МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах цифровізації»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
А.В. Момот

Керівник д.е.н., професор Огренич Ю.О.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Момоту Андрію Вячеславовичу

1. Тема роботи: «Удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах цифровізації»
керівник роботи: Огренич Юлія Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості управління ліквідністю підприємства; дослідити підходи до оцінки ефективності управління ліквідністю підприємства; здійснити організаційну характеристику та провести аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; визначити напрями управління ліквідністю підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 11 рис., 21 табл. і 32 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Огренич Ю.О., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Огренич Ю.О., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Огренич Ю.О., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. - 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. - 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. - 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. - 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. - 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. - 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. - 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ А.В. Момот
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.О. Огренич
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 109 с., 11 рис., 21 табл., 82 джерела, 10 додатків.

Об’єктом дослідження є процеси управління ліквідністю підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов’язаних із процесом удосконалення управління ліквідністю підприємства в умовах цифровізації.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління ліквідністю підприємства в умовах цифровізації.

Завдання: 1) визначити сутність та особливості управління ліквідністю підприємства; 2) здійснити аналіз показників діяльності підприємства; 3) розробити заходи щодо вдосконалення механізму управління ліквідністю підприємства.

Методи досліджень: діалектичний і системний підходи, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, логічний метод.

Одержані результати та їх новизна: 1) сформовано рекомендації щодо удосконалення механізму управління ліквідністю підприємства в умовах цифровізації; 2) визначено інструменти управління ліквідністю підприємства в умовах цифровізації; 3) здійснено прогноз грошових потоків для базового, покращеного та погіршеного сценаріїв на даних ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо удосконалення механізму управління ліквідністю підприємства можуть бути використані в його практичній діяльності.

ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ, ПРИБУТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕХАНІЗМ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

SUMMARY

Qualification thesis: 109 pages, 11 figures, 21 tables, 82 references, 10 appendices.

Object of the study - the liquidity management processes of PJSC «Zaporizhzhia Abrasive Plant».

Subject of the study a set of theoretical and methodological principles and applied problems related to the process of improving the liquidity management of an enterprise in the context of digitalization.

Purpose of the thesis - to analyse theoretical foundations and develop practice-oriented recommendations to strengthen short-term financial resilience through liquidity management improvement. The tasks include: 1) conceptualization of liquidity, solvency, and working-capital interactions; 2) assessment of the company's financial condition and liquidity ratios; 3) design of a target liquidity mechanism; 4) development of a 13-week cash forecast with scenario analysis; 5) economic justification and implementation roadmap with risk and compliance provisions.

Research objectives: 1) to define the essence and specific features of enterprise liquidity management; 2) to analyse the company's performance indicators; 3) to develop measures for improving the enterprise liquidity management mechanism; 4) design of a target liquidity mechanism; 5) development of a 13-week cash forecast with scenario analysis; 6) economic justification and implementation roadmap with risk and compliance provisions.

Research methods: dialectical and systems approaches; comprehensive and structural-functional approaches; quantitative analysis; methods of deduction and induction; analysis and synthesis; logical method.

Results and novelty: 1) recommendations have been formulated to improve the enterprise liquidity management mechanism under digitalisation; 2) the tools for enterprise liquidity management in the digital environment have been identified; 3) a

cash flow forecast has been developed for the base, improved, and worsened scenarios based on 2024 data of PJSC «Zaporizhsky Abrasive Plant».

Practical significance of the results. The proposed measures to improve the enterprise liquidity management mechanism can be used in the company's practical activities.

LIQUIDITY, SOLVENCY, LIQUIDITY MANAGEMENT, PROFIT, EFFICIENCY, MECHANISM, DIGITALIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП..... 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 12
1.1 Сутність, значення та фактори впливу на ліквідність підприємства..... 12
1.2 Теоретичні підходи до управління ліквідністю підприємства..... 25
1.3 Методичні підходи до аналізу ліквідності підприємства..... 29
Висновки до розділу 1…..……35
2 АНАЛІЗ СТАНУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЖАБРАЗИВ»..... 36
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Запоріжабразив»..... 36
2.2 Оцінка фінансового стану ПрАТ «Запоріжабразив»..... 39
2.3 Аналіз ліквідності, поточної та перспективної платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив»..... 47
Висновок до розділу 2…….....……54
3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»..... 57
3.1 Удосконалення механізму управління ліквідністю підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»..... 57
3.2 Моніторинг та прогнозування показників ліквідності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах цифровізації. 83
3.3 Напрями удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» через використання цифрових технологій 91
Висновок до розділу 3.....97
ВИСНОВКИ..... 98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 101
ДОДАТКИ..... 110
Декларація академічної доброчесності здобувача..... 136

ВСТУП

Підприємство є однією зі складових загальної економічної системи. На економічну систему впливає значна кількість прямих та опосередкованих чинників. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання вартості ресурсів і проблем у ланцюгах постачання більшість підприємств час від часу стикаються з проблемами в управлінні ліквідністю. Кризовим для підприємства є не лише стан збитковості, а й ситуація, коли знижується платоспроможність, порушуються розрахункові дисципліни з контрагентами, зростають ризики неплатежів і втрачаються стратегічні можливості розвитку. Це обумовлює необхідність упровадження на підприємствах сучасних підходів до управління ліквідністю, які забезпечують проактивний моніторинг грошових потоків, своєчасне планування потреб у фінансуванні та регламентоване ухвалення рішень.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах впровадження цифрових технологій в економіку України, гостро постає питання формування ефективної системи управління ліквідністю підприємства, яка поєднує дані бухгалтерського обліку, оперативні реєстри, інструменти аналітики та прогнозування. Саме циклічні коливання попиту та цін спричиняють потребу у побудові дієвої системи моніторингу й прогнозування грошових потоків, удосконалення політики управління оборотним капіталом й узгодження дій всіх підрозділів у межах єдиного механізму прийняття рішень.

Теоретичні та практичні аспекти, пов’язані з концептуальними положеннями ліквідності, платоспроможності та управління оборотним капіталом, висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, де обґрунтовано підходи до оцінювання коефіцієнтів ліквідності, показників оборотності та грошового циклу, описано організаційні моделі фінансового контролю. Водночас, питання впровадження цифрових технологій до механізму управління ліквідністю на рівні конкретного підприємства, визначення порогів

реагування на відхилення, інтеграції автоматизації потребують подальшої розробки та адаптації до умов роботи підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління ліквідністю підприємства в умовах цифровізації.

Виходячи з поставленої мети, розроблено такі основні завдання дослідження:

– дослідити економічну сутність і значення ліквідності та платоспроможності підприємства, їх взаємозв'язок з оборотним капіталом і грошовим циклом;

– обґрунтувати механізм і особливості формування ефективної системи управління ліквідністю в сучасних умовах;

– розглянути методичні підходи до оцінювання ліквідності й платоспроможності підприємств;

– проаналізувати склад і структуру оборотних активів та поточних зобов'язань підприємства;

– провести комплексний аналіз фінансового стану підприємства;

– проаналізувати показники ліквідності, поточної та перспективної платоспроможності підприємства;

– удосконалити механізм управління ліквідністю підприємства;

– удосконалити науково-методичний підхід до прогнозування грошових потоків підприємства;

– запропонувати напрями підвищення ефективності управління ліквідністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління ліквідністю підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із процесом удосконалення управління ліквідністю підприємства в умовах цифровізації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з теорії та практики управління ліквідністю та платоспроможності підприємств. У роботі використано методи: логічного узагальнення – для систематизації наукових підходів і формулювання концептуальних положень; дедукції та індукції – для розкриття теоретичних аспектів управління ліквідністю; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння і зведення – при оцінюванні фінансового стану; коефіцієнтного аналізу, економіко-математичного моделювання – для побудови прогнозу грошових потоків і сценарного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти фінансової звітності, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фінансова звітність ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», результати власних розрахунків та аналітичних узагальнень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено механізм управління ліквідністю підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на послідовності етапів, включає елементи та складові, охоплює модель управління ліквідністю, що дозволяє мінімізувати вплив ризиків, розробити шляхи підвищення ліквідності та платоспроможності, що сприятиме фінансовому розвитку підприємства;

– удосконалено науково-методичний підхід до прогнозування грошових потоків підприємства, який, на відміну від існуючих, дозволяє здійснити прогноз грошових потоків за базовим, покращеним сценаріями;

– сформовано напрями підвищення ефективності управління ліквідністю підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства впроваджувати ефективні заходи з управління ліквідністю, стабілізації грошового запасу, скорочення грошового циклу і зниження потреби в короткостроковому

фінансуванні, що сприятиме покращенню фінансового стану ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (Харків, 20-22 листопада 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у фаховому виданні та тези за матеріалами наукової конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та фактори впливу на ліквідність підприємства

У сучасних умовах господарювання, які супроводжуються нестабільністю зовнішнього середовища, значним рівнем конкуренції та зростанням ризиків, особливої актуальності набуває питання забезпечення фінансової рівноваги підприємства. Одним із ключових індикаторів такої рівноваги виступає ліквідність, яка визначає здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, державою, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Під ліквідністю підприємства зазвичай розуміють здатність підприємства своєчасно й у повній мірі виконувати свої платіжні зобов'язання [1, с. 12-14].

