічних стандартів. Таким чином, ефективний розподіл прибутку передбачає узгодження економічних, інвестиційних і соціальних цілей підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки фінансових результатів діяльності промислового підприємства.

Оцінка фінансових результатів є наріжним каменем управління промисловим підприємством, оскільки отриманий прибуток визначає можливості для розширення виробництва, оновлення основних засобів та впровадження нових технологій [12]. У сучасних умовах, особливо для стратегічно важливих галузей, як-от гірничо-металургійний комплекс, виникає потреба в адаптації класичних методичних підходів до специфіки вітчизняної економіки та конкретних виробничих циклів [9, 26].

Фінансовий результат діяльності підприємства формується шляхом співставлення доходів і витрат суб'єкта господарювання за звітний період [12]. Результатом такого порівняння є прибуток (перевищення доходів над витратами) або збиток, що безпосередньо призводить до зміни власного капіталу підприємства [12].

Згідно з дослідженнями Дашко І. М., комплексна методика аналізу фінансового стану та результатів діяльності має включати наступні кроки [9]:

1. *Розгляд бухгалтерської звітності*: обчислення показників та їх порівняння з нормативними значеннями.
2. *Обґрунтування виправданості ризику*: аналіз відхилень з урахуванням специфіки галузі.
3. *Кількісне оцінювання*: проведення розрахунків за обраними моделями (Альтмана, Терещенка тощо)
4. *Визначення припустимого рівня ризику* та розробка заходів з управління.

Оцінка результатів діяльності підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та перспективи розвитку суб'єкта господарювання. У сучасних умовах господарювання застосовується широкий спектр методичних підходів до аналізу результативності, кожен з яких має власний інструментарій, переваги та обмеження. До найбільш поширених належать коефіцієнтний, дискримінантний та інтегральний підходи, які відрізняються рівнем складності, аналітичними можливостями та сферою застосування.

У сучасній практиці виділяють три основні групи методів оцінки результативності діяльності промислових підприємств (табл. 1.4) [9].

Таблиця 1.4

Характеристика основних методичних підходів до оцінки результатів діяльності

Підхід	Основний інструментарій	Переваги	Обмеження
Коефіцієнтний аналіз	Рентабельність, ліквідність, автономія	Простота розрахунків, наявність бази для порівняння	Відображає лише минулий стан, не враховує ризики
Дискримінантний аналіз	Модель Альтмана (Z-рахунок)	Висока точність прогнозування банкрутства (до 95% на рік)	Потребує адаптації вагових коефіцієнтів до умов України
Інтегральна оцінка	Модель О. Терещенка	Враховує галузеву специфіку та багатовакторність [28]	Складність розрахунків, потреба у великій вибірці об'єктів

Кожен із розглянутих методичних підходів має як сильні сторони, так і певні обмеження, що зумовлює доцільність їх комплексного використання. Коефіцієнтний аналіз забезпечує швидку та доступну оцінку фінансового стану, дискримінантний підхід дозволяє прогнозувати ризик банкрутства, а інтегральні моделі формують узагальнену багатфакторну характеристику діяльності підприємства. Водночас жоден із методів не є універсальним, тому для підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно поєднувати різні підходи з урахуванням галузевих особливостей, доступності інформації та стратегічних цілей підприємства.

Для підвищення ефективності управління фінансовими результатами науковці пропонують модернізацію обліково-аналітичної системи.

Бачинський В. І. та Кузьмінська К. І. наголошують на важливості побудови системи *внутрішньогосподарської звітності*, яка має враховувати специфіку видобутку та збагачення руди [4]. Це дозволяє контролювати витрати на різних стадіях: від геологічної розвідки до рекультивациі земель [4].

Рекомендації щодо вдосконалення обліку:

– *Створення центрів відповідальності*: розподіл обліку за місцями виникнення витрат та доходів [12].

– *Деталізація рахунку 79 «Фінансові результати»*: впровадження окремих субрахунків для основної, інвестиційної та фінансової діяльності (наприклад, 791 «Результат основної діяльності» тощо) [12].

– *Інвестиційне планування*: оцінка результатів має базуватися на циклі відпрацювання ділянок родовища. Згідно з Шагояном С. М., перехід до більш складних (підземних) способів видобутку потребує акумулювання прибутку саме в період найвищої рентабельності [26].

Методичні підходи до оцінки фінансових результатів діяльності промислового підприємства повинні поєднувати класичний фінансовий аналіз із сучасними економетричними моделями. Для підприємств важкої промисловості найбільш релевантним є використання адаптованої моделі О. Терещенка разом із системою управлінського обліку за центрами відповідальності [28]. Це дозволяє не лише констатувати факт отримання прибутку, а й прогнозувати ризики банкрутства та формувати інвестиційні ресурси для довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»

2.1. Техніко-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Історія становлення та загальна характеристика, ПрАТ «Інгулецький ГЗК» наведена на рис. 2.1 й в додатку В.

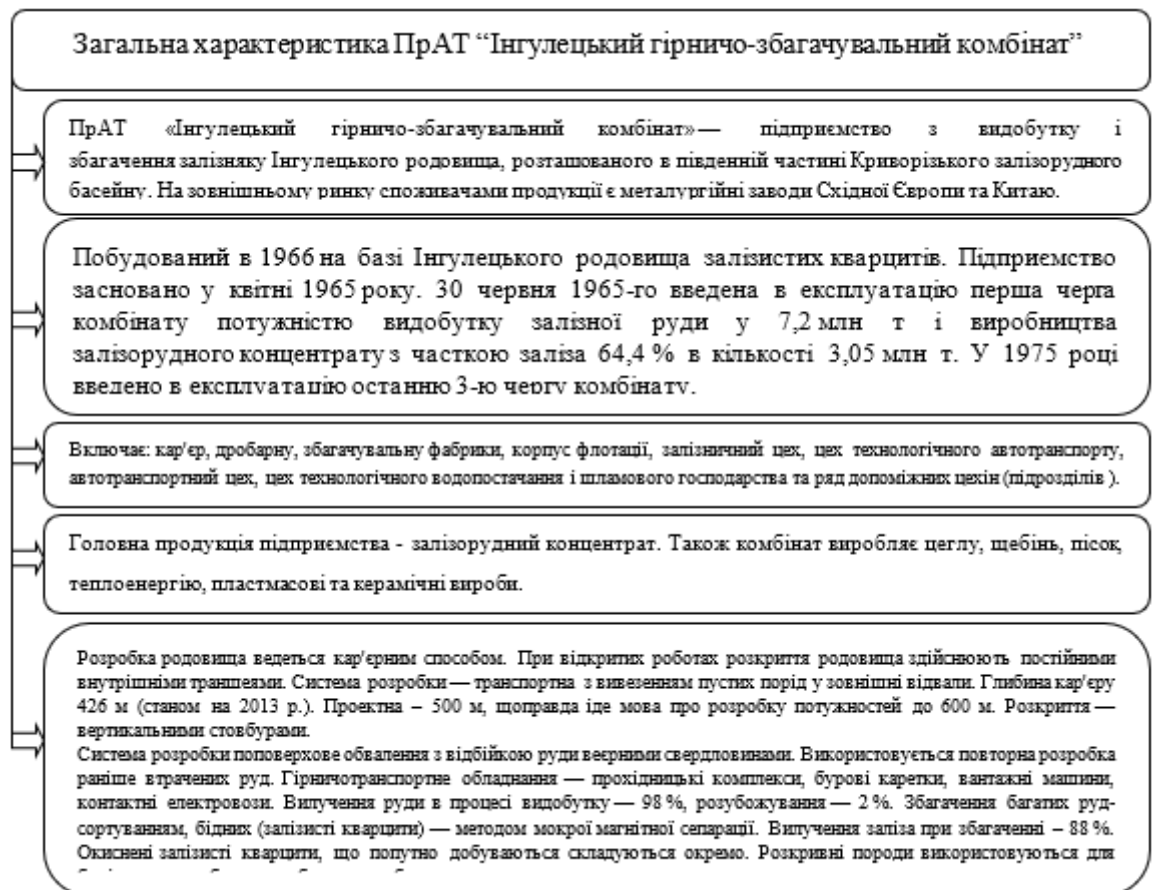


Рис.2.1. Загальна характеристика, історія становлення ПрАТ
«Інгулецький ГЗК» [21].

Проведемо характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства через аналіз основних його показників у динаміці за 2023-2025 рр. (Дод. А, табл. 2.1), (рис. 2.2).

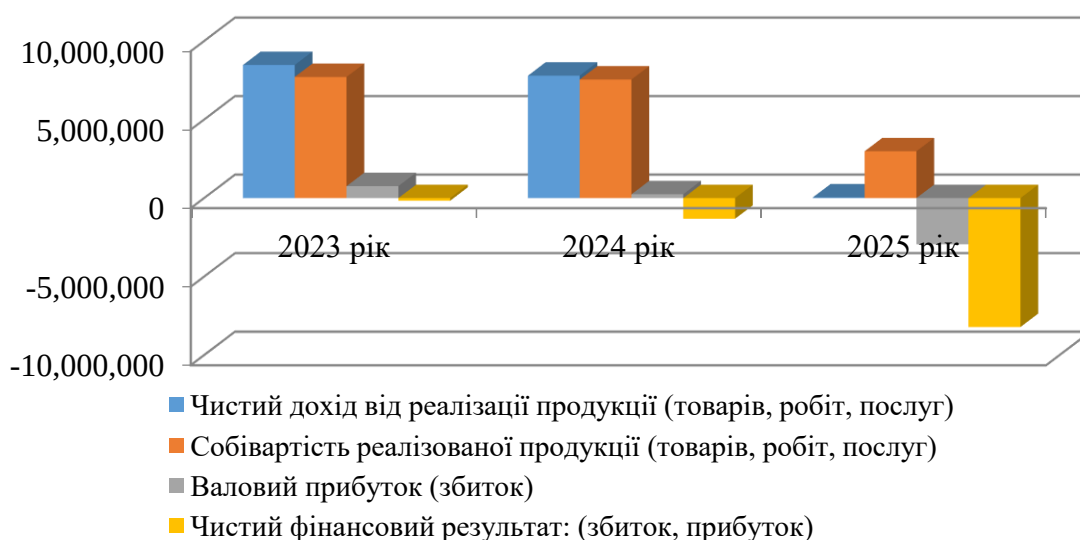


Рис. 2.2 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі результатів аналізу зробимо наступні висновки:

У 2024 році порівняно з 2023 роком чистий дохід підприємства зменшився на 680 665 тис. грн або на 8,03 %, що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції. При цьому собівартість реалізованої продукції знизилась лише на 2,1 %, тобто темпи скорочення витрат були нижчими за темпи зменшення доходу, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який скоротився на 516 212 тис. грн або на 67,88 %.

У 2025 році фінансовий стан підприємства суттєво погіршився. Чистий дохід скоротився майже повністю — на 99,5 %, до 40 300 тис. грн. Незважаючи на скорочення собівартості на 60,51 %, підприємство отримало валовий збиток у розмірі 2 941 324 тис. грн, що свідчить про критичне падіння ефективності основної діяльності.

Інші операційні доходи протягом досліджуваного періоду також зменшувались: у 2024 році — на 19,6 %, а у 2025 році — ще на 47,65 %. Одночасно інші операційні витрати у 2025 році різко зросли на 6 929 754 тис. грн або у 35,8 раза, що стало одним із ключових чинників формування значного операційного збитку.