Поняття ліквідності є одним із фундаментальних у сфері фінансового менеджменту, оскільки відображає спроможність активів підприємства трансформуватися в грошові кошти без суттєвих втрат їхньої вартості. Інакше кажучи, ліквідність підприємства - це його фінансова гнучкість, що забезпечує оперативну реакцію на зміну умов ринку, несподівані витрати та інші непередбачувані обставини. Для будь-якого підприємства ліквідність є основою його фінансової стійкості й стабільного розвитку [2, с. 45].

У науковій літературі та в економічній практиці існує багато підходів до визначення ліквідності підприємства. Варто навести кілька трактувань цього терміна з боку різних дослідників. Визначення ліквідності підприємства за різними підходами вказано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «ліквідність підприємства»

№	Автор	Суть визначення
1	О. Бланк	Ліквідність - це здатність підприємства перетворювати свої активи на грошові кошти для виконання поточних зобов'язань [5, с. 112].
2	В. Савчук	Характеризується рівнем забезпеченості підприємства платоспроможними активами та швидкістю їх обігу [6, с. 47].
3	В. М. Опарін	Ліквідність визначається як здатність активів підприємства до реалізації без втрат вартості та впродовж необхідного терміну [7, с. 76].
4	Г. Кірейцев	Ліквідність розглядається як інтегральний показник платоспроможності в короткостроковому періоді [8, с. 98].
5	І. Балабанов	Оцінка ліквідності передбачає аналіз співвідношення грошових потоків та короткострокових зобов'язань [9, с. 134].
6	Дж. Ван Хорне	Ліквідність - це міра здатності підприємства швидко генерувати грошовий потік для покриття витрат [10, с. 354].

Джерело: складено на основі: [5; 6; 7; 8; 10]

Як видно з табл. 1.1, незважаючи на різноманітність формулювань, усі вони сходяться на основній ідеї: ліквідність пов'язана зі швидкістю та повнотою перетворення активів у грошову форму з метою покриття поточних зобов'язань. Це надає підприємству впевненості у завтрашньому дні, дозволяє уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з дефіцитом обігових коштів, і формує позитивний імідж серед партнерів.

Залежно від ступеня доступності активів до конверсії в гроші, ліквідність поділяється на такі види (рис. 1.1):

– абсолютна ліквідність - оцінюється за наявністю грошових коштів та їх еквівалентів;

– поточна ліквідність - відображає здатність покриття поточних зобов'язань усіма оборотними активами;

– швидка ліквідність - враховує найбільш мобільну частину оборотних активів без урахування запасів;

– балансова ліквідність - співвідносить групи активів і пасивів у балансі за ступенем ліквідності та терміновістю погашення.

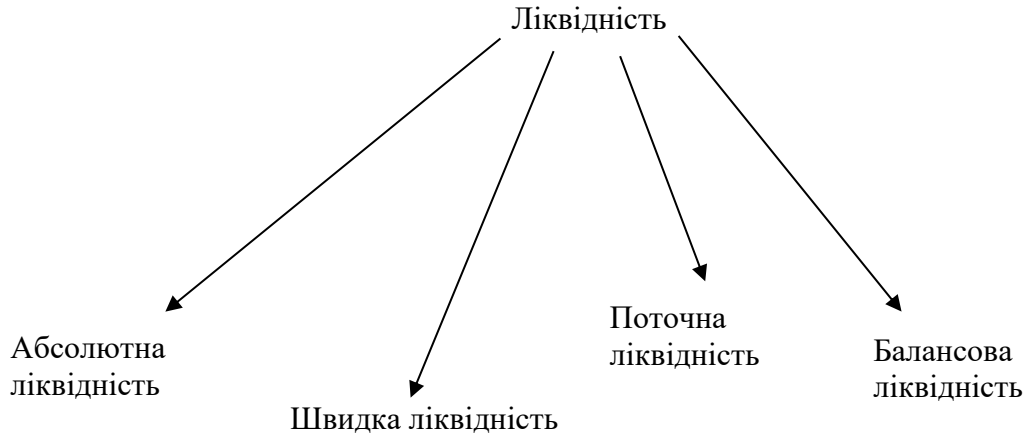


Рисунок 1.1 – Види ліквідності

Джерело: складено на основі [14]

Значення ліквідності для підприємства важко переоцінити. Вона є показником його фінансової дисципліни, порядності у розрахунках, здатності до функціонування в умовах дефіциту ресурсів та кризи ліквідності на ринку. Висока ліквідність означає здатність швидко мобілізувати фінансові ресурси, тоді як низька ліквідність є ознакою потенційних проблем з платоспроможністю, зростанням боргового навантаження, погіршенням кредитного рейтингу підприємства.

Для підприємства ліквідність має багато важливих функцій:

– забезпечення платоспроможності;
– підвищення фінансової стійкості;
– попередження кризових ситуацій;
– формування оптимальної структури капіталу;
– підвищення довіри з боку інвесторів.

Ці функції тісно пов’язані між собою і забезпечують стабільність підприємства. Варто зазначити, що ліквідність тісно пов’язана з категорією платоспроможності, однак не є її абсолютним синонімом. Платоспроможність - це спроможність суб’єкта господарювання виконувати свої фінансові зобов’язання, що вже настали, у певний момент часу. Натомість ліквідність передбачає більш широку часову перспективу і включає можливість виконання

зобов’язань у майбутньому за рахунок трансформації активів. Розмежування цих понять подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз різниці між поняттям ліквідності й поняттям платоспроможності

Ознака	Ліквідність	Платоспроможність
Часовий аспект	Перспектива на майбутнє	Поточна ситуація
Джерела оцінки	Поточні активи та швидкість їх обігу	Наявність коштів для погашення зобов’язань
Основний критерій	Можливість трансформації активів	Фактична спроможність до розрахунків
Характер	Динамічна категорія	Статична категорія
Інструменти впливу	Управління активами та зобов’язаннями	Управління коштами на рахунках

Таким чином, ліквідність виступає як передумова забезпечення платоспроможності, формуючи основу для стабільного функціонування підприємства у короткостроковій перспективі. Забезпечення належного рівня ліквідності дозволяє уникати касових розривів, втрати ділової репутації та фінансових санкцій з боку контрагентів і податкових органів.

Таким чином, ліквідність є ключовою передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємства у короткостроковому періоді. Водночас, слід зауважити, що надмірна ліквідність не завжди є позитивною ознакою, адже вона може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів, зокрема - про їх «заморожування» в малодоходних або зовсім недоходних активах. Тобто, ефективне управління ліквідністю повинно базуватися на пошуку оптимального балансу між здатністю підприємства своєчасно розраховуватись за зобов’язаннями та ефективністю використання обігового капіталу.

У практичній площині управління ліквідністю тісно пов’язане із такими аспектами діяльності підприємства, як фінансове планування, бюджетування, політика управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, облік запасів, кредитна політика тощо. Звідси випливає, що на ліквідність впливають

як внутрішні (структура активів, платіжна дисципліна), так і зовнішні чинники (економічна ситуація в країні, податкова політика) [3, с. 67].

До внутрішніх факторів, що формують рівень ліквідності підприємства, належать (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Фактори ліквідності

1. Структура активів - співвідношення між оборотними та необоротними активами, а також всередині оборотних - між більш і менш ліквідними компонентами (готівкові кошти, дебіторська заборгованість, запаси тощо).

2. Фінансова стратегія підприємства - у тому числі політика щодо залучення позикових коштів, управління оборотним капіталом, вибір джерел фінансування.

3. Політика в галузі обігу запасів - раціональне управління складськими залишками дозволяє зменшити замороження коштів у товарно-матеріальних цінностях.

4. Якість дебіторської заборгованості - наявність значного обсягу простроченої дебіторки або таких боргів, що мають низьку ймовірність погашення, знижує реальний рівень ліквідності.

5. Рівень управлінської ефективності - здатність керівництва оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

До зовнішніх факторів впливу можна віднести:

1. Стан економіки в цілому - макроекономічна стабільність, інфляція, валютні коливання, загальний рівень платоспроможності контрагентів.

2. Стан фінансового ринку - доступність та вартість кредитних ресурсів, умови банківського обслуговування.

3. Законодавче та податкове регулювання - зокрема, податкове навантаження, строки відшкодування ПДВ, умови укладання договорів із державними структурами.

4. Рівень конкуренції у галузі - що впливає на можливості реалізації продукції та швидкість обігу грошових коштів.

5. Репутація підприємства серед партнерів - впливає на умови постачань та взаєморозрахунків (авансування, відстрочки платежів тощо).

Оцінка взаємодії зазначених чинників дозволяє не лише виявити актуальні загрози для платоспроможності підприємства, але й сформувати ефективну систему заходів, спрямованих на підтримку необхідного рівня ліквідності.