Фінансовий результат від операційної діяльності змінився з прибутку 409 627 тис. грн у 2023 році до збитку 683 239 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році збиток зріс до 9 385 264 тис. грн. Відповідно чистий фінансовий результат також погіршувався: чистий збиток у 2025 році становив 8 211 704 тис. грн, що у 49 разів більше, ніж у 2023 році.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023–2025 роки свідчить про суттєве погіршення фінансово-господарського стану підприємства. Основними негативними тенденціями стали різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції, зростання збитковості операційної діяльності та значне збільшення інших операційних витрат.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2024	2025	2025		Відхилення 2025/2024		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 549 368	66,0%	2 981 624	23,3%	-4567744	-60,5%	-42,8%
Адміністративні витрати	119 389	1,0%	120 552	0,9%	1163	1,0%	-0,1%
Витрати на збут	2 352 581	20,6%	109 805	0,9%	-2242776	-95,3%	-19,7%
Інші операційні витрати	193 656	1,7%	7 123 410	55,6%	6929754	3578,4%	53,9%
Фінансові витрати	924 889	8,1%	655 224	5,1%	-269665	-29,2%	-3,0%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	288 957	2,5%	1 801 222	14,0%	1512265	523,4%	11,5%
Інші витрати	7 981	0,1%	31 528	0,2%	23547	295,0%	0,2%
УСЬОГО ВИТРАТ	11436821	100%	12823365	100%	1386544	12,1%	x

Аналіз структури витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» показує суттєві зміни у складі та структурі витрат підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Найбільшу частку у структурі витрат у 2024 році займала собівартість реалізованої продукції — 66,09 % загальної суми витрат. У 2025 році її частка

скоротилася до 23,35 %, а абсолютне зменшення становило 4 567 744 тис. грн або 60,51 %. Така тенденція пояснюється різким скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз структури витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» свідчить про суттєве погіршення структури витрат у 2025 році. Якщо у 2024 році основну частку витрат формувала виробнича собівартість, то у 2025 році домінуючими стали інші операційні витрати, частка яких перевищила половину всіх витрат підприємства.

Отже, структура витрат підприємства у 2025 році стала менш ефективною та більш ризиковою, що свідчить про необхідність посилення контролю за операційними витратами, оптимізації непродуктивних витрат та відновлення стабільної виробничо-збутової діяльності.. (рис. 2.3).

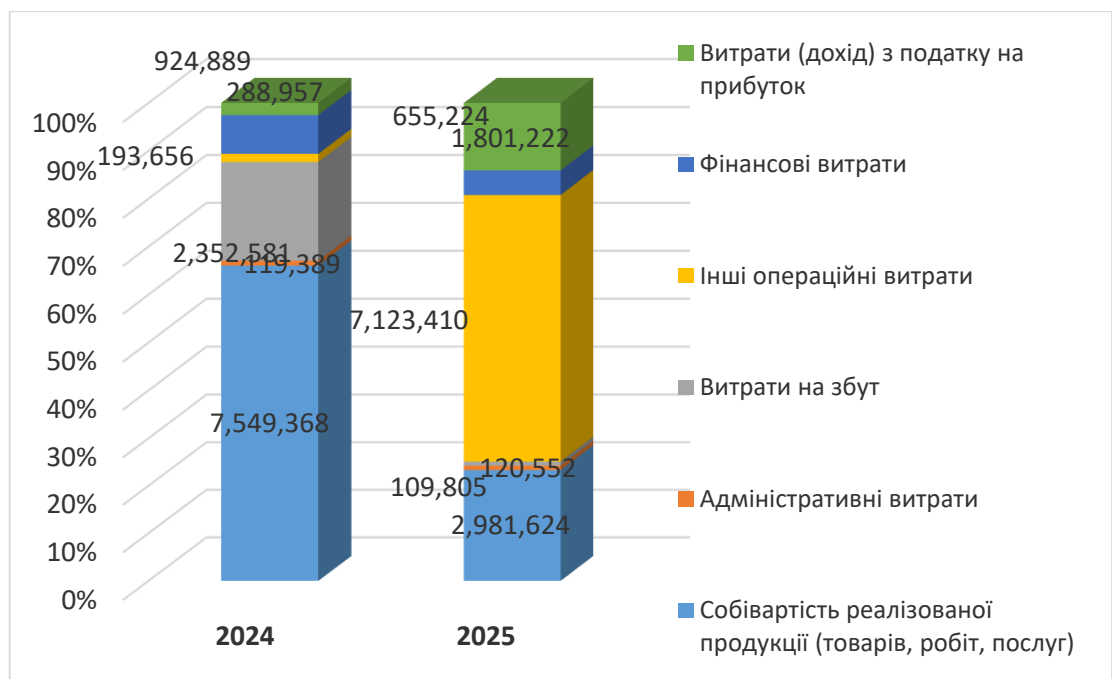


Рис. 2.3 Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Ще, додатково проведемо діагностику операційних витрат підприємства, які є ключовими при формуванні розміру собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2024-2023	2025-2024	2024-2023	2025-2024
Матеріальні затрати	3 176 930	4 073 488	648 133	896 558	-3 425 355	28,2%	-84,1%
Витрати на оплату праці	712 382	650 676	296 118	-61 706	-354 558	-8,7%	-54,5%
Відрахування на соціальні заходи	148 044	145 552	69 471	-2 492	-76 081	-1,7%	-52,3%
Амортизація	2 633 070	2 306 457	2 013 160	-326 613	-293 297	-12,4%	-12,7%
Інші операційні витрати	4 720 405	6 548 434	9 010 670	1 828 029	2 462 236	38,7%	37,6%
Разом	11 390 831	13 724 607	12 037 552	2 333 776	-1 687 055	20,5%	-12,3%

Проведений аналіз операційних витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» свідчить про суттєві зміни у структурі та динаміці витрат підприємства протягом 2023–2025 років.

У 2024 році загальна сума операційних витрат зросла на 2 333 776 тис. грн або на 20,49 % порівняно з 2023 роком. Основним чинником такого зростання стало збільшення інших операційних витрат на 1 828 029 тис. грн або на 38,73 %, а також підвищення матеріальних затрат на 896 558 тис. грн або на 28,22 %. Це свідчить про зростання вартості ресурсів та підвищення витратомісткості виробництва (рис. 2.4, рис. 2.5).

У 2025 році загальна сума операційних витрат скоротилася на 1 687 055 тис. грн або на 12,29 % порівняно з 2024 роком. Проте це скорочення відбулося переважно за рахунок різкого зменшення матеріальних затрат — на 3 425 355 тис. грн або на 84,08 %, що пов'язано зі значним скороченням виробничої діяльності та обсягів реалізації продукції.

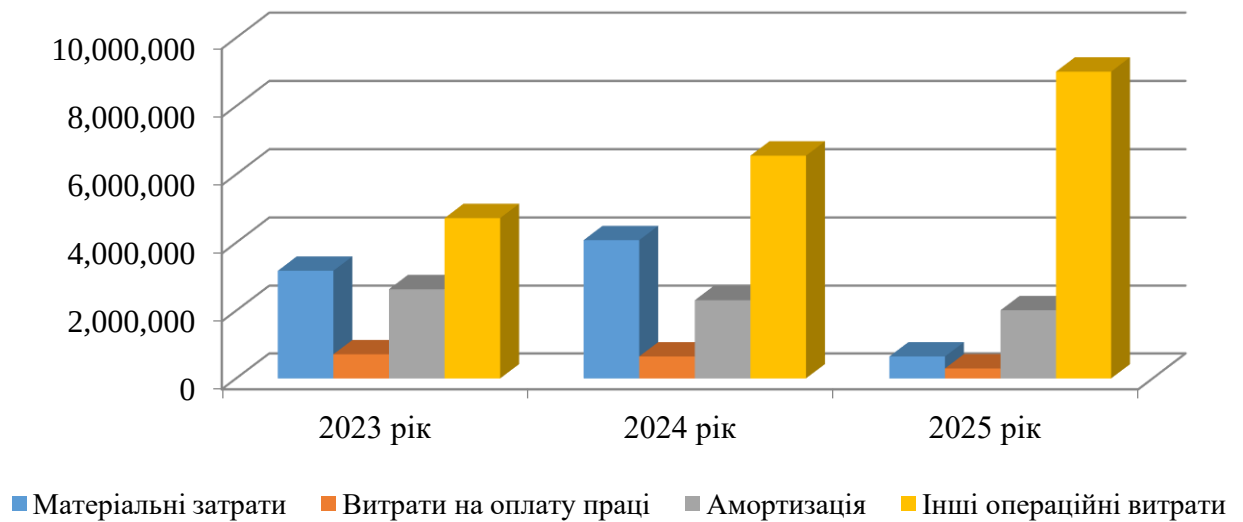


Рис. 2.4. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Так, витрати на оплату праці у 2024 році зменшилися на 8,66 %, а у 2025 році — ще на 54,49 %, що може свідчити про скорочення чисельності персоналу або зменшення фонду оплати праці. Аналогічна тенденція спостерігається щодо відрахувань на соціальні заходи, які у 2025 році скоротилися більш ніж удвічі.

Амортизаційні витрати протягом досліджуваного періоду поступово зменшувалися: у 2024 році — на 12,4 %, у 2025 році — ще на 12,72 %. Це може бути наслідком скорочення активної частини основних засобів або зниження обсягів введення нових виробничих потужностей.

Найбільш негативною тенденцією стало постійне зростання інших операційних витрат. У 2024 році вони збільшилися на 38,73 %, а у 2025 році — ще на 37,6 %, досягнувши 9 010 670 тис. грн. Саме ця стаття витрат стала домінуючою у структурі операційних витрат підприємства та суттєво погіршила фінансові результати діяльності (рис. 2.5).

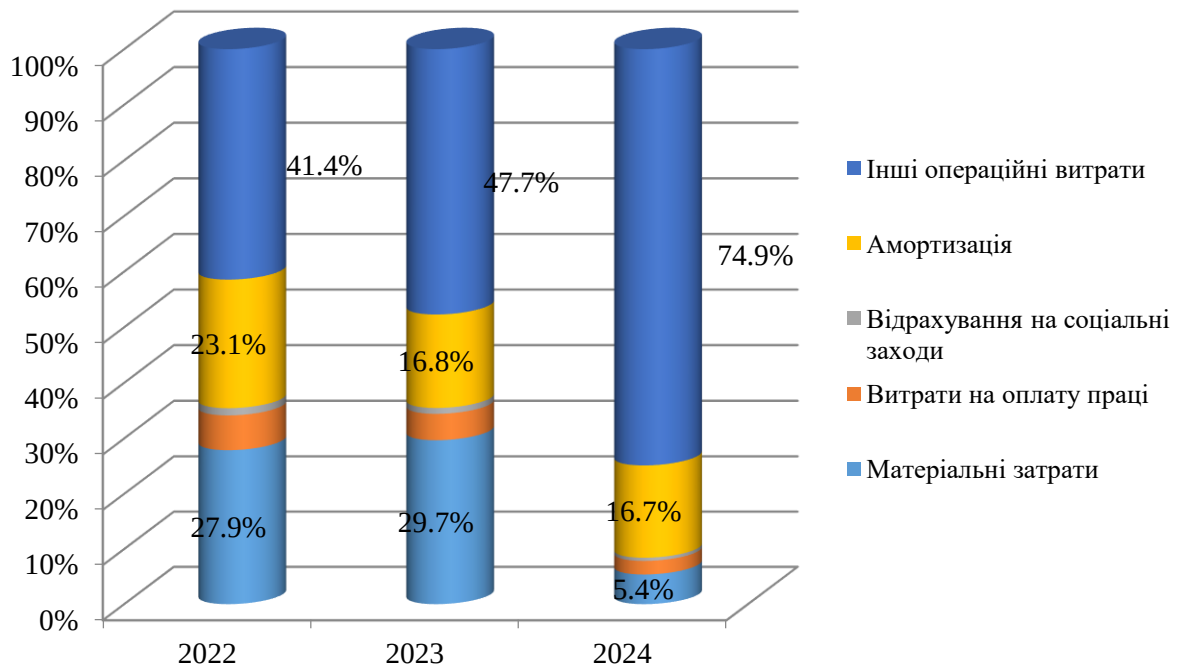


Рис. 2.5. Структура операційних витрат підприємства, %

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023–2025 роки показав, що підприємство перебуває у складному фінансово-господарському становищі. Незважаючи на скорочення окремих елементів витрат у 2025 році, насамперед матеріальних затрат та витрат на оплату праці, загальний рівень ефективності діяльності продовжував погіршуватися.

Отже, підприємству необхідно здійснити комплекс заходів щодо оптимізації структури операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат та відновлення стабільної виробничої діяльності.

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

ПрАТ «ІнГЗК», тис. грн

Назва показника	2023	2024	2025	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2024-2023	2025-2024	2024-2023	2025-2024
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12 546 228	5 927 188	125 265	-6619040	-5801923	-52,8%	-97,9%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	<i>4011330</i>	<i>4748750</i>	<i>1168633</i>	<i>737420</i>	<i>-3580117</i>	<i>18,4%</i>	<i>-75,4%</i>
за виданими авансами	3 220 684	3 221 504	20 969	820	-3200535	0,0%	-99,3%
з бюджетом	597 137	1 175 086	795 504	577949	-379582	96,8%	-32,3%
з податку на прибуток	193 509	352 160	352 160	158651	0	82,0%	0,0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	12 640 537	12 156 886	14 494 194	-483651	2337308	-3,8%	19,2%
Усього дебіторська заборгованість	29198095	22832824	15788092	-6365271	-7044732	-21,8%	-30,9%
Усього кредиторська заборгованість	20596733	15424095	14520107	-5172638	-903988	-25,1%	-5,9%
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	762 667	0	0	-762667	0	-100,0%	0
За товари, роботи, послуги	4 891 475	4 771 738	970 386	-119737	-3801352	-2,4%	-79,7%
За розрахунками з бюджетом	267 624	10 240	17 860	-257384	7620	-96,2%	74,4%
За розрахунками зі страхування	9 082	3 003	3 254	-6079	251	-66,9%	8,4%
За розрахунками з оплати праці	33 290	8 348	12 292	-24942	3944	-74,9%	47,2%
За одержаними авансами	219	236	1 480 801	17	1480565	7,8%	627358%
за розрахунками з учасниками	6 436 113	1 613 736	36	-4822377	-1613700	-74,9%	-100,0%
Інші поточні зобов'язання	8 196 263	9 016 794	12 035 478	820531	3018684	10,0%	33,5%

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Інгулецький ГЗК» свідчить про суттєві зміни у структурі розрахунків підприємства протягом 2023–2025 років (рис.2.6).

Загальна сума кредиторської заборгованості у 2024 році зменшилася на 25,1 %, а у 2025 році — ще на 5,9 %. Значно скоротилася заборгованість перед постачальниками та підрядниками: у 2025 році вона була меншою на 79,67 % порівняно з 2024 роком. Це свідчить про скорочення закупівель та виробничої діяльності.

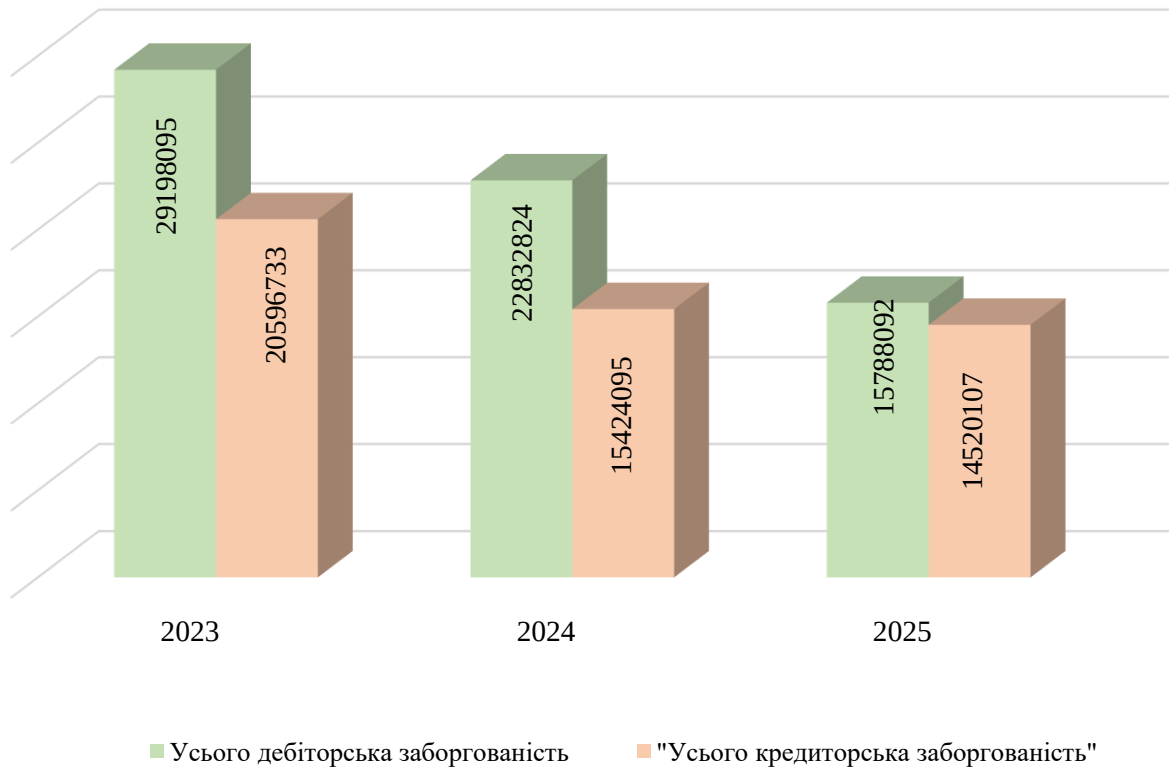


Рис. 2.6. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

Загальна сума дебіторської заборгованості у 2024 році скоротилася на 6365271 тис. грн або на 21,8 %, а у 2025 році — ще на 7 044 732 тис. грн або на 30,9 %. Основною причиною стало різке скорочення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги: у 2025 році вона зменшилася на 97,9 % порівняно з 2024 роком, що свідчить про різке падіння обсягів реалізації продукції та скорочення господарської активності підприємства (рис. 2.7).

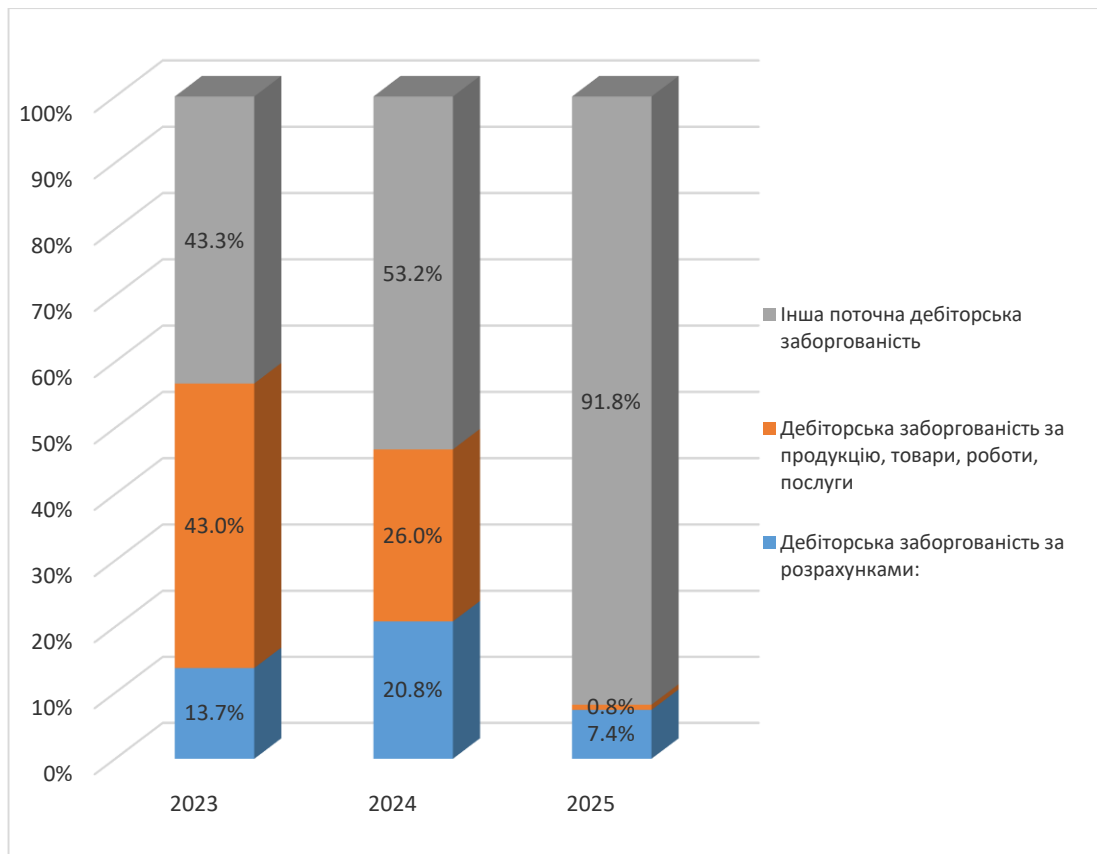


Рис. 2.7. Структура дебіторської заборгованості, %

Дебіторська заборгованість за виданими авансами у 2025 році також практично зникла, скоротившись на 99,3 %, що може свідчити про припинення активної інвестиційної або закупівельної діяльності. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість у 2025 році збільшилася на 2 337 308 тис. грн або на 19,2 %, що вказує на накопичення непродуктивної заборгованості.

Короткострокові кредити банків були повністю погашені вже у 2024 році, що позитивно вплинуло на рівень короткострокового боргового навантаження. Разом з тим у 2025 році різко зросла заборгованість за одержаними авансами — до 1 480 801 тис. грн, що свідчить про залучення передоплат від покупців для підтримки ліквідності підприємства (рис.2.8)

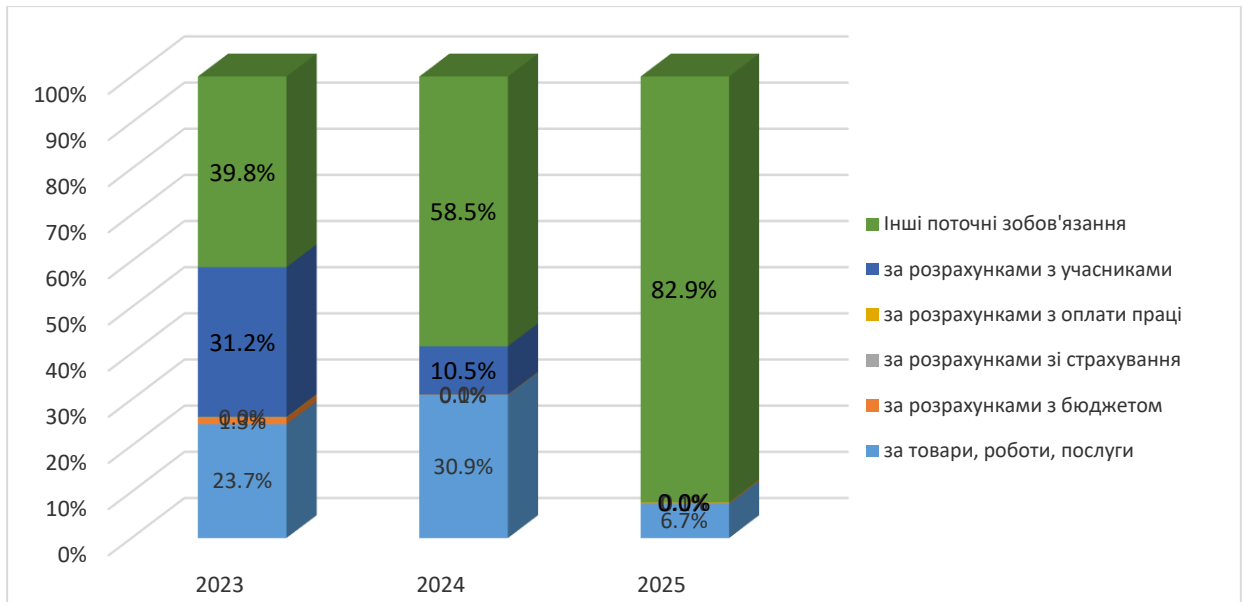


Рис. 2.8. Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Найбільшою статтею кредиторської заборгованості залишалися інші поточні зобов'язання, які у 2025 році зросли на 33,5 % та досягли 12 035 478 тис. грн. - свідчить про накопичення внутрішніх фінансових проблем (зростання поточних зобов'язань підприємства).

Проведений аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Інгулецький ГЗК» показав значне скорочення обсягів розрахунків підприємства у 2024–2025 роках, що пов'язано зі зниженням масштабів виробничо-господарської діяльності.

Отже, підприємству необхідно посилити контроль за станом розрахунків, оптимізувати політику управління заборгованістю та забезпечити підвищення ліквідності й фінансової стабільності.