Окремо варто акцентувати увагу на такому аспекті, як галузева специфіка ліквідності. У різних секторах економіки існують свої «норми» та «пороги» ліквідності, зумовлені швидкістю обігу активів, тривалістю виробничого циклу, характером взаєморозрахунків тощо. Наприклад, у торгівлі оборотність активів відбувається значно швидше, ніж у будівельній або машинобудівній галузі, що зумовлює і різні вимоги до рівня ліквідності.

Ліквідність підприємства не є статичним показником, а постійно змінюється залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів. Оцінка ліквідності є важливим етапом для керівництва підприємства, оскільки вона дозволяє отримати об'єктивну картину платоспроможності, яка впливає на прийняття управлінських рішень. При цьому врахування як поточної, так і перспективної ліквідності дає змогу спрогнозувати можливі фінансові труднощі та запобігти їх виникненню.

Для того, щоб керівництво підприємства могло вчасно реагувати на зміни, необхідно постійно моніторити ключові фактори, що впливають на ліквідність. Особливе значення для підтримки ліквідності мають такі аспекти:

– Аналіз грошових потоків. Оцінка припливу та відтоку грошових коштів дозволяє виявити недоліки у фінансовому управлінні, а також оцінити ефективність використання поточних ресурсів.

– Управління дебіторською заборгованістю. Важливим є своєчасне погашення дебіторської заборгованості, що допомагає покращити грошовий потік підприємства та зменшити ризики ліквідності.

– Оптимізація структури капіталу. Підприємства можуть підвищити ліквідність, скорочуючи частку довгострокових зобов’язань у структурі фінансування та використовуючи короткострокові позики для фінансування поточних операцій.

Однак важливо зазначити, що на ліквідність також значно впливає планування короткострокових і довгострокових фінансових потреб підприємства. Оскільки платоспроможність підприємства залежить від здатності вчасно виконувати зобов'язання, то варто використовувати планування як важливий інструмент для уникнення дефіциту грошових коштів. У цій ситуації доцільним є застосування фінансових моделей, що дозволяють виявляти та прогнозувати поточні потреби підприємства в оборотних коштах. Метою управління ліквідністю підприємства є забезпечення такого рівня грошових коштів і ліквідних активів, який дозволяє підприємству своєчасно та в повному обсязі виконувати свої платіжні зобов’язання перед контрагентами, бюджетом, працівниками та іншими учасниками господарського процесу, зберігаючи при цьому фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Ефективне управління ліквідністю передбачає баланс між прибутковістю та ризиками, що виникають внаслідок недостатнього або надмірного рівня ліквідних коштів.

Основні завдання управління ліквідністю підприємства:

– забезпечення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов’язання;

– оптимізація структури активів і пасивів підприємства за рівнем ліквідності;

– прогнозування й планування грошових потоків з метою уникнення касових розривів;

– підтримання необхідного рівня грошових резервів;

– зниження витрат, пов’язаних з обслуговуванням боргових зобов’язань;

– оцінка ліквідності в динаміці для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– запобігання ризику неплатоспроможності або банкрутства підприємства.

Значення ліквідності для підприємства полягає в тому, що вона забезпечує:

– Здатність до швидкого реагування на несподівані зміни на ринку, зокрема у випадках, коли виникають непередбачувані витрати або необхідність швидко скоригувати діяльність.

– Підвищення довіри з боку кредиторів та партнерів, що може бути важливим фактором для отримання вигідних умов кредитування або партнерства.

– Покращення фінансової стійкості підприємства, що дозволяє ефективно здійснювати інвестиції та забезпечувати безперебійне виробництво.

Окремо варто зауважити, що цифрові технології значно змінили підхід до управління ліквідністю. Сучасні інструменти для автоматизації та аналізу фінансових потоків дозволяють значно скоротити час, необхідний для прийняття управлінських рішень, та підвищити точність прогнозів. Ліквідність підприємства має прямий вплив на платоспроможність, оскільки забезпечує обіг активів та виконання його поточних зобов’язань [4, с. 89].

Застосування цифрових платформ для моніторингу грошових потоків і ліквідності дає змогу більш оперативно реагувати на зміни та забезпечувати прозорість фінансових процесів на всіх етапах.

Для кращого розуміння факторів, що впливають на ліквідність підприємства, їх можна класифікувати на декілька категорій:

Фактори внутрішнього середовища підприємства:

– структура капіталу;
– управлінська ефективність;
– рівень дебіторської та кредиторської заборгованості.

Фактори зовнішнього середовища:

– макроекономічна ситуація (інфляція, безробіття, економічний ріст);
– зміни в податковій політиці та законодавстві;
– конкурентне середовище.

Однак для забезпечення належного рівня ліквідності не обов'язково мати надлишок ліквідних активів. Важливою є їх раціональна структура, яка забезпечує оптимальне поєднання оборотних і необоротних активів, щоб кожен актив працював на покриття поточних зобов’язань підприємства.

Таким чином, ефективне управління ліквідністю є важливим елементом стратегії розвитку підприємства. Врахування економічних, фінансових і організаційних факторів, а також використання сучасних цифрових технологій допомагає підприємству підтримувати необхідний рівень ліквідності для забезпечення безперебійної діяльності в умовах швидких змін на ринку та економічної нестабільності.

Управління ліквідністю повинно ґрунтуватися на низці ключових принципів, які дозволяють забезпечити ефективність фінансових рішень, зменшити ризики та досягти платоспроможності підприємства. Їх представлено на рис. 1.3:

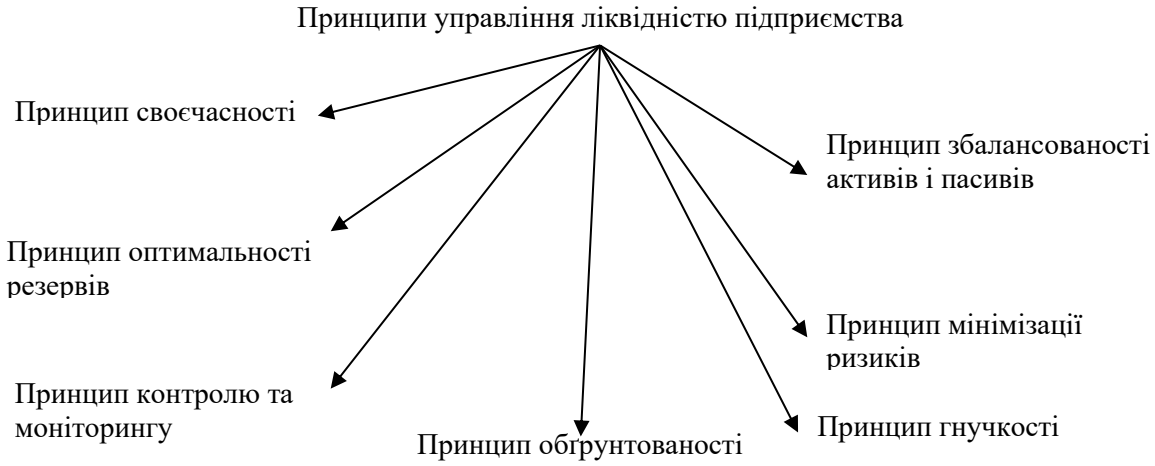


Рисунок 1.3 – Принципи управління ліквідністю підприємства

1. Принцип своєчасності - управлінські рішення мають прийматися з урахуванням термінів виконання зобов’язань та надходження коштів.

2. Принцип обґрунтованості - планування ліквідності має базуватися на фінансовому аналізі, прогнозуванні грошових потоків, динаміці активів і пасивів.

3. Принцип збалансованості активів і пасивів - активи і пасиви мають бути узгоджені за строками погашення, щоб уникнути касових розривів.

4. Принцип мінімізації ризиків - у процесі управління необхідно враховувати фінансові ризики - валютні, кредитні, процентні, інфляційні тощо.

5. Принцип гнучкості - система управління ліквідністю має оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

6. Принцип оптимальності резервів - підприємство повинно підтримувати адекватний рівень грошових резервів - не надмірний і не критично низький.

7. Принцип контролю та моніторингу - постійне відстеження ключових показників ліквідності дозволяє своєчасно виявляти проблеми й коригувати стратегію.

Одним з основних факторів, що впливають на ліквідність підприємства, є фінансова стійкість. Вона визначається здатністю підприємства ефективно

управляти своїми фінансовими ресурсами, що дозволяє уникати затримок у розрахунках з постачальниками та кредиторами, а також забезпечувати виплати по зобов'язанням у строк. Фінансова стійкість має важливе значення для підтримання ліквідності, оскільки наявність стабільного джерела грошових коштів дозволяє підприємству уникнути дефіциту ліквідності навіть у несприятливих економічних умовах.

Вирізняють наступні концепції для управління ліквідністю:

1. Консервативна модель

Підприємство утримує значні залишки грошових коштів, що гарантує виконання зобов'язань у будь-яких умовах.

Перевагою такого методу є мінімальний ризик втрати платоспроможності.

Очевидним недоліком можна назвати втрату потенційного доходу через неефективне використання капіталу.

2. Ризик-орієнтована модель

Ця модель має на меті максимальне використання грошових ресурсів у діяльності підприємства та мінімізацію його резервів.