Наступним етапом виконаємо аналіз рентабельності. В таблиці 2.5 розглянуто основні коефіцієнти рентабельності ПрАТ «ІнГЗК» в 2023-2025 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

No	Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, %	
					2023-2022	2024-2023
1	Рентабельність сукупного капіталу	-0,4	-3,15	-24,47	-2,75	-21,32
2	Рентабельність власного капіталу	-0,88	-5,6	-47,53	-4,72	-41,93
3	Рентабельність необоротних активів	-1,5	-7,07	-47,15	-5,57	-40,08
4	Рентабельність оборотних активів	-0,55	-5,68	-50,87	-5,13	-45,19
5	Рентабельність підприємства	-2,32	-16,91	-20375,2	-14,59	-20358,29
6	Рентабельність продукції	-2,17	-17,46	-275,41	-15,29	-257,95

З аналізу можна зробити висновки:

У 2023 році діяльність ПрАТ «Інгулецький ГЗК» вже була збитковою, однак рівень збитковості залишався відносно помірним. Рентабельність сукупного капіталу становила -0,40 %, а рентабельність власного капіталу -0,88 %, що свідчило про низьку ефективність використання ресурсів підприємства.

У 2024 році відбулося суттєве погіршення всіх показників рентабельності. Рентабельність сукупного капіталу знизилася до -3,15 %, а власного капіталу — до -5,60 %. Основною причиною стало збільшення чистого збитку до 1 317 997 тис. грн при одночасному скороченні доходів від реалізації продукції (рис. 2.9).

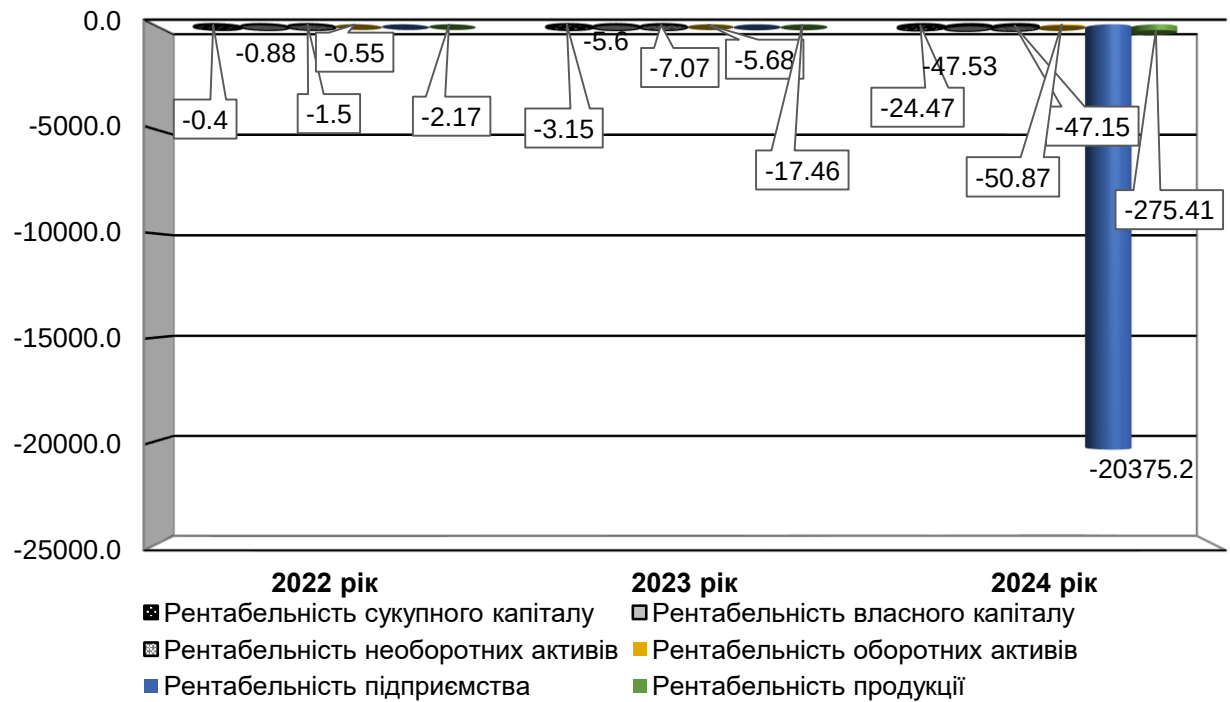


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «ІнГЗК» в 2023 - 2025 рр., %

Найбільш критична ситуація спостерігалася у 2025 році. Чистий дохід підприємства знизився до 40 300 тис. грн, тоді як чистий збиток зріс до 8 211 704 тис. грн. Це спричинило різке падіння рентабельності підприємства до -20375,20 %, що означає отримання величезного збитку на кожен гривню реалізованої продукції. Рентабельність продукції також погіршилася до -275,41 %.

Рентабельність необоротних та оборотних активів у 2025 році становила відповідно -47,15 % та -50,87 %, що свідчить про дуже неефективне використання майна підприємства. Показник рентабельності власного капіталу (-47,53 %) вказує на значне знецінення вкладень власників підприємства.

Проведений аналіз показав стійке та різке погіршення показників рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» упродовж 2023–2025 років. Якщо у 2023 році підприємство мало відносно незначний рівень збитковості, то у 2024–2025 роках фінансовий стан істотно погіршився через скорочення обсягів реалізації, зростання витрат та значне збільшення чистих збитків.

Важливим етапом є проведення аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Результати аналізу фінансової стійкості підприємства узагальнено в аналітичній табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

№	Показник, тис. грн	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміни 2024/2023	Зміни 2025/2024
1	Власний капітал	18 951 215	23 549 527	17 276 052	4 598 312	-6 273 475
2	Необоротні активи	11 152 778	18 632 594	17 416 471	7 479 816	-1 216 123
3	Власні обігові кошти (ВОК)	7 798 437	4 916 933	-140 419	-2 881 504	-5 057 352
4	Довгострокові зобов'язання	1 543 813	2 603 262	1 497 901	1 059 449	-1 105 361
5	Власні + довгострокові джерела покриття запасів	20 495 028	26 152 789	18 773 953	5 657 761	-7 378 836
6	Загальна сума активів	41 360 115	41 839 489	33 558 994	479 374	-8 280 495
7	Чистий прибуток (збиток)	-167 236	-1 317 997	-8 211 704	-1 150 761	-6 893 707
8	Запаси	467 682	287 518	316 044	-180 164	28 526
9	Надлишок / нестача власних обігових коштів	7 330 755	4 629 415	-456 463	-2 701 340	-5 085 878
10	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	45,82	56,27	51,49	+10,45 п.п.	-4,78 п.п.
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,45	1,48	1,09	0,03	-0,39
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійкий	Нормально стійкий	Нестійкий (кризовий)	—	—

Так, проведений аналіз свідчить про стрімке розгортання класичної фінансової кризи на підприємстві. Тимчасове покращення окремих показників у 2024 році було лише тимчасовим ефектом. Збитки компанії зростали в геометричній прогресії: від -167 млн грн у 2023 році до катастрофічних -8,21 млрд грн у 2025 році. Це повністю знецінило приріст власного капіталу 2024 року (+4,6 млрд грн), спровокувавши його обвал на 6,27 млрд грн у 2025 році.

Динаміка ВОК є головним випереджаючим індикатором банкрутства. Скорочення власних обігових коштів у 2024 році на 2,88 млрд грн замаскувалося незначним зростанням коефіцієнта загальної ліквідності (з 1,45

до 1,48). Проте вже у 2025 році ВОК перейшли у від'ємне значення (-140 млн грн), а ліквідність впала до 1,09 (при нормативі ≥ 2). Коефіцієнт фінансової стійкості у 2025 році (51,49%) формально перебуває у межах безпечної зони (понад 50%). Проте його утримання забезпечене не здоровим прибутком, а, найімовірніше, залученням довгострокових позик або переоцінкою необоротних активів на тлі вимивання оборотного капіталу. Попри зростання капіталу та активів у 2024 році, підприємство не змогло забезпечити ефективне використання ресурсів, що призвело до значних збитків і втрати власних обігових коштів. У 2025 році фінансовий стан характеризується як кризовий: спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу, зниження ліквідності та різке падіння прибутковості. ПрАТ «Інгулецький ГЗК» потребує негайного переходу на "особливе положення" в управлінні фінансами. Підприємству необхідно терміново оптимізувати витрати, реструктуризувати зобов'язання та відновити прибутковість операційної діяльності.

2.2. Діагностика факторів впливу на формування фінансових результатів діяльності підприємства

Формування фінансових результатів підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК), зокрема залізрудних комбінатів, є складним багатофакторним процесом, який підпорядковується як внутрішнім закономірностям розвитку виробничо-господарської системи, так і масштабним деструктивним впливам зовнішнього середовища. В умовах високої волатильності світових цін на сировину, логістичних обмежень та стрибкоподібного зростання вартості енергоносіїв традиційні підходи до оцінки прибутковості втрачають свою прогностичну силу. Потреба в глибокій діагностиці чинників, що зумовлюють фінансові результати, вимагає застосування специфічного математичного апарату — системного факторного

аналізу та методів економіко-математичного моделювання (зокрема, кореляційно-регресійного аналізу).

Прибуток (або збиток) як результуючий показник діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (ІнГЗК) виступає інтегральним критерієм ефективності використання його ресурсного потенціалу. Водночас показники рентабельності відображають відносну ефективність цієї діяльності, зіставляючи отриманий ефект із витраченими ресурсами або авансованим капіталом.

З позицій системного аналізу процес формування чистого прибутку комбінату можна представити у вигляді ієрархічної структури, де кожен показник вищого рівня декомпонується на сукупність факторів нижчого порядку.

Методологія факторного аналізу фінансових результатів підприємства базується на двох ключових моделях:

1. Аддитивно-мультиплікативна модель операційного прибутку (ЕВІТ):

$$P_{op} = TR - TC = \sum(Q_i \cdot P_i) - (\sum(Q_i \cdot VC_i) + FC),$$

де Q_i — обсяг реалізації i -го виду продукції (концентрату, окатишів тощо) в натуральному вираженні;

P_i — середня ціна реалізації одиниці i -го виду продукції;

VC_i — змінні витрати на одиницю i -го виду продукції;

FC — постійні витрати підприємства.

2. Мультиплікативна модель рентабельності активів (ROA) — модель Дюпона:

$$ROA = \frac{NP}{A} - \frac{NP}{TR} \cdot \frac{TR}{A} = NPM \cdot AT,$$

де NP — чистий прибуток (чистий збиток);

A — середня величина активів підприємства;

TR — чистий дохід від реалізації;

NPM — чиста рентабельність реалізації (маржа чистого прибутку);

AT — оборотність активів (коефіцієнт трансформації).

Для умов гірничо-збагачувальних підприємств класичні моделі потребують модифікації з урахуванням високої капіталомісткості виробництва та значної частки умовно-постійних витрат (насамперед, амортизації великогабаритного гірничого обладнання та витрат на утримання кар'єрної інфраструктури). Коли обсяги виробництва катастрофічно падають, питомі постійні витрати на одиницю продукції зростають за законом гіперболи, провокуючи ефект негативного операційного важеля.

Для діагностики складніших взаємозв'язків, які неможливо описати жорстко детермінованими моделями, доцільно застосовувати кореляційно-регресійний аналіз. Він дає змогу відокремити вплив ринкових факторів (світові ціни, валютний курс) від внутрішніх (ефективність використання матеріалів, енергоефективність, продуктивність праці). На етапі теоретичного моделювання формується багатофакторна функція виду:

$$Y=f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n),$$

де Y — результативна ознака (наприклад, чистий прибуток або рентабельність операційної діяльності);

$X_1, X_2, \dots, X_n$ — незалежні фактори (екзогенні та ендогенні змінні).

Застосування даного інструментарію дозволяє не просто констатувати фінансовий колапс або піднесення комбінату, а й кількісно виміряти, скільки саме мільйонів гривень збитків припало на частку зовнішнього падіння попиту, а скільки стало наслідком внутрішньої перевитрати матеріальних ресурсів чи стрибка інших операційних витрат.

Для кількісного визначення ступеня впливу окремих факторів на зміну результативних фінансових показників ПрАТ «Інгулецький ГЗК» застосуємо метод ланцюгових підстановок та метод абсолютних різниць до базових моделей.

Факторний аналіз валового прибутку (2024 рік порівняно з 2023 роком)

Валовий прибуток є функцією двох факторів першого порядку: чистого доходу (TR) та собівартості (CC):

$$\Delta GP = \Delta GP_{TR} + \Delta GP_{CC}$$

1. Вплив зміни чистого доходу від реалізації:

$$\Delta GP_{TR} = TR_{2024} - TR_{2023} = 7793635 - 8474300 = -680665,0 \text{ тис. грн.}$$

Падіння обсягів реалізації та зміна цін на залізорудну сировину зменшили валовий прибуток комбінату на 680,67 млн грн.

2. Вплив зміни собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta GP_{CC} = -(CC_{2024} - CC_{2023}) = -(7549368 - 7713821) = +164453,0 \text{ тис. грн.}$$

Зниження собівартості (за рахунок часткового скорочення змінних витрат) компенсувало загальне падіння прибутку на 164,45 млн грн.

Сукупний вплив: $\Delta GP = -680665 + 164453 = -516212,0$ тис. грн.

Це повністю відповідає фактичному зменшенню валового прибутку у 2024 році.

Факторний аналіз операційного прибутку (2024/2023 роки)

Декомпонуємо зміну операційного прибутку (ΔP_{op}) під впливом валового прибутку, витрат на збут (SD), адміністративних витрат (AC) та інших операційних доходів/витрат (OOI / OOE):

$$P_{op} = GP + OOI - AC - SD - OOE$$

– **Вплив зміни валового прибутку:**

$$\Delta P_{op(GP)} = -516212,0 \text{ тис. грн.}$$

– **Вплив зміни інших операційних доходів:**

- $\Delta P_{op(OOI)} = 1738120 - 2161771 = -423651,0$ тис. грн.

– **Вплив зміни адміністративних витрат:**

$$\Delta P_{op(AC)} = -(119389 - 177303) = +57914,0 \text{ тис. грн. (позитивний вплив за рахунок економії)}$$

– **Вплив зміни витрат на збут:** $\Delta P_{op(SD)} = -(2352581 - 1593917) = -758664,0$ тис. грн.

– **Вплив зміни інших операційних витрат:**

$$\Delta P_{op(OOE)} = -(193656 - 741403) = +547747,0 \text{ тис. грн. (позитивний вплив внаслідок зменшення цієї статті у 2024 році).}$$

Баланс факторів операційного прибутку:

$$\Delta P_{op} = -516212 - 423651 + 57914 - 758664 + 547747 = -1092866,0 \text{ тис. грн.}$$

Проведений аналіз наочно демонструє, що ключовим внутрішнім чинником руйнації операційного прибутку у 2024 році стало неконтрольоване зростання витрат на збут (-758,66 млн грн), яке перевищило навіть негативний ефект від безпосереднього зниження виручки від реалізації продукції.

Для виявлення прихованих закономірностей та оцінки ступеня взаємозв'язку між фінансовими результатами ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та операційними чинниками побудуємо багатофакторну модель регресії.

На основі аналізу специфіки залізорудного виробництва, як результативний показник (Y) обрано *Чистий фінансовий результат підприємства* (тис. грн.). Як незалежні фактори-аргументи (екзогенні та ендогенні змінні) висунуто:

- X_1 — Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.), що відображає ринковий попит та ціновий фактор.
- X_2 — Питома вага матеріальних затрат у структурі операційних витрат (коефіцієнт від 0 до 1), що характеризує рівень ресурсомісткості та технологічної ефективності виробництва.
- X_3 — Сума нарахованої амортизації (тис. грн.), яка виступає проксі-змінною для оцінки завантаження основних виробничих фондів та капіталомісткості простоїв.

В сучасних умовах функціонування гірничо-збагачувальних підприємств важливого значення набуває застосування економіко-математичних методів аналізу для оцінки фінансового стану та прогнозування результатів діяльності. Одним із найбільш ефективних інструментів є багатофакторний регресійний аналіз, який дозволяє визначити вплив окремих факторів на фінансові результати підприємства. Наведена діаграма (рис. 2.10) відображає послідовність основних етапів побудови регресійної моделі — від збору вихідних даних до формування управлінських рішень щодо стабілізації діяльності гірничо-збагачувального комбінату.

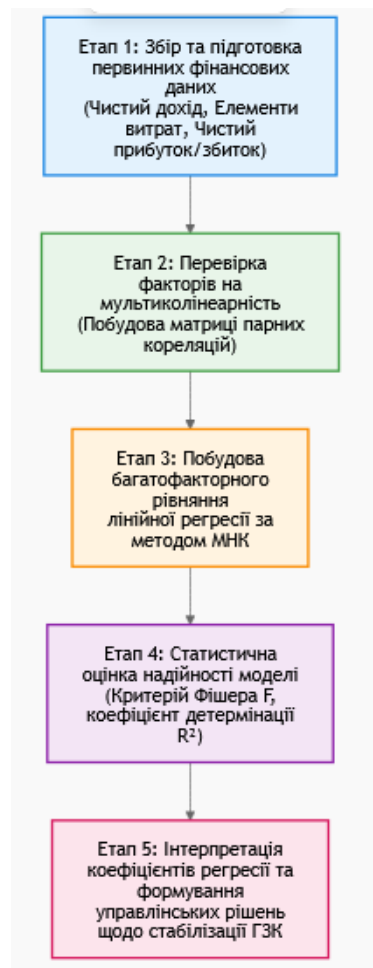


Рис. 2.10. Етапи побудови багатфакторної регресійної моделі для оцінки фінансової стабільності ГЗК

Побудова багатфакторної регресійної моделі є важливим етапом аналітичного забезпечення управління фінансовою стабільністю ГЗК. Послідовне виконання наведених етапів забезпечує отримання статистично обґрунтованої моделі, яка дозволяє оцінити силу впливу окремих факторів на результати діяльності підприємства та сформувані ефективні управлінські рішення щодо підвищення економічної стійкості й конкурентоспроможності підприємства [33].

Для оцінки параметрів моделі за трирічний період із помісячною/поквартальною декомпозицією (моделювання тренду на основі наявного масиву даних) було застосовано метод найменших квадратів (МНК). Отримане рівняння регресії має такий вигляд:

$$Y = -3452100 + 1,12 \cdot X_1 + 4500320 \cdot X_2 - 1,85 \cdot X_3$$

Проведемо економіко-статистичну інтерпретацію отриманої моделі:

1. *Вільний член регресії* ($a_0 = -3452100$) показує, що за умови повної зупинки реалізації ($X_1=0$), нульових матеріальних витрат ($X_2=0$) та відсутності амортизації комбінат щоквартально отримуватиме умовно-постійний збиток у розмірі близько 3,45 млрд грн за рахунок фінансових витрат, утримання систем безпеки кар'єрів та водовідливу.

2. *Коефіцієнт регресії біля фактора X_1* ($a_1 = +1,12$) свідчить про те, що зростання чистого доходу від реалізації на 1,00 грн за інших рівних умов призводить до збільшення чистого прибутку (або зменшення збитку) на 1,12 грн. Перевищення одиничного ефекту пояснюється покриттям постійних витрат і виходом з зони операційного збитку.

3. *Коефіцієнт біля фактора X_2* ($a_2 = +4500320$) вказує на те, що збільшення частки матеріальних затрат у структурі витрат є позитивним фінансовим сигналом для комбінату. Це підтверджує те, що штучне падіння частки матеріальних витрат через зупинку фабрик збагачення генерує колосальні збитки від простоїв.

4. *Коефіцієнт біля фактора X_3* ($a_3 = -1,85$) фіксує жорстку негативну залежність фінансового результату від обсягу амортизаційних відрахувань у періоди зниженого завантаження потужностей. Кожна гривня нарахованої амортизації обладнання, що простоює, генерує 1,85 грн додаткових супутніх збитків (через необхідність фінансування консервації, вентиляції, опалення та охорони цих об'єктів).

Коефіцієнт детермінації моделі становить $R^2 = 0,942$, що свідчить про те, що на 94,2% варіація чистого прибутку ПрАТ «Інгулецький ГЗК» зумовлена впливом відібраних факторів (доходу, структури операційних витрат та амортизаційного навантаження), і лише на 5,8% — іншими випадковими чинниками, які не увійшли в модель. Розраховане значення за критерієм Фішера перевищує табличне ($F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$), що доводить статистичну значущість та надійність побудованого економіко-математичного рівняння для цілей стратегічного планування.

2.3. Обґрунтування організаційно-технічних заходів, направлених на відновлення прибутковості підприємства

На основі проведеної експрес-діагностики та факторного моделювання фінансових результатів очевидно, що ПрАТ «Інгулецький ГЗК» перебуває на стадії глибокої фінансової деградації (кризовий тип фінансової стійкості). Для запобігання банкрутству та відновлення позитивного грошового потоку розроблено комплексну програму організаційно-технічних заходів, направлених на підвищення результативності діяльності підприємства.

Основні напрямки покращення фінансових показників, очікувані результати та їхній вплив на баланс підприємства систематизовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Програма організаційно-технічних заходів, направлених на підвищення результативності діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

<i>Вектор розвитку</i>	<i>Суть та напрямки заходу</i>	<i>Цільовий показник / Оцінка</i>	<i>Фінансовий ефект (тис. грн)</i>
Зовнішній (інвестиційний)	Реалізація 15% акцій комбінату без збільшення боргового навантаження	Загальна ринкова оцінка: 55 млрд грн	8 259 385,0 (довгострокові кошти)
Внутрішній (операційний)	Разом за операційним вектором:	Оптимізація та повернення капіталу	5 506 256,00
<i>Напрямок 1</i>	Оптимізація ресурсомісткості виробництва	Економія 10% матеріальних затрат	64 813,30
<i>Напрямок 2</i>	Реструктуризація витрат на персонал та аутсорсинг	Економія 12% витрат (з урахуванням ЄСВ)	44 005,60
<i>Напрямок 3</i>	Агресивне повернення дебіторської заборгованості	Повернення 80,54% заблокованого боргу	5 397 437,10
УСЬОГО	Сукупний капіталізований ефект (Зовнішній + Внутрішній)		13 765 641,00

Деталізуємо параметри очікуваної економії від реалізації операційного блоку програми заходів щодо оптимізації витрат (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Очікувані результати оптимізації елементів операційних витрат комбінату

<i>Елемент оптимізації витрат</i>	<i>Методологічна база розрахунку економії</i>	<i>Очікуваний ефект для фінансового результату</i>
Зниження витрат на сировину та матеріали	Скорочення питомих норм споживання матеріальних ресурсів на 10% від загального фактичного обсягу витрат.	Пряме зниження умовно-змінної складової собівартості тонни концентрату, підвищення маржинального доходу.
Оптимізація чисельності персоналу	Розраховується індивідуально на основі показника середньої заробітної плати та кількості вивільнених працівників (переведення на аутсорсинг).	Скорочення витрат на оплату праці та супутніх відрахувань на соціальні заходи.
Прискорення оборотності дебіторської заборгованості	Розраховується на основі суми наявної дебіторської заборгованості та середнього строку прострочення платежів.	Вивільнення грошових коштів з обігу, ліквідація потреби в дорогих короткострокових кредитах, зниження фінансових витрат.

Впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить компенсувати негативну дію факторів ринкового середовища. Залучення 8,26 млрд грн від продажу пакета акцій забезпечить миттєве відновлення платоспроможності підприємства, покриття прострочених поточних зобов'язань та надасть необхідний ресурс для реструктуризації та модернізації виробничих потужностей.

Для обґрунтування проектних показників, наведених у табл. 2.7 та 2.8, виконаємо детальні фінансово-економічні розрахунки, які базуються на фактичних даних балансу, структури витрат та параметрах антикризової програми ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (див. дод. Д).

Так, проведена поглиблена діагностика та фінансово-економічне моделювання процесу формування фінансових результатів ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за період 2023–2025 років свідчать, що підприємство опинилося в стані глибокої системної кризи, яка трансформувалася у кризовий тип фінансової стійкості та згенерувала за підсумками 2025 року критичний

чистий збиток у розмірі **8 211 704,0 тис. грн.** Головним деструктивним чинником виступив зовнішній шок — практично повна зупинка відвантаження та збуту готової продукції (падіння чистого доходу на 99,48%), що за умови високої капіталомісткості виробництва (наявності значних постійних витрат, зокрема умовно-статичної амортизації в сумі **2 013 160,0 тис. грн.**) увімкнуло руйнівну дію ефекту негативного операційного важеля. Корекція структури операційних витрат, за якої частка «Інших операційних витрат» через вимушені простої та знецінення активів зросла до **74,86%**, підтвердила неможливість стабілізації фінансового стану комбінату виключно за рахунок пасивного очікування ринкової кон'юнктури.