Такий підхід підвищує прибутковість, але має високий ризик втрати ліквідності.

3. Компромісна модель

Ця модель утримує баланс між прибутковістю й ризиками. Вона є найбільш поширеною в практиці підприємств. І частково формує грошові резерви.

4. Модель Баумоля

Данна модель розраховує оптимальний розмір залишків грошових коштів.

Вона підходить лише для передбачуваних грошових потоків. Формула 1.1 Модель Баумоля:

$$C = \sqrt{\frac{2bT}{i}}, \tag{1.1}$$

де C - оптимальний залишок готівки;

b - витрати на залучення коштів;

T - загальна потреба у коштах;

i - процентна ставка за альтернативними вкладеннями.

5. Модель Міллера-Орра

Розраховує верхню і нижню межі грошового резерву при нестабільних потоках.

Підходить для підприємств з високою волатильністю надходжень/виплат. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше поєднують елементи різних моделей, адаптуючи їх до цифрового середовища.

Основні інструменти управління ліквідністю відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Інструменти управління ліквідністю

Інструмент	Суть та призначення
Бюджетування грошових коштів	Планування надходжень і витрат з метою уникнення дефіциту ліквідності.
Платіжний календар	Деталізований графік здійснення платежів у розрізі днів або тижнів.
Факторинг	Продаж дебіторської заборгованості для швидкого отримання коштів.
Овердрафт і короткострокове кредитування	Тимчасове покриття дефіциту ліквідності за рахунок банківських кредитів.
Управління запасами	Оптимізація обсягів матеріальних ресурсів для вивільнення оборотного капіталу.
Лізинг і відстрочка платежів	Зниження одномоментного навантаження на грошові потоки.
Інвестиційна політика вільних коштів	Вкладення тимчасово вільних коштів у короткострокові фінансові інструменти (депозити, ОВДП).

Ще одним важливим фактором є управління запасами. Наявність надмірних запасів може призвести до збільшення витрат на їх зберігання, а також на обслуговування, що, в свою чергу, зменшує ліквідність. У той же час, нестача запасів може створити ризик порушення виробничих процесів і не здатності виконувати замовлення клієнтів. Отже, ефективне управління запасами є важливим інструментом для підтримки ліквідності підприємства.

Макроекономічне середовище також істотно впливає на ліквідність підприємства. Від стану економіки, рівня інфляції, зміни валютного курсу, податкової політики та інших зовнішніх чинників залежить здатність підприємства ефективно генерувати грошові потоки. Наприклад, висока інфляція може зменшити реальну вартість активів підприємства, що призводить до зниження ліквідності. У свою чергу, зміни валютних курсів можуть спричинити збільшення витрат на імпортні компоненти або скоротити доходи від експортних операцій.

Не менш важливим фактором є структура зобов'язань підприємства. Якщо підприємство має значну кількість короткострокових зобов'язань, воно може зіткнутися з проблемами ліквідності в разі непередбачуваних змін на ринку або при зниженні рівня грошових потоків. В такому випадку необхідно вжити заходів щодо скорочення короткострокових боргів або переходу на більш довгострокове фінансування, що зменшує ризики ліквідності.

Зовнішнє фінансування, зокрема кредитування, є також важливим фактором, що впливає на ліквідність підприємства. Від наявності доступу до позикових коштів та вартості кредитів залежить здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Важливою є і кредитна історія підприємства, оскільки наявність поганої кредитної історії може ускладнити доступ до кредитних ресурсів або призвести до зростання вартості позик.

Дебіторська заборгованість відіграє важливу роль у визначенні ліквідності підприємства. Якщо підприємство має великі суми дебіторської заборгованості, це може призвести до затримки надходжень грошових коштів, що впливає на його здатність виконувати короткострокові зобов'язання. Відповідно, ефективне управління дебіторською заборгованістю та забезпечення своєчасних розрахунків з дебіторами є важливими аспектами для підтримки ліквідності.

Використання сучасних технологій також суттєво впливає на ліквідність підприємства. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень та скоротити час на виконання операцій з грошовими коштами. Наприклад, застосування систем автоматизації фінансових

процесів дозволяє оперативно відстежувати стан ліквідності, оптимізувати обробку платежів та значно знижувати ризики фінансових помилок.

Останнім важливим фактором є управління фінансовими потоками. Від ефективного управління фінансовими потоками залежить здатність підприємства не лише підтримувати ліквідність, але й забезпечувати стабільний розвиток. Постійний моніторинг фінансових потоків, а також впровадження стратегій щодо їх оптимізації дозволяє знижувати витрати та покращувати фінансові результати підприємства.

Таким чином, ліквідність підприємства є комплексним економічним показником, на який впливає безліч факторів. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству не тільки підтримувати необхідний рівень ліквідності, але й використовувати інструменти для підвищення своєї фінансової стійкості, що є важливим аспектом для досягнення довгострокового успіху та стабільності.

На нашу думку, саме недооцінка ролі ліквідності може легко призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства, навіть якщо діяльність цього підприємства є прибутковою.

1.2 Теоретичні підходи до управління ліквідністю підприємства

Поняття управління ліквідністю підприємства займає одне з центральних місць у системі фінансового менеджменту. Його значення обумовлене необхідністю забезпечення балансу між надходженням і витрачанням грошових коштів, що дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість та ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Різноманіття підходів до управління ліквідністю зумовлене як еволюцією економічної науки, так і зростаючою складністю бізнес-середовища, у якому функціонують сучасні підприємства.

Теоретичні основи управління ліквідністю базуються на ряді концепцій. Зокрема, класичні теорії управління фінансами розглядають ліквідність як результат взаємодії активів і зобов’язань підприємства, а отже, управління

ліквідністю розглядається як процес, спрямований на узгодження термінів і обсягів грошових потоків. Серед найбільш поширених підходів вирізняють наступні:

1. Традиційний підхід полягає у підтриманні мінімально необхідного рівня ліквідних активів, здатних покрити короткострокові зобов’язання. Цей підхід базується на аналізі фінансових коефіцієнтів та збереженні нормативних співвідношень між поточними активами і зобов’язаннями.

2. Фінансово-аналітичний підхід орієнтується на виявлення проблем ліквідності шляхом поглибленого аналізу структури активів, динаміки дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості та грошових потоків.

3. Динамічний підхід, який бере до уваги зміну ліквідності в часі та передбачає її прогнозування за допомогою фінансових моделей, сценарного аналізу та методів планування.

4. Системний підхід передбачає розгляд ліквідності не окремо, а як елемент загальної фінансової системи підприємства, тісно пов'язаний з прибутковістю, платоспроможністю, оборотністю активів та інвестиційною активністю.

5. Цільовий підхід орієнтований на досягнення конкретних фінансових цілей підприємства через управління ліквідністю. Наприклад, мінімізація витрат на утримання ліквідних активів або забезпечення безперебійного фінансування поточної діяльності.

Узагальнення зазначених підходів наведено в табл. 1.4.

Застосування того чи іншого підходу залежить від багатьох чинників: масштабів підприємства, галузевої належності, структури активів і пасивів, а також рівня ризику. У сучасних умовах ефективне управління ліквідністю передбачає поєднання декількох підходів у межах єдиної стратегії.

Особливої актуальності набуває інтегрований підхід, що передбачає використання цифрових технологій для моніторингу, аналізу та прогнозування ліквідності. Цей підхід поєднує у собі фінансово-аналітичні інструменти, автоматизовані системи управління, а також методи ризик-менеджменту.

Таблиця 1.4 – Основні підходи до управління ліквідністю підприємства

Підхід	Характеристика	Основна мета
Традиційний	Орієнтація на нормативні значення коефіцієнтів ліквідності	Підтримання мінімально допустимого рівня ліквідності
Фінансово-аналітичний	Аналіз структури оборотних активів і зобов'язань	Виявлення ризиків нестачі ліквідних коштів
Динамічний	Прогнозування змін ліквідності у часі	Забезпечення стійкого руху грошових потоків
Системний	Розгляд ліквідності як елемента загальної фінансової системи	Підвищення фінансової стійкості
Цільовий	Орієнтація на досягнення певних цілей	Оптимізація використання ресурсів

Джерело: складено на основі [15]

Для глибшого розуміння управління ліквідністю підприємства, важливо розглянути такі основні підходи до цього процесу:

- Підхід грошових потоків: Цей підхід фокусується на управлінні грошовими потоками підприємства, тобто на вчасному забезпеченні надходження готівки для покриття поточних витрат і зобов'язань. Важливо підтримувати баланс між надходженнями і витратами, що забезпечує ліквідність підприємства;
- Підхід до оптимізації активів та зобов'язань: Цей підхід акцентує увагу на тому, як ефективно управляти активами та зобов'язаннями, щоб забезпечити стійкий обіг грошових коштів;
- Інтегровані фінансові моделі: Такі моделі комбінують різні підходи до управління ліквідністю, враховуючи взаємозв'язки між різними фінансовими показниками, такими як оборотний капітал, грошові потоки, рівень інвестицій і фінансування.

Кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки. Наприклад, підхід грошових потоків відносно простий і достатньо ефективний в короткостроковій перспективі. Однак, він також може призвести до недооцінки довгострокових зобов'язань компанії. Підхід оптимізації активів та зобов'язань може

забезпечити стале скорочення грошового циклу і вивільнення коштів без додаткового боргу. Інтегровані фінансові моделі дають цілісне бачення взаємозв’язків між оборотним капіталом, інвестиціями і фінансуванням і дозволяють збалансувати рішення, однак вимагають вищої якості даних, дисципліни оновлення припущень і більших витрат на впровадження та підтримку. Через це зазвичай застосовують кілька підходів одночасно з чітким розподілом ролей і єдиними пороговими значеннями показників.

Порівняння цих підходів відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналіз підходів управління ліквідністю на підприємстві.

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Підхід грошових потоків	Зосередження на управлінні потоками грошей	Простота і ефективність в короткостроковій перспективі	Може призвести до недооцінки довгострокових зобов'язань
Підхід до активів та зобов'язань	Оптимізація активів і зобов'язань для підтримки ліквідності	Дозволяє уникати проблем з платоспроможністю	Може бути важким у реалізації без системи внутрішнього контролю
Інтегровані фінансові моделі	Використання декількох підходів для комплексного управління	Охоплює всі аспекти фінансового стану підприємства	Вимагає наявності складних обчислювальних моделей

Отже, теоретичні підходи до управління ліквідністю підприємства демонструють багатовекторність і комплексність цього процесу. Успішне застосування зазначених концепцій вимагає не лише методологічної підготовки, а й гнучкості у прийнятті рішень, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

1.3 Методичні підходи до аналізу ліквідності підприємства

Аналіз ліквідності підприємства є важливим інструментом фінансової діагностики, що дозволяє оцінити здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої зобов'язання. Він є необхідною складовою не лише управлінських рішень, а й зовнішнього контролю з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених осіб.

У практиці фінансового аналізу застосовується декілька методичних підходів до оцінки ліквідності, кожен з яких має свої особливості, переваги та сфери застосування. Основними серед них є: коефіцієнтний, функціонально-вартісний, грошовий, балансовий, динамічний, інтегральний та порівняльний підходи. Наведені методики дозволяють всебічно оцінити поточну і перспективну здатність підприємства до покриття короткострокових зобов'язань.

- Коефіцієнтний підхід передбачає використання системи фінансових коефіцієнтів, що розраховуються на основі звітності підприємства. До основних показників цього підходу належать: коефіцієнт поточної ліквідності (покриття); коефіцієнт швидкої ліквідності; абсолютної ліквідності; співвідношення власного оборотного капіталу до поточних активів тощо.

Цей підхід є найбільш поширеним у вітчизняній та міжнародній практиці, оскільки дозволяє оперативно оцінити рівень фінансової стабільності підприємства.

- Грошовий підхід базується на аналізі фактичного і прогнозного руху грошових коштів. Основною метою тут є визначення здатності підприємства генерувати позитивний грошовий потік у коротко- і середньостроковій перспективі. Він вважається точнішим, ніж коефіцієнтний аналіз, оскільки враховує реальний рух коштів, а не лише статичні показники на кінець звітного періоду.

- Балансовий підхід передбачає порівняння активів, згрупованих за рівнем ліквідності, із зобов'язаннями, згрупованими за термінами погашення.

Такий аналіз дозволяє встановити загальну ліквідність балансу підприємства. Часто для цього складають спеціальну таблицю зі співставленням груп активів і пасивів. Баланс визнається абсолютно ліквідним, якщо кожна група активів перевищує або дорівнює відповідній групі зобов'язань.

- Функціонально-вартісний підхід полягає в оцінці ліквідності на основі вартісного аналізу оборотних активів за їх участю у процесі формування доходу підприємства. Активи класифікуються за рівнем їх вкладення в результативну діяльність, а також за швидкістю перетворення на грошові кошти.
- Динамічний підхід передбачає оцінку ліквідності в динаміці - шляхом аналізу трендів відповідних показників, розрахунку їх середніх значень, варіацій та інших статистичних характеристик. Даний метод є доцільним при побудові прогнозних моделей і дає можливість відстежувати зміну фінансового стану підприємства у часі.
- Інтегральний підхід об'єднує декілька методик, наприклад, коефіцієнтна і грошова, в єдину систему. Це дозволяє зменшити похибку при прийнятті рішень, а також врахувати взаємозв'язок між ліквідністю, платоспроможністю, рентабельністю та іншими параметрами. Часто в межах цього підходу застосовують методи багатокритеріального аналізу або інтегрального оцінювання за допомогою вагових коефіцієнтів.
- Порівняльний підхід дозволяє оцінити ліквідність шляхом зіставлення показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами.

Наведені методичні підходи можна узагальнити в таблиці, що відображає їхні ключові характеристики, переваги та недоліки.

Варто зазначити, що жоден із зазначених підходів не є універсальним. Для отримання об'єктивної оцінки ліквідності доцільно використовувати декілька методик одночасно. Таким чином досягається баланс між простотою розрахунків та глибиною аналітичного висновку.

У сучасних умовах цифровізації економіки зростає значення автоматизованих систем фінансового аналізу, які дозволяють оперативно

обробляти великі обсяги фінансової інформації, будувати моделі ліквідності та генерувати управлінські звіти в реальному часі. Це сприяє підвищенню точності оцінки, а також дає змогу здійснювати адаптивне управління фінансами.

Важливою складовою аналізу ліквідності є вибір релевантних показників, які найбільш точно відображають здатність підприємства до виконання короткострокових зобов'язань. До таких показників відносять:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності - співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань;
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності - співвідношення оборотних активів без запасів до поточних зобов'язань;
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності - частка грошових коштів та їх еквівалентів у покритті поточних зобов'язань;
4. Коефіцієнт маневреності оборотних активів - визначає гнучкість використання оборотного капіталу;
5. Чистий оборотний капітал - різниця між оборотними активами і поточними зобов'язаннями.

Усі зазначені коефіцієнти мають важливе значення для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Їх динаміка дозволяє відстежувати фінансову гнучкість підприємства та вчасно виявляти можливі ознаки кризи ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки підприємство здатне покрити свої поточні зобов'язання всіма наявними оборотними активами. Оптимальне значення цього коефіцієнта коливається у межах 1,5-2,5, що свідчить про достатній рівень забезпеченості ресурсами для покриття боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є точнішим індикатором, адже виключає із складу оборотних активів найменш ліквідні - запаси. Його нормативне значення становить 1,0 або вище, що свідчить про готовність підприємства погасити поточні зобов'язання навіть без реалізації продукції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну платоспроможність підприємства, відображаючи частку грошових коштів у

структурі покриття зобов’язань. Нормативним вважається значення у межах 0,2-0,5.

Чистий оборотний капітал є одним із ключових інтегральних показників ліквідності, що визначає фінансову стабільність та потенціал підприємства до розширення діяльності. Його позитивне значення засвідчує здатність підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власних коштів.

Показники ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства вчасно й у повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов’язання за рахунок обігових активів. Детальніше показники ліквідності показано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Показники ліквідності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Цільове значення
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	>1,5-2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов’язання	>1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов’язання	0,2-0,5
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи - Поточні зобов’язання	>0
Коефіцієнт покриття короткострокових зобов’язань	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов’язання	Індивідуально

Джерело: створено автором на основі [47; 48]

Показники ліквідності надають змогу не лише оцінити поточну платоспроможність підприємства, а й спрогнозувати майбутні ризики неплатоспроможності.

Характеристика основних показників:

- Коефіцієнт загальної ліквідності показує, скільки гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов’язань. Він характеризує загальну здатність погашати борги.
- Коефіцієнт швидкої ліквідності уточнює попередній показник, виключаючи найбільш неліквідні активи - запаси.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності - найконсервативніший індикатор, що враховує лише найбільш ліквідні активи.

- Чистий оборотний капітал визначає обсяг ресурсів, що залишаються в розпорядженні підприємства після виконання короткострокових зобов’язань.

Послідовність методики оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства можна побачити на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Послідовність методики оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства

– Аналіз ліквідності балансу підприємства

Визначення співвідношення активів та зобов’язань у різних ступенях ліквідності.

– Оцінка фінансового стану підприємства

Аналіз коефіцієнтів прибутковості, рентабельності, ділової активності.

– Розрахунок основних показників ліквідності

Використання табличних формул з урахуванням оптимальних меж.

– Оцінка поточної платоспроможності

Перевірка наявності достатніх обігових коштів для покриття короткострокових зобов’язань.

– Розрахунок інтегрального показника ліквідності за обраною методикою з урахуванням вагових коефіцієнтів.

– Розрахунок загального показника платоспроможності

Врахування зовнішніх та внутрішніх чинників ризику.

– Формулювання висновків і рекомендацій

Визначення рівня ліквідності та доцільних управлінських дій.

У теоретичному та практичному аспектах методи аналізу ліквідності тісно пов’язані з методами оцінки платоспроможності та фінансової стійкості. Вони формують аналітичну основу для:

- визначення ризику неплатоспроможності;
- формування резервів ліквідності;
- планування грошових потоків;
- підготовки до залучення зовнішнього фінансування;
- реалізації стратегій реструктуризації або санації.