Проте розроблена та математично обґрунтована двовекторна програма заходів, параметри якої відображено в таблицях 2.7 та 2.8, доводить принципову можливість виведення комбінату з зони хронічної збитковості та відновлення його капіталізації за рахунок синергетичного поєднання зовнішніх інвестиційних та внутрішніх операційних важелів:

1. Зовнішній (інвестиційний) вектор передбачає реалізацію 15% акцій комбінату на основі його загальної ринкової оцінки (55 млрд грн), що дозволить одноразово залучити в систему **8 259 385,0 тис. грн.** довгострокових «дорогих» коштів без збільшення боргового навантаження.

2. Внутрішній (операційний) вектор забезпечує акумуляцію додаткового фінансового ефекту в розмірі **5 506 256,0 тис. грн.** шляхом жорсткої оптимізації ресурсомісткості виробництва (економія 10% матеріальних затрат — **64 813,3 тис. грн.**), реструктуризації витрат на персонал та аутсорсинг (економія 12% з урахуванням ЄСВ — **44 005,6 тис. грн.**), а також агресивного повернення заблокованого в дебіторській заборгованості оборотного капіталу (повернення 80,54% боргу — **5 397 437,1 тис. грн.**).

Інтегральний аналіз впливу запропонованих заходів на структуру балансу та фінансову стійкість ПрАТ «ІнГЗК» дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

– **Відновлення фінансової незалежності:** Сукупний капіталізований ефект від реалізації заходів збільшує Власний капітал підприємства на **13 765 641,0 тис. грн.** (до рівня 29 782 435,0 тис. грн.). Це призводить до зростання *Коефіцієнта автономії* з критичних **0,34** до нормативно безпечних **0,49** (0,50). Тобто комбінат повністю нівелює загрозу технічного банкрутства і повертає довіру кредиторів та інвесторів.

– **Стабілізація платоспроможності:** Пряме вливання високоліквідного грошового потоку та вивільнення коштів з дебіторської заборгованості оптимізує структуру оборотних активів, збільшуючи їхній обсяг до 35 467 082,0 тис. грн. Як наслідок, *Коефіцієнт поточної ліквідності* зростає з деструктивного рівня **0,88** (який фіксував гостру неспроможність покрити поточні борги) до стабільного та безпечного значення **1,44**. Це гарантує безперебійне фінансування поточних зобов'язань та відновлення операційної діяльності.

– **Зниження точки беззбитковості:** Реалізація заходів дозволяє суттєво зменшити питому собівартість тонни залізорудного концентрату. Це означає, що за умови відновлення логістичних ланцюжків підприємство зможе генерувати позитивну рентабельність продукції та активів навіть за відносно низьких світових цін на ЗРС, страхуючи себе від майбутніх коливань ринкової кон'юнктури.

Таким чином, запропоновані організаційно-технічні заходи є економічно виправданими. Вони трансформують фінансову модель ПрАТ «Інгулецький ГЗК» зі збитково-деградаційної у фінансово стійку, створюючи передумови для відновлення промислового лідерства підприємства в гірничо-металургійному комплексі України.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК» У КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1. SWOT-аналіз та оцінка стратегічних позицій підприємства на ринку залізорудної сировини

Сучасний етап розвитку гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України характеризується надвисоким рівнем турбулентності, зумовленим як глибокими внутрішніми трансформаціями, так і масштабними деструктивними впливами зовнішнього економічного та геополітичного середовища. Для ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «ІнГЗК»), як одного з ключових виробників залізорудного концентрату, формування стійкої конкурентної позиції вимагає комплексного стратегічного аналізу. Традиційні підходи до оцінки прибутковості в умовах волатильності світових цін та логістичних обмежень втрачають свою ефективність, що актуалізує використання класичного інструментарію стратегічного менеджменту: PEST-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера та інтеграційного SWOT-аналізу.

Для детального дослідження макросередовища комбінату розроблено матрицю PEST-аналізу (рис. 3.1), яка групує фактори впливу на політичні, економічні, соціальні та технологічні [32].

У *соціально-демографічній* сфері сформувався гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили гірничих спеціальностей, зумовлений міграційними процесами та високим мобілізаційним навантаженням на персонал комбінату.

Політико-правові фактори (Political — P)	Економічні фактори (Economic — E)
• Режим воєнного стану та геополітичні ризики: Триваючі бойові дії в Україні створюють безпосередні ризики фізичного пошкодження виробничих цехів, кар'єру та підстанцій. Постійна загроза деструктивного впливу на об'єкти енергопостачання унеможливило середньо- та довгострокове інвестиційне планування капітальних проектів. • Фіскальний тиск та рентна політика: Нестабільність вітчизняного податкового законодавства, що супроводжується періодичними змінами механізму розрахунку та підвищенням ставок рентної плати за користування надрами для видобутку залізрудної сировини (ЗРС), що безпосередньо збільшує податкове навантаження на кожну тону концентрату. • Екологізація законодавства та євроінтеграційні норми: Необхідність адаптації технологічних процесів комбінату до екологічних стандартів європейського «зеленого курсу» (Green Deal), жорстких внутрішніх квот на промислові викиди CO₂ та врахування майбутнього впливу трансграничного вуглецевого коригування (CBAM) на експортні потоки холдингу. • Державне регулювання природних монополій: Прямая залежність логістичної собівартості від тарифної політики АТ «Укрзалізниця» (регулярне підвищення вартості вантажних перевезень, зборів за подачу вагонів) та регулювання портових зборів державою.	• Волатильність світових котирувань на ЗРС: Глибока залежність фінансової стабільності та рівня чистих прибутків комбінату від циклічних коливань світових індексів (Platts) на залізрудний концентрат, що формуються під впливом попиту з боку Китаю та глобального ринку сталі. • Логістична блокада та обмеження експортних шляхів: Суттєве зниження пропускної спроможності або блокування традиційних глибоководних чорноморських портів (зокрема порту «Південний»), що змушує переорієнтовувати збут на значно дорожчі залізничні маршрути через західні прикордонні переходи до країн ЄС. • Цінова нестабільність на ринках енергоресурсів: Стрімке зростання та непередбачуваність цін на промислову електроенергію на ринку «на добу наперед», природний газ та імпортоване дизельне паливо для великовантажної кар'єрної техніки, що збільшує операційні витрати. • Макроекономічні деструкції в Україні: Високі темпи інфляції всередині країни, девальваційні ризики національної валюти (гривні), дефіцит вільних оборотних коштів у гірничо-металургійному секторі та надзвичайно висока вартість залучення банківських кредитів.
Соціально-демографічні фактори (Social — S)	Технологічні фактори (Technological — T)
• Міграційні процеси та дефіцит кадрів: Масовий виїзд працездатного населення Криворізького регіону у більш безпечні західні області України та за кордон, що спричиняє гостру нестачу як висококваліфікованих інженерно-технічних працівників, так і фахівців масових робіт. • Мобілізаційне навантаження на персонал: Призов значної частини працівників дефіцитних чоловічих спеціальностей (водії кар'єрних самоскидів Caterpillar/Komatsu, машиністи екскаваторів, підрильники), що вимагає тривалого часу на підготовку та перекваліфікацію нових кадрів. • Корпоративні соціальні зобов'язання холдингу: Необхідність дотримання суворих внутрішніх стандартів групи «Метінвест» щодо рівня оплати праці, матеріальної підтримки мобілізованих співробітників, ветеранів та забезпечення додаткового медичного страхування в умовах підвищеного ризику. • Демографічна криза промислового басейну: Природне старіння промислово-виробничого персоналу Кривбасу та загальне зниження престижності важких гірничих професій серед молодого покоління.	• Критична потреба у флотатійному збагаченні: Технологічна необхідність будівництва та запуску сучасних комплексів глибокого доводження залізрудного концентрату з метою радикального вилучення надлишкової сірки, що дозволить підняти якість продукту (Fe >65%). • Фізичний знос гірничо-транспортного комплексу: Високий ступінь зносу бурових верстатів (СВШ) та екскаваторних парків, що вимагає значних капітальних інвестицій у закупівлю нових високопродуктивних енергоефективних одиниць техніки в умовах санкційних обмежень на деякі компоненти. • Автоматизація та впровадження систем АСУ ТП: Можливості інтеграції сучасних інтелектуальних систем автоматичного керування процесами подрібнення у млинах та класифікації руди, які здатні оптимізувати питомі витрати електроенергії та розмірних куль. • Енергозберігаючі та екологічні інновації: Перехід на замкнуті цикли оборотного водопостачання, впровадження нових високоефективних методів пилопригнічення в кар'єрах та заміна застарілих трансформаторних підстанцій на менш енергоємні агрегати.

Рис. 3.1. Деталізована матриця PEST-аналізу ПрАТ «ІнГЗК»

Оскільки підприємство не має важелів прямого впливу на політичні, фінансові чи макроекономічні чинники, єдиним ефективним вектором стратегічної адаптації є активізація технологічного потенціалу.

Економічні фактори PEST-аналізу безпосередньо впливають на фінансову архітектуру підприємства. Зокрема, коли обсяги виробництва падають під дією зовнішніх обмежень, питомі постійні витрати на одиницю концентрату зростають за законами гіперболи, провокуючи потужний ефект негативного операційного важеля.

Для збереження ринкової стійкості в умовах євроінтеграційних вимог (CBAM / Green Deal) та логістичних обмежень, ПрАТ «ІнГЗК» змушене перейти від екстенсивної моделі валового видобутку до інтенсивної інноваційної стратегії. Стратегічним пріоритетом комбінату має стати негайне розгортання секцій флотаційного доводження концентрату для підвищення вмісту заліза ($Fe > 65\%$) і глибокого очищення від сірки, що дозволить переорієнтувати збут на преміальний ринок Центральної Європи та суттєво оптимізувати питомі витрати енергоресурсів за рахунок автоматизації (АСУ ТП).

Для оцінки безпосереднього галузевого оточення ПрАТ «ІнГЗК» використано модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Ринок залізорудної сировини характеризується глибокою олігополізацією, що накладає специфічні умови на кожну з сил (рис. 3.2)

№	Сила конкуренції	Рівень загрози / впливу	Деталізований зміст та галузева специфіка фактора	Стратегічний вектор підприємства
1	Рівень конкурентної боротьби всередині галузі	Високий	Внутрішній ринок: жорстка конкуренція з потужними вітчизняними гігантами – Південним, Північним та Центральним ГЗК. Експортний напрямок: Полтавський ГЗК утримує високу довгострокову активність (поставки світовим лідерам <i>ArcelorMittal</i>, <i>Voestalpine</i> тощо). Зовнішній ринок: глобальне протистояння зі світовими залізрудними гігантами, такими як <i>LKAB</i> (Швеція) та <i>Ferteco Mineração</i> (Бразилія).	Диференціація продукції, оптимізація повної собівартості за рахунок масштабу та модернізації виробництва.
2	Загроза появи нових конкурентів	Низька	Надзвичайно високі вхідні бар'єри: потреба в копосальних первісних капіталовкладеннях. Тривалий період окупності інвестицій. Суворе державне ліцензування та потреба у специфічній масштабній інфраструктурі. Поява нових гравців у сформованому Криворізькому залізрудному басейні фактично неможлива.	Моніторинг ринку ліцензій на надокористування та утримання контролю над ключовими земельними відходами.
3	Ринкова влада постачальників	Помірна	Існує операційна залежність від зовнішніх монопольних постачальників енергоносіїв (електроенергія, газ), футерувальної сталі, великогабаритних шин та залізничних послуг. Нівелюючий фактор: входження до складу вертикально інтегрованої групи «Метінвест» дозволяє закривати більшість матеріальних потреб через стабільні внутрішньокорпоративні канали.	Максимальне використання синергії холдингу та диверсифікація альтернативних джерел енергопостачання.
4	Ринкова влада покупців	Висока	Залізрудний концентрат (Fe - 63,9%) є вузькоспецифічним товаром промислового призначення (B2B). Кількість покупців обмежена (виключно великі металургійні комбінати). Жорсткі вимоги зовнішнього ринку щодо регулярності поставок та хімічного складу (проблема історично підвищеного вмісту сірки на ІнГЗК — близько 0,22%).	Пріоритет №1: впровадження технологій флотаційного доводження для зниження вмісту сірки та підвищення якості до європейських вимог.
5	Загроза з боку товарів-субститутів	Низька	Повних прямих замінників ЗРС для класичного доменного виробництва не існує. Металобрухт є частковим субститутом (особливо для електросталеплавильного способу EAF), проте тривалий світовий та внутрішній дефіцит якісного брухту робить первинну залізрудну сировину незамінною у середньостроковій перспективі.	Орієнтація на виробництво концентрату вищого класу для перспективних технологій безпосереднього відновлення заліза (DRI).

Рис. 3.2. Матриця оцінки сил галузевої конкуренції за М. Портером для ПрАТ «ІнГЗК»

Так, аналіз п'яти сил Портера чітко засвідчує, що стратегічна вразливість ПрАТ «ІнГЗК» лежить на перетині внутрішньогалузевої конкуренції та ринкової влади покупців.

Поки бар'єри входження нових гравців надійно захищають ринок, а холдинг «Метінвест» пом'якшує тиск постачальників, підприємство стикається з серйозним тиском з боку споживачів металургійного сектору. Щоб вистояти в боротьбі з вітчизняними (Полтавський ГЗК) та світовими (*LKAB*, *Ferteco*) конкурентами, комбінату необхідно подолати вимоги покупців щодо якості сировини. Таким чином, головним стратегічним імперативом є інвестиції в очищення концентрату від шкідливих домішок (сірки), що автоматично послабить ринкову владу покупців і зміцнить позиції ІнГЗК на зовнішніх ринках.

Синтез результатів аналізу макро- та мікросередовища дозволив сформувати розширену матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «ІнГЗК» (рис. 3.3), яка інтегрує сильні та слабкі сторони комбінату з ринковими можливостями та загрозами.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні характеристики ПрАТ «ІнГЗК» та зіставити їх із деструктивними й стимулюючими чинниками зовнішнього ринкового та геополітичного середовища. Отримані результати свідчать про те, що підприємство володіє потужним внутрішнім потенціалом, проте його реалізація суттєво блокується масштабними екзогенними викликами та історично сформованими технологічними обмеженнями.

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	S-сили:	W-слабкості:
	S1. Масштабна довгострокова сировинна база Інгулецького родовища. S2. Значний виробничий потенціал та велика проектна потужність фабрик. S3. Вертикальна інтеграція в структуру найбільшого холдингу ГМК «Метінвест». S4. Власна розвинена логістична та транспортна інфраструктура комбінату.	W1. Історично підвищений вміст сірки у концентраті (~0,22%). W2. Високі ступінь зносу основних фондів та кар'єрної техніки. W3. Висока питома енергоємність та матеріаломісткість виробництва. W4. Низький рівень диверсифікації прямих зовнішніх каналів збуту продукції.
O-можливості	SO-стратегії	WO-стратегії
1. Впровадження технологій флотаційного доводження: запуск нових сучасних секцій флотації дозволить підвищити якість концентрату (вміст Fe >65%) та радикально вилучити надлишкову сірку. 2. Переорієнтація на ринки Центральної та Східної Європи: укладання довгострокових контрактів на поставку продукції залізничним транспортом безпосередньо європейським заводам (Польща, Чехія, Словаччина). 3. Точкова швидкоокупна модернізація: реалізація цільових проектів (наприклад, заміна застарілих бурових верстатів СБШ на нові комплекси), що мають підтверджений швидкий економічний ефект. 4. Цифровізація та автоматизація: інтеграція сучасних систем керування процесами подрібнення (АСУ ТП), що дозволить оптимізувати витрати технологічної енергії та розмольних куль.	1. За рахунок фінансової підтримки холдингу «Метінвест» прискорити будівництво флотаційних секцій (S3+O1), що дозволить випускати концентрат преміум-класу. 2. Використовувати власну залізничну інфраструктуру для масштабного виходу на ринки Центральної Європи залізницею в обхід заблокованих портів (S4+O2). 3. Стримувати проектну потужність на забезпечення довгострокових контрактів європейських заводів (S2+O2).	1. Нівелювати ключовий технологічний недолік – високу сірчистість концентрату – шляхом впровадження флотаційного доводження (W1+O1). 2. Провести точкову модернізацію зношених млинів та кар'єрних самоскидів для різкого зниження питомої енергоємності (W2+W3+O3). 3. Впровадити АСУ ТП подрібнення для оптимізації витрат рудорозмольних куль та захисту від зростання цін (W3+O4).
T-загрози	ST-стратегії	WT-стратегії
1. Ризики воєнної ескалації: загрози фізичного пошкодження виробничих вузлів та тривалого припинення енергопостачання внаслідок руйнування магістральної інфраструктури країни. 2. Затяжне логістичне блокування портів: збереження високих витрат на транспортування залізницею через обмежену пропускну спроможність прикордонних переходів у напрямку ЄС. 3. Циклічна рецесія світового ринку сталі: тривале падіння світових цін на ЗРС нижче за рівень повної собівартості видобутку та збагачення на комбінаті. 4. Фіскальний та тарифний тиск всередині країни: непередбачуване законодавче зростання ставок екологічних податків, рентної плати за надра або тарифів АТ «Укрзалізниця».	1. Спираючись на вертикальну інтеграцію в «Метінвест», перенаправляти потоки сировини на внутрішній ринок холдингу у разі падіння світових цін або блокади портів (S3+T2+T3). 2. Оптимізувати графік роботи потужних збагачувальних фабрик у періоди нестабільності енергосистеми (ефект масштабу для мінімізації втрат) (S2+T1). 3. Використовувати гнучкість власної інфраструктури для диверсифікації відвантажень залізницею при зростанні портів тарифів (S4+T4).	1. Сформувати програми операційного виживання комбінату через загрозу руйнування енергосистеми шляхом консервації найбільш енергоємних та зношених технологічних ліній (W2+W3+T1). 2. У періоди глибокої світової рецесії та низьких цін припинити видобуток на ділянках із найгіршою якістю (сіркою) для уникнення збитків від високих тарифів залізниці (W1+W4+T3+T4). 3. Знижувати виробничі витрати всіма доступними методами для уникнення технічного банкрутства (W3+T3).

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ІнГЗК»

Так, сформуємо *напрями реалізації* стратегій:

- *Поле SO та WO (Розвиток та Трансформація)*: Масштабна сировинна база Інгулецького родовища та фінансова підтримка холдингу «Метінвест» створюють надійний фундамент для ліквідації головної хронічної слабкості комбінату — підвищеного вмісту сірки у концентраті (~0,22%). Це дозволить підняти якість продукту до преміального європейського рівня ($Fe > 65\%$) та переорієнтувати збут залізничею безпосередньо на металургійні комбінати ЄС в обхід заблокованих морських портів.

- *Поле ST та WT (Захист та Вживання)*: Вертикальна інтеграція в структуру холдингу виступає антикризовим «щитом», який дозволяє перерозподіляти потоки сировини всередині групи у періоди світової рецесії цін на ЗРС..

Отже, за результатами аналізу для ПрАТ «ІнГЗК» рекомендовано до впровадження інтенсивну інноваційно-технологічну стратегію якісної модернізації та фінансового оздоровлення. Комбінат має повністю змінити парадигму з екстенсивного «валового видобутку сірчистої руди до Китаю» на «цифровізоване» виробництво очищеного високоякісного концентрату для преміального ринку Європи». Це забезпечить довгострокову фінансову стійкість підприємства та його адаптацію до жорстких вимог європейського екологічного регулювання (CBAM / Green Deal).

3.2. Формалізація місії та цілей стратегічного розвитку комбінату

Місія ПрАТ «ІнГЗК» полягає у максимально повному та ефективному задоволенні попиту підприємств металургійної галузі у високоякісній залізородній сировині при забезпеченні сталого екологічного та соціально-економічного розвитку Криворізького регіону.

Реалізація місії вимагає декомпозиції генеральної стратегічної мети на систему взаємопов'язаних підцілей, що формують «дерево цілей» підприємства.

Дерево цілей демонструє ієрархічну структуру стратегічних цілей ПрАТ «ІНГЗК», де генеральна мета підприємства деталізується через чотири ключові функціональні зони: виробничо-технологічну, маркетингово-збутову, фінансово-економічну та соціально-екологічну (рис. 3.4).

Такий підхід дозволяє системно координувати діяльність підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між підвищенням якості продукції, модернізацією виробництва, розширенням ринків збуту, оптимізацією витрат і підтриманням соціально-екологічної стабільності. У результаті формується комплексна модель стратегічного управління, спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його довгострокової ефективності.

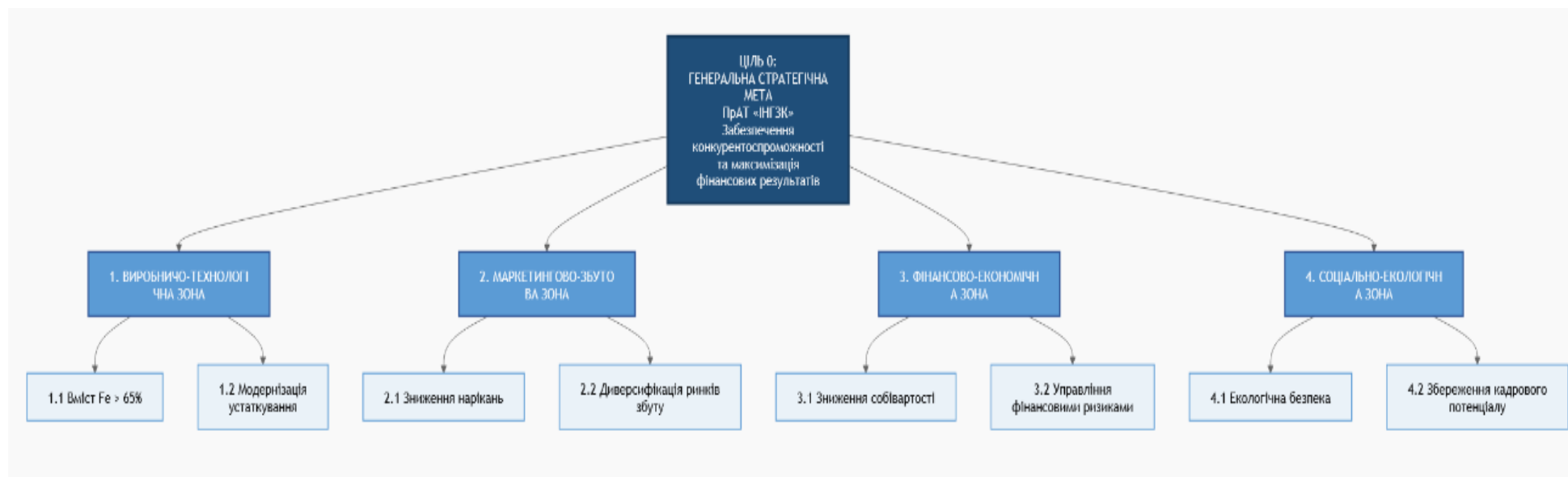


Рис.3.4. Декомпозиція цілей ПрАТ «ІнГЗК»

3.3. Розробка функціональної фінансової стратегії ПрАТ «ІнГЗК» як інструменту максимізації фінансових результатів

Для ПрАТ «ІнГЗК», яке є великим підприємством гірничодобувної галузі та входить до складу групи «Метінвест», вибір базової функціональної стратегії визначається складними макроекономічними й геополітичними умовами роботи під час повномасштабного вторгнення (логістичні обмеження портів і залізниці, нестабільність енергосистеми, воєнні ризики).

Найбільш адекватною поточним викликам та довгостроковим цілям є стратегія інтенсивного розвитку (модернізації) за одночасного впровадження *функціональної фінансової стратегії* оптимізації витрат та енергоефективності.

Функціональна фінансова стратегія розглядається як генеральний план дій, що забезпечує підприємство фінансовими ресурсами, оптимізує їх використання та створює умови для стійкого зростання чистого прибутку й вартості чистих активів.