Сучасні підходи до аналізу ліквідності також передбачають використання автоматизованих фінансово-аналітичних платформ, що дає змогу:

- щоденно перевіряти показники ліквідності в режимі реального часу;
- прогнозувати грошові потоки на основі сценарного аналізу;
- будувати динамічні моделі платоспроможності;
- отримувати автоматичні сигнали про перевищення ризиків;
- оцінювати вплив управлінських рішень на рівень ліквідності.

Таким чином, поєднання класичних підходів із новітніми інструментами дозволяє значно підвищити якість управління ліквідністю та забезпечити гнучке реагування на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Отже, у першому розділі курсової роботи було здійснено глибокий теоретико-методичний аналіз сутності, значення та особливостей управління ліквідністю підприємства. Визначено, що ліквідність - це здатність підприємства вчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов’язання, і вона є критичним чинником його стабільного функціонування.

Висновки до розділу 1

Розглянуто ключові фактори, які впливають на ліквідність, серед яких: структура активів, рівень дебіторської заборгованості, наявність грошових резервів, ефективність управління оборотними коштами тощо. З’ясовано, що управління ліквідністю повинно здійснюватися системно, із урахуванням як зовнішніх (ринкових), так і внутрішніх чинників.

У межах розділу проаналізовано основні підходи до управління ліквідністю, зокрема: традиційний, збалансованого фінансування, стратегічний, цифровий, інноваційний тощо. Зроблено висновок, що в сучасних умовах ефективне управління ліквідністю потребує цифровізації процесів, прогнозного аналізу та побудови гнучких моделей фінансового управління.

Окрема увага була приділена методичним підходам до аналізу ліквідності. Узагальнено існуючі методики, виявлено їх переваги та недоліки, а також запропоновано доцільне поєднання традиційних коефіцієнтів з сучасними автоматизованими аналітичними інструментами. Такий підхід забезпечує як глибину оцінки, так і швидкість прийняття рішень у сфері управління ліквідністю підприємства.

2 АНАЛІЗ СТАНУ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЖАБРАЗИВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Запоріжабразив»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжабразив» є одним із провідних українських виробників абразивних матеріалів та інструментів. Історія підприємства бере свій початок у 1939 році, коли було започатковано виробництво карбіду кремнію, шліфувального зерна та порошків. У 1950-х роках було введено в експлуатацію першу піч для плавки електрокорунду, що заклало основу для подальшого розвитку підприємства. У 1960-х роках завод розширив асортимент продукції, розпочавши випуск тугоплавких сполук, таких як карбід та нітрид бору.

ПрАТ «Запоріжабразив» розташоване в місті Запоріжжя та займає важливе місце у вітчизняній промисловості як постачальник абразивної продукції для машинобудування, металургії, будівництва та інших галузей.

Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства (ПрАТ), що передбачає обмежене коло акціонерів та обмежену відповідальність учасників за зобов’язаннями товариства в межах їх внесків. Організаційна структура ПрАТ «Запоріжабразив» є багаторівневою та функціональною, що відповідає масштабам і складності його виробничо-господарської діяльності. Вона затверджена рішенням Наглядової ради підприємства у протоколі від 19 червня 2024 року і включає декілька ключових блоків управління, кожен з яких виконує специфічні функції.

Найвищим органом управління є Загальні збори акціонерів, підзвітні Наглядовій раді, яка в свою чергу контролює Голову правління. До складу вищого керівництва також входять Виконавчий директор, Секретар корпоративний, Контрольно-ревізійне бюро.

Операційне управління здійснюється через кілька заступників голови правління, кожен з яких відповідає за окремі напрямки діяльності:

- Перший заступник голови правління - координує діяльність виробничих підрозділів (цехи, департаменти управління виробництвом, забезпечення, транспорту тощо);
- Заступник голови правління з технічної політики - відповідає за конструкторську, ремонтно-механічну, енергетичну діяльність;
- Заступник голови правління з управлінського обліку і інформаційних технологій - контролює автоматизовані системи, управлінський облік, телекомунікації;
- Фінансовий директор - підпорядковуються бухгалтерія, економіка, статистика та аналітика;
- Директор з комунікацій та директор по взаємодії з міжнародними організаціями - забезпечують зв'язки із зовнішнім середовищем;
- Директор інструментального дивізіону - контролює виробництво абразивного інструменту та відповідні науково-дослідні центри.

Окремо функціонують департаменти: зовнішньоекономічних зв’язків, кадрів, логістики, матеріально-технічного забезпечення, юридичний відділ, відділ стратегії, відділ внутрішнього контролю, а також представництва у Києві та Грузії.

Підприємство також має широку мережу виробничих потужностей, включаючи спеціалізовані цехи, лабораторії, сервісні підрозділи та виробничі об'єкти в м. Пологи.

Таким чином, структура підприємства є ієрархічною, із чітко розмежованими зонами відповідальності, що забезпечує ефективне функціонування усіх ланок управління та дає можливість гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Середня кількість працівників ПрАТ «Запоріжабразив» станом на 2024 рік становить 1418 осіб, що свідчить про значний масштаб виробничої діяльності.

У табл. 2.1 наведено основні результати діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Результати діяльності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	1 732 021	1 510 814	1 619 798	1 522 446
Собівартість реалізованої продукції	1 411 819	1 115 606	1 295 489	1 138 918
Валовий прибуток	320 202	395 208	324 309	383 528
Фінансовий результат до оподаткування	56 016	24 018	19 500	-22 280
Чистий прибуток / збиток	44 169	19 345	-	-
Власний капітал	587 603	589 715	596 067	563 992
Поточні зобов’язання	367 530	613 044	717 854	810 577
Баланс	977 337	1 226 189	1 326 973	1 393 856

Як видно з таблиці, підприємство впродовж 2021-2023 років демонструвало прибуткову діяльність, проте у 2024 році фінансовий результат до оподаткування став від’ємним, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності або зовнішні економічні труднощі.

Управління ПрАТ «Запоріжабразив» здійснюється відповідно до статуту товариства та чинного законодавства України. Основні управлінські функції покладено на:

- Загальні збори акціонерів - найвищий орган управління;
- Наглядову раду - контролюючий орган, що забезпечує стратегічний нагляд;
- Правління - виконавчий орган, який займається поточним управлінням;
- Генерального директора - особу, що очолює правління та координує всі підрозділи підприємства.

Підприємство є стабільним учасником ринку та демонструє відносну фінансову стійкість. Згідно з офіційною звітністю, у 2024 році загальна вартість

активів підприємства становила 1 393 856 тис. грн, із яких власний капітал - 563 992 тис. грн, довгострокові зобов’язання - 19 287 тис. грн, а поточні зобов’язання - 810 577 тис. грн. Це свідчить про те, що більша частина фінансування забезпечується за рахунок короткострокових зобов’язань.[11]

Підприємство протягом останніх років мало як прибуткові, так і збиткові періоди. Зокрема, чистий прибуток у 2021 році становив 44 169 тис. грн, у 2022 році - 19 345 тис. грн, у 2023 році - 19 500 тис. грн, однак у 2024 році підприємство зазнало збитків до оподаткування на рівні 22 280 тис.

Отже, ПрАТ «Запоріжабразив» є важливим гравцем у галузі виробництва абразивних матеріалів в Україні, з багаторічним досвідом, значним виробничим потенціалом і активною участю у внутрішньому й зовнішньому ринках. ПрАТ «Запоріжабразив» демонструє загалом позитивну динаміку доходів, однак у 2024 році виникли ознаки фінансової нестабільності, зумовленої перевищенням витрат над доходами. Це свідчить про необхідність вдосконалення механізмів управління витратами та ліквідністю.

2.2 Оцінка фінансового стану ПрАТ «Запоріжабразив»

Фінансовий стан підприємства є важливою характеристикою його діяльності, що визначає рівень його конкурентоспроможності, кредитоспроможності та фінансової стійкості. У процесі оцінки фінансового стану ПрАТ «Запоріжабразив» проведено аналіз ключових фінансових показників за 2021-2024 роки.

Показники прибутковості підприємства протягом аналізованого періоду залишалися нестабільними. Якщо у 2021-2023 роках ПрАТ «Запоріжабразив» демонструвало прибуткову діяльність, то вже у 2024 році було зафіксовано чистий збиток у розмірі 21 724 тис. грн.

Паралельно з цим зростають обсяги поточних зобов’язань: з 367 530 тис. грн у 2021 році до 810 577 тис. грн у 2024 році, що є сигналом про ускладнення розрахункової дисципліни та потенційне посилення ризиків ліквідності. У той

же час обсяг власного капіталу поступово знижувався, що свідчить про зменшення фінансової стійкості.

Розглянемо деякі показники і коефіцієнти в табл. 2.2-2.4.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки, тис.грн.