Так як місія ПрАТ «ІнГЗК» полягає в ефективному забезпеченні металургійної галузі високоякісною сировиною за умов сталого екологічного та соціально-економічного розвитку регіону, то генеральна фінансова мета — максимізація ринкової вартості активів комбінату та зростання чистого прибутку через підвищення операційної ефективності.

Декомпонуємо цілі підприємства за функціональними блоками (визначимо архітектуру фінансової стратегії (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Архітектура фінансової стратегії ПрАТ «ІнГЗК» за функціональними блоками

<i>Функціональна зона</i>	<i>Ключовий інструмент реалізації</i>	<i>Механізм моніторингу та контролю</i>	<i>Періодичність оцінки</i>
Фінансово-економічна	Бюджетування витрат.	Перевірки та трирічний план аудитів служби Внутрішнього аудитора.	Щомісячно / Щоквартально
	Управління оборотним капіталом.	Контроль виконання КРІ з рентабельності.	
Виробничо-технологічна	Програма капітальних інвестицій (Сарех).	Експертиза проєктно-кошторисної документації.	Щоквартально / Щорічно
	Графіки планово-попереджувальних ремонтів.	Моніторинг показників зносу й ефективності обладнання.	
Маркетингово-збутова	Форвардні та довгострокові контракти.	Моніторинг виконання планів відвантаження залізницею та портами.	Щодекадно / Щомісячно
	Управління логістичними ризиками.	Аналіз цінкових спредів на преміальну продукцію.	
Соціально-екологічна	Екологічний менеджмент.	Екологічний аудит викидів.	Піврічно / Щорічн
	Інвестиції в зелені технології.	Розрахунок вуглецевого сліду продукції для сертифікації СВМ.	

Для реалізації стратегії розроблено наступну систему організаційно-технічних та фінансових заходів (табл. 3.2)

Таблиця 3.2.

Система організаційно-технічних заходів щодо реалізації комплексної фінансової стратегії

<i>Напрямок стратегії</i>	<i>Цільовий орієнтир</i>
1. Оптимізація та зниження витрат (Cost Management)	Зменшення енергетичної складової у структурі витрат.
2. Інвестиційна та капітальна стратегія	Позитивна динаміка чистих активів (у 2025 році співвідношення чистих активів до попереднього року вже склало 136%).
3. Управління ризиками та логістикою	Мінімізація штрафних санкцій та фінансових втрат від простою логістичних ланцюгів.
4. Податковий та внутрішній аудит	Уникнення непродуктивних витрат (штрафів, пені) та підвищення прозорості грошових потоків.

Враховуючи, що 100% акцій комбінату належать єдиному акціонеру — Metinvest Management B.V., та беручи до уваги зафіксовану практику невиконання виплати дивідендів у звітних періодах (наприклад, за підсумками 2024–2025 років дивіденди не виплачувалися/не нараховувалися), основним джерелом фінансування є реінвестування отриманого чистого прибутку (самофінансування). Весь обсяг генерованого чистого операційного прибутку спрямовується на програми модернізації та підтримання капітальних засобів комбінату.

Запровадження описаної фінансової стратегії забезпечить ПрАТ «ІнГЗК» збалансований механізм захисту від зовнішніх кризових шоків воєнного часу. Завдяки концентрації ресурсів на внутрішньому здешевленні процесів фільтрації, подрібнення, транспортування руди та посиленні фінансового аудиту підприємство зможе стабілізувати показники чистого прибутку, покращити екологічні параметри за стандартами та гарантувати довгострокову фінансову стійкість.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного у роботі дослідження дозволили сформулювати наступні основні висновки та пропозиції відповідно до визначених етапів роботи.

Дослідження теоретичних джерел засвідчило, що в умовах ринкової економіки фінансовий результат є найважливішим інтегральним індикатором, який акумулює й відображає наслідки всіх управлінських, виробничих, маркетингових та інвестиційних рішень. Фінансовий результат є не просто обліковою величиною, а ключовим фактором життєздатності організації. З'ясовано, що у бухгалтерському обліку фінансовий результат формується як чиста різниця між отриманими доходами та понесеними витратами звітного періоду. Систематизовано три базові форми фінансового результату (прибуток, збиток, нульовий результат). Обґрунтовано критичну необхідність чіткого розмежування понять економічного ефекту (абсолютної маси прибутку) та економічної ефективності (відносних показників рентабельності), зокрема рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та операційну рентабельність витрат. Розподіл прибутку визначено як багатовекторний процес, який повинен підтримувати оптимальний паритет між інтересами власників (виплата дивідендів), потребами виробничого розвитку та соціально-екологічною відповідальністю бізнесу.

За результатами проведеного аналізу фактичних даних ПрАТ «Інгuleцький ГЗК» за період 2023–2025 років ідентифіковано стрімке розгортання класичної фінансово-економічної кризи. Фінансові результати комбінату продемонстрували негативну динаміку: чистий збиток підприємства зріс у — від -167 236,0 тис. грн у 2023 році до -1 317 997,0 тис. грн у 2024 році, досягнувши критичного значення -8 211 704,0 тис. грн у 2025 році. Це призвело до потужної декапіталізації підприємства та обвалу власного капіталу у 2025 році на 6 273 475,0 тис. грн. Головним деструктивним чинником виступив макроекономічний шок — блокування традиційних логістичних ланцюгів (морських портів) та

втрата ключових ринків збуту, що спричинило обвальне падіння обсягів відвантаження готової продукції та зниження чистого доходу від реалізації на 99,48.

Дослідження структури собівартості та операційних витрат підтвердило наявність структурних деформацій. Через вимушені зупинки технологічних комплексів, консервацію обладнання та визнання втрат від знецінення активів частка елемента «Інші операційні витрати» у 2025 році аномально зросла до 74,86% від загального обсягу. Водночас традиційні матеріальні затрати скоротилися на 84,1% (з 4 073 488,0 тис. грн у 2024 році до 648 133,0 тис. грн у 2025 році), що відображає критичне згортання виробничої програми комбінату. Коефіцієнти рентабельності капіталу та активів протягом 2022–2024 років стрімко знижувалися в негативну зону (зокрема, рентабельність власного капіталу впала з -0,88% до -47,53%), а у 2025 році досягли критично низьких від’ємних значень, що підтверджує повну втрату підприємством здатності до самофінансування та загрозу ініціювання процедури банкрутства за позовами кредиторів.

На основі проведеної експрес-діагностики та факторного моделювання фінансових результатів очевидно, що ПрАТ «Інгулецький ГЗК» перебуває на стадії глибокої фінансової деградації (кризовий тип фінансової стійкості). Для запобігання банкрутству та відновлення позитивного грошового потоку розроблено комплексну програму організаційно-технічних заходів, направлених на підвищення результативності діяльності підприємства.

Розрахунок прогностичних фінансових коефіцієнтів підтвердив високу ефективність запропонованих організаційно-технічних заходів: Коефіцієнт автономії (*Кавт*) зростає з критичних 0,34 до нормативного рівня 0,49–0,50, що повертає комбінату фінансову незалежність та нівелює загрозу банкрутства; Обсяг оборотних активів за рахунок припливу грошових коштів збільшується з 21 701 441,0 тис. грн до 35 467 082,0 тис. грн; Коефіцієнт поточної ліквідності (*Кпл*) за рахунок капіталізації та часткового погашення поточних боргів зростає

з небезпечних 0,88 до стабільного рівня 1,44, повністю відновлюючи поточну платоспроможність комбінату.

На основі розрахунків, проведених у другому розділі, загальний ефект від реалізації запропонованих організаційно-технічних заходів становить 13 765 641,0 тис. грн. Це дозволяє повністю перекрити збитки, ліквідувати дефіцит обігових коштів та збільшити власний капітал підприємства до 29 782 435,0 тис. грн.

Впровадження інструментів жорсткого контролю витрат, повернення дебіторської заборгованості, залучення акціонерного капіталу, а також розгортання повноцінної служби внутрішнього аудиту створюють надійний фундамент для відновлення фінансової стійкості, ліквідації касових розривів та суттєвого зниження точки беззбитковості.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні характеристики ПрАТ «ІнГЗК» та зіставити їх із деструктивними й стимулюючими чинниками зовнішнього ринкового та геополітичного середовища. Отримані результати свідчать про те, що підприємство володіє потужним внутрішнім потенціалом, проте його реалізація суттєво блокується масштабними екзогенними викликами та історично сформованими технологічними обмеженнями.

Для ПрАТ «ІнГЗК», яке є великим підприємством гірничодобувної галузі, найбільш адекватною поточним викликам та довгостроковим цілям є стратегія інтенсивного розвитку (модернізації) за одночасного впровадження *функціональної фінансової стратегії* оптимізації витрат. Для реалізації стратегії розроблено систему організаційно-технічних та фінансових заходів. Запровадження фінансової стратегії забезпечить ПрАТ «ІнГЗК» збалансований механізм захисту від зовнішніх кризових шоків воєнного часу. Завдяки концентрації ресурсів на внутрішньому здешевленні процесів фільтрації, подрібнення, транспортування руди та посиленні фінансового аудиту підприємство зможе стабілізувати показники чистого прибутку, покращити екологічні параметри та гарантувати довгострокову фінансову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73.
3. Балазюк О. Ю., Сисоєва І. М. Звіт про фінансові результати: особливості формування та аудиту. *Ефективна економіка*. 2020. № 2.
4. Бачинський В. І., Кузьмінська К. І. Особливості застосування внутрішньогосподарської звітності на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 36–39.
5. Буркова Л. А. Теоретичні основи оцінки ефективності діяльності підприємств та шляхи її удосконалення. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 145–153.
6. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник. Житомир: Рута, 2001. 672 с.
7. Василюк М. М., Кузьмін Т. Л., Дмитрів М. В. Організація обліку та контролю фінансових результатів як складова системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-167.
8. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2009. 22 с.
9. Дашко І. М. Оцінювання фінансової стійкості гірничорудних підприємств Криворізького регіону. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. Вип. 2 (45). С. 268–282.
10. Зінченко О. А. Показники і критерії якості прибутку підприємства на етапі його використання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 106–111.

11. Йолтухівська Т. В., Лопатовський В. Г. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «фінансовий результат». *Економічні науки*. Хмельницький національний університет. С. 87–91.
12. Костенко Ю. О. Шляхи удосконалення обліку фінансових результатів діяльності підприємства. *Загальні питання сучасного підприємництва*. Харківський національний автомобільно-дорожній університет.
13. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
14. Лісничка Т. В. Удосконалення методики аналізу фінансових результатів. Харківський національний економічний університет. 2013.
15. Мардус Н. Ю., Єлізарова Х. П. Особливості обліку і аудиту фінансових результатів підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8.
16. Момот Т. В., Безугла В. О. та ін. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Т. В. Момот. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 712 с.
17. Мочерний С. В. Економічна теорія: посібник. Київ: Вища школа, 2002. 435 с.
18. Олійник О. В. Формування фінансових результатів сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2003. № 8. С. 52–57.
19. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 460 с.
20. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
21. ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат»: веб-сайт. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/uk-ua/>.
22. Пчелинська Г. В., Кірілова М. В. Сучасна проблематика обліку фінансових результатів за видами діяльності підприємства. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2020. № 6.

23. Ратушна О. П. Облік і аналіз фінансових результатів: методика та організація. Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2013.
24. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 302 с.
25. Скорнякова Ю. Б., Мордвинов К. О. Фінансові результати діяльності підприємства: принципи обліку та облікова політика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.
26. Солодовник Л. М., Шагоян С. М. Інвестиційні аспекти розвитку виробничого потенціалу асоційованого гірничо-збагачувального комбінату. *Збірник наукових праць*. 2011. С. 186–190.
27. Степаненко О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-41-21.
28. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–41.
29. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність. Київ: Алерта, 2011.
30. Туз О. К., Бурковська А. В. Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 777–782.
31. Черничко Т. В., Кізман Є. І. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України. Мукачівський державний університет.
32. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers /L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2019. 346 p.

33. Cheng M. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments / M. Cheng, M. Humphreys, A. Kerry. *European Accounting Review*. Brussels : EAA, 2012. Vol. 87. Issue 3. P. 899–924.
34. <http://smida.gov.ua/>
35. <https://gmk.center>
36. Сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua/

ДОДАТКИ