Показник	2021	2022	2023	2024
Операційний прибуток	53 515	34 429	16 512	(10 588)
Поточні активи (кінець періоду)	758 608	968 985	1 015 891	990 038
Поточні зобов'язання (кінець)	367 530	613 044	717 854	810 577
Запаси (кінець)	368 743	504 517	576 511	597 218
Дебіторська заборгованість за продукцію	113 911	100 136	117 349	84 027
Кредиторська заборгованість за товари/послуги	322 018	525 528	550 140	643 866
Загальні активи (баланс)	977 337	1 226 189	1 326 973	1 393 856
Власний капітал	587 603	589 715	596 067	563 992
Загальні зобов'язання (активи - капітал)	389 734	636 474	730 906	829 864
Фінансові витрати (приблизно як interest expense)	3 740	14 258	7 693	16 020
Дебіторська заборгованість	220785	220456	243275	210234
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,08	0,19	0,14
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,69	0,44	0,52	0,40
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,06	1,58	1,42	1,22
Гроші та їх еквіваленти	34448	51601	133514	110913

У табл. 2.2 також проведено аналіз ключових показників платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки, який дозволяє оцінити динаміку оборотних активів, зобов'язань, власного капіталу та фінансових коефіцієнтів.

З табл. 2.2 можемо зробити висновки:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства покрити поточні зобов'язання лише грошовими коштами. У 2021-

2024 роках знаходиться в межах 0,084-0,186, що є значно нижчим за нормативне значення 0,2, хоча у 2023 році було локальне зростання до 0,186. У 2024 році він знову знизився до 0,137, що вказує на обмежену здатність оперативно покривати зобов’язання.

- Коефіцієнт проміжної ліквідності, який включає грошові кошти та дебіторську заборгованість, у 2021 році становив 0,694, але у наступні роки демонстрував тенденцію до зниження, досягнувши у 2024 році лише 0,396. Це свідчить про зменшення мобільних активів щодо зобов’язань.
- Коефіцієнт загальної ліквідності, що враховує усі поточні активи, з 2021 року зменшився з 2,06 до 1,22 у 2024 році. Хоча значення все ще вище за критичну межу 1, тенденція є негативною, що вказує на поступове зниження фінансової гнучкості.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Рік	Оборотні активи	Усього активів	Довгострокові зобов'язання	Коефіцієнт поточної ліквідності
2021	609997	977337	22204	1,66
2022	767474	1226189	23430	1,25
2023	730906	1326973	13052	1,02
2024	990038	1393856	19287	1,22

Проаналізувавши розрахунки у табл. 2.3. можемо зробити висновки. Коефіцієнт поточної ліквідності знижується з 2,06 у 2021 році до 1,22 у 2024 році. Хоча значення 2024 року ще вище одиниці, тренд вказує на ослаблення короткострокової платоспроможності - оборотні активи стають дедалі меншою “подушкою” щодо покриття поточних зобов’язань.

Частка власного капіталу у структурі активів скоротилася з 60% до 40% за чотири роки, що свідчить про зростаючу залежність від зовнішнього фінансування і зменшення здатності підприємства поглинати негативні шоки за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0,66 до 1,47, тобто на кожну гривню власного капіталу припадає 1,47 грн залучених коштів у 2024 році проти 0,66 грн у 2021-му. Це підсилює фінансовий левередж і одночасно підвищує ризики обслуговування боргу.

Одночасне зниження ліквідності та автономії при зростанні залежності від боргу робить підприємство вразливішим до зовнішніх негативних змін, наприклад, погіршення грошового потоку або подорожчання позик.

Серед ризиків варто окремо відзначити два основні:

- Ослаблення ліквідності може призвести до труднощів із виконанням короткострокових зобов’язань.
- Зниження частки власного капіталу і зростання боргового навантаження підвищують фінансовий ризик і можуть вплинути на вартість залучення нового капіталу.

У 2021-2024 роках спостерігається загальне погіршення рівня ліквідності підприємства. Незважаючи на короткочасне зростання деяких показників у 2023 році, станом на 2024 рік усі основні коефіцієнти демонструють спад. Це може свідчити про зростання короткострокових зобов’язань без пропорційного приросту ліквідних активів, що потенційно створює ризики для поточної платоспроможності підприємства.

Фінансовий стан ПрАТ «Запоріжабразив» характеризується коливаннями доходу та прибутковості на фоні зростання боргового навантаження. Зниження чистого прибутку та збільшення зобов’язань у 2024 році вказують на необхідність активізації заходів антикризового управління, спрямованих на покращення ліквідності, оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Оцінка відносних показників фінансової стійкості за 2021-2024 рр. (табл. 2.4) свідчить про поступове послаблення структури капіталу та зростання залежності підприємства від позикових джерел. Коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,60 до 0,40, тоді як концентрація позикового капіталу зросла з 0,40 до 0,60. Відповідно, коефіцієнт фінансового ризику піднявся з 0,66 до 1,47. Це

означає зміщення структури балансу в бік короткострокових зобов’язань і підвищення чутливості до коливань грошових потоків та кредитних умов.

Таблиця 2.4 – Відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р., %
Показники структури джерел формування капіталу					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,6	0,48	0,45	0,4	-32,70
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4	0,52	0,55	0,6	49,3
Коефіцієнт фінансового ризику	0,66	1,08	1,23	1,47	121,85
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,56	0,96	0,83	0,7	-55,08
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,04	0,04	0,02	0,03	-9,19
Коефіцієнт довгострокових зобов’язань і забезпечень	0,02	0,02	0,01	0,01	-39,09
Коефіцієнт поточних зобов’язань і забезпечень	0,38	0,5	0,54	0,58	54,64
Показники стану оборотних активів					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,6	0,5	0,32	-52,19
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,52	0,37	0,29	0,18	-64,84
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,06	0,71	0,52	0,3	-71,67
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,09	0,14	0,45	0,62	601,64
Показники стану основного капіталу					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,73	0,72	0,68	0,6	-17,20
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,27	0,28	0,32	0,4	46,44
Частка основних засобів в активах	0,16	0,15	0,17	0,25	51,29
Фондовіддача	10,79	8,48	7,11	4,4	-59,26
Фондомісткість	0,09	0,12	0,14	0,23	145,47

Показники залучення довгострокових коштів залишалися низькими та майже незмінними: частка довгострокових зобов’язань у активах і в капіталізованих джерелах коливалась у межах 0,01-0,04. Водночас частка

поточних зобов’язань у активах суттєво зросла, з 0,38 до 0,58, що свідчить про фінансування обороту переважно короткими ресурсами.

Погіршились запаси стійкості, пов’язані з власними оборотними коштами. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами зменшився з 0,52 до 0,18, а коефіцієнт покриття запасів власними оборотними коштами - з 1,06 до 0,30. Тобто все більша частка оборотних активів фінансується кредиторською заборгованістю, що підвищує ризики ліквідності у випадку скорочення відстрочок постачальників або просідання виручки.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 0,67 до 0,32, що означає скорочення частки ліквідної складової в структурі власного капіталу й меншу здатність оперативно перерозподіляти ресурси.

Оцінка ділової активності за 2021-2024 рр. у табл. 2.5 свідчить про неоднорідну динаміку. Загальна ефективність використання активів майже не змінилася: коефіцієнт обертання активів зріс лише з 1,07 до 1,12, а тривалість одного обороту активів скоротилась на 13 днів, з 339,6 до 326,1. При цьому обертання оборотних активів у 2024 р. нижче, ніж у піковому 2022 р.: 1,52 проти 2,00. Це вказує на зниження операційної швидкості після короткочасного покращення.

Найсуттєвіше погіршення - в управлінні запасами: коефіцієнт обертання знизився з 2,44 до 1,94, а тривалість одного обороту запасів зросла зі 149,5 до 188,1 дня. Це означає накопичення товарно-матеріальних цінностей і утримання оборотного капіталу. Водночас якість роботи з дебіторською заборгованістю покращилась: обертання дебіторської заборгованості зросло з 9,96 до 15,12, а тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості скоротилася з 36,7 до 24,1 дня, що позитивно вплинуло на грошові потоки.

Кредиторська заборгованість обертається повільніше: обертання з 2,64 до 1,91. Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості зросла з 138,5 до 191,3 дня. Завдяки цьому фінансовий цикл суттєво скоротився з 47,7 до 20,9 дня, тобто потреба в залученні власних коштів для фінансування операційного циклу зменшилась за рахунок довших відстрочок постачальників.

Таблиця 2.5 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р., %
Коефіцієнт обертання активів	01,07	1,57	1,27	1,12	4,1%
Тривалість одного обороту активів, днів	339,6	232,4	288,2	326,1	-4,0%
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,41	2,00	1,63	1,52	7,7%
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	259,0	182,2	224,2	240,4	-7,2%
Коефіцієнт обертання запасів	2,44	3,24	2,40	1,94	-20,5%
Тривалість одного обороту запасів, днів	149,5	112,8	152,3	188,1	25,8%
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	9,96	16,18	14,90	15,12	51,9%
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	36,7	22,6	24,5	24,1	-34,1%
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,74	2,94	2,73	2,62	51,2%
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	210,2	124,1	133,6	139,1	-33,9%
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	2,64	3,33	2,41	1,91	-27,6%
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	138,5	109,5	151,5	191,3	38,2%
Тривалість операційного циклу, днів	186,2	135,3	176,8	212,2	14,0%
Тривалість фінансового циклу, днів	47,7	25,9	25,3	20,9	-56,2%

Джерело: створено на основі [10]

Разом з тим зростання залежності від кредиторів підвищує ризики постачання та переговорного тиску з їхнього боку. Показник обертання власного капіталу зріс з 1,74 до 2,62, що зумовлено не стільки приростом виручки, скільки зменшенням середньорічного обсягу капіталу - фактор із потенційно підвищеним фінансовим ризиком.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Показники рентабельності та «окупності» витрат (витратні показники)				
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	23,56	35,43	25,03	33,67
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	2,6	2,24	1,01	-0,67
Загальна рентабельність витрат господарської діяльності, %	19,2	25,68	19,78	24,34
Чиста рентабельність витрат господарської діяльності, %	0,86	1,26	0,76	-1,38
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, рази	1,226	1,354	1,25	1,337
Коефіцієнт окупності операційних витрат, рази	1,018	1,022	1,01	0,993
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат, рази	15,17	15,79	12,34	9,58
Коефіцієнт окупності витрат на збут, рази	11,96	8,78	11,95	8,87
Показники рентабельності реалізованої продукції				
Рентабельність (збитковість) продажу, %	0,86	1,28	0,77	-1,43
Рентабельність (збитковість) доходу від операційної діяльності, %	2,55	2,19	1	-0,68
Показники рентабельності та «окупності» капіталу (ресурсні показники)				
Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу	1,92	2,18	1,53	-1,64
Чиста рентабельність (збитковість) сукупного капіталу (ROA, чиста), %	1,53	1,76	0,98	-1,60
Загальна рентабельність власного капіталу (до оподаткування), %	3,2	4,08	3,29	-3,84
Чиста рентабельність власного капіталу (ROE), %	2,55	3,29	2,11	-3,75
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу, рази	1,77	1,37	1,27	1,12
Коефіцієнт окупності власного капіталу, рази	2,948	2,567	2,73	2,625
Період окупності сукупного капіталу, років	65,27	56,95	102,2	-
Період окупності власного капіталу, років	39,24	30,43	47,47	-

Джерело: створено на основі: [10]

За результатами аналізу у табл. 2.6 встановлено, що валова маржа підприємства коливалася в межах 18,38-26,16 %, а у 2024 р. досягла 25,17 %, що свідчить про збереження виробничої ефективності та здатності покривати прямі

витрати. Водночас операційна маржа знизилася з 3,09 % у 2021 р. до -0,70 % у 2024 р., тобто валовий результат був нівельований зростанням адміністративних, збутових та інших операційних витрат. Чиста маржа у 2024 р. становила -1,43 %, що трансформувалося у негативні ROA = -1,61 % та ROE = -3,76 %. В цьому ключовим чинником виступили підвищені операційні витрати разом із фінансовими витратами.

Рентабельність продукції зросла із 22,51 % до 33,63 %, однак цей позитивний ефект був перекритий витратами поза виробничим блоком. Найкраща структура валового результату спостерігалась у 2022 р. з валовою маржою 26,16 %, тоді як 2024 р. характеризується найгіршими операційними та чистими показниками. Отже, для відновлення загальної рентабельності необхідним є скорочення операційних витрат, насамперед адміністративних, збутових та інших операційних, оптимізація структури фінансування та підтримання підвищеної валової маржі. За цих умов повернення до позитивного EBIT у середньостроковій перспективі видається реалістичним.

2.3 Аналіз ліквідності, поточної та перспективної платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив»

На основі аналізу балансу можемо винести певні тренди в структурі активів і пасивів за 2021-2024 роки: Поточні активи зростали до 2023 року, з 758 608 до 1 015 891 тис. грн., а в 2024 році знизилися до 990 038 тис. грн.

Поточні зобов’язання також зростали: від 367 530 тис. грн. у 2021 до 810 577 тис. грн. у 2024, що створює тиск на короткострокову ліквідність.

Запаси займають значну частку поточних активів і зросли особливо в 2023-2024, з 504 517 до 597 218 тис. грн., водночас, швидкість покриття короткострокових зобов’язань ліквідними компонентами падає.

Грошові кошти та їх еквіваленти залишаються невисокими відносно зобов’язань, хоча в 2023 році збільшилися до 133 514 тис. грн., у 2024 трохи зменшилися до 110 913 тис. грн..

Власний капітал поступово зменшується як частка активів ,коефіцієнт автономії знизився з 60 % у 2021 до 40 % у 2024, тобто компанія нарощує фінансування за рахунок зобов’язань.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти ліквідності на ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Рік	Коефіцієнт платоспроможності	Коефіцієнт критичної ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт покриття запасів
2021	0,52	0,4	2,06	1,06	0,09	1,06
2022	0,37	0,25	1,58	0,76	0,08	0,71
2023	0,29	0,35	1,42	0,61	0,19	0,52
2024	0,18	0,24	1,22	0,48	0,14	0,3

Джерело: розраховано на основі [10]

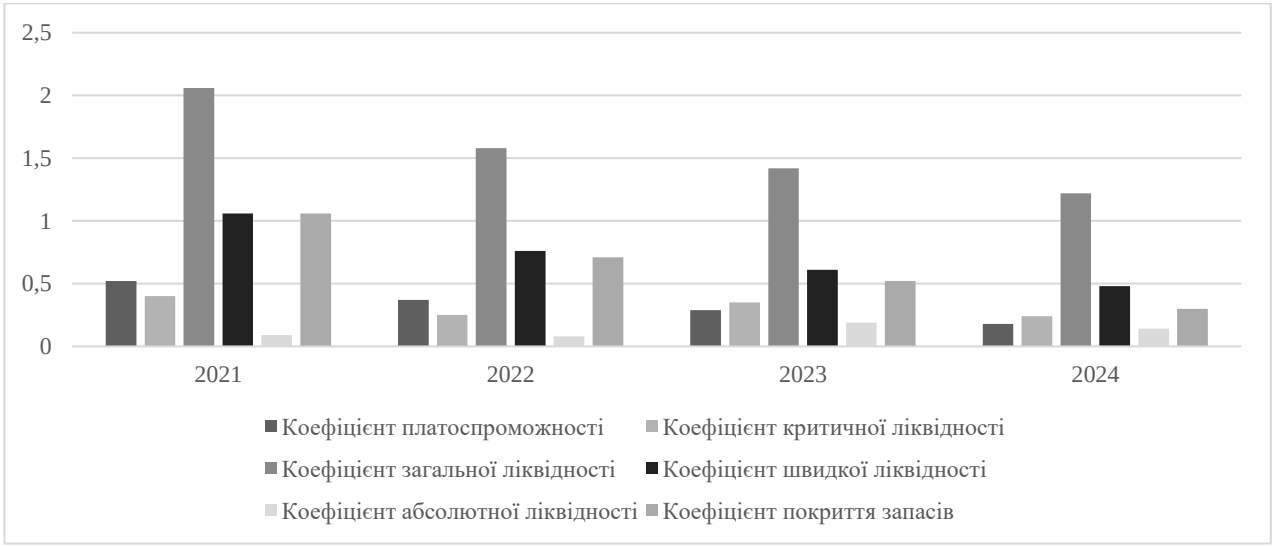


Рисунок 2.1 – Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Данні тренди свідчать про ослаблення короткострокової стійкості, через зростання зобов'язань та залежність від запасів, і погіршення довгострокової фінансової стійкості.

На основі цих даних розрахували коефіцієнти ліквідності. Їх можна побачити в табл. 2.7.

З рис. 2.1 можемо зробити висновки:

- Поточний коефіцієнт знижується з рівня вище рекомендованого до близько 1,2 у 2024 - сигнал про ослаблення здатності покривати короткострокові зобов'язання.
- Швидка ліквідність падає, що вказує на залежність від запасів: значення нижче 1 у 2022-2024 свідчать, що без продажу запасів компанія не може закрити поточні зобов'язання.
- Абсолютна ліквідність завжди менше 0,2, тобто готівка покриває лише малу частину зобов'язань.
- Робочий капітал скорочується, що посилює ризик дефіциту оборотних коштів.

Далі розглянемо показники платоспроможності в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Рік	Автономія (%)	Зобов' язання	Поточна платоспроможність, тис. грн	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	Співвідношення зобов' язань до власного капіталу
2021	0,60	389734	391078	2,06	0,49	0,66
2022	0,48	636474	355941	1,58	0,34	1,08
2023	0,45	730906	298037	1,42	0,28	1,23
2024	0,40	829864	179461	1,22	0,16	1,47

Джерело: створено на основі [10]

З аналізу показників на рис. 2.2 можемо винести основні висновки:

- Спостерігається зниження частки власного капіталу в структурі фінансування (фінансова автономія падає), тобто компанія стає більш залежною від зовнішніх зобов'язань.

- Збільшення співвідношення зобов'язань до власного капіталу свідчить про зростаючий фінансовий левередж і потенційне посилення фінансових ризиків у кризових ситуаціях.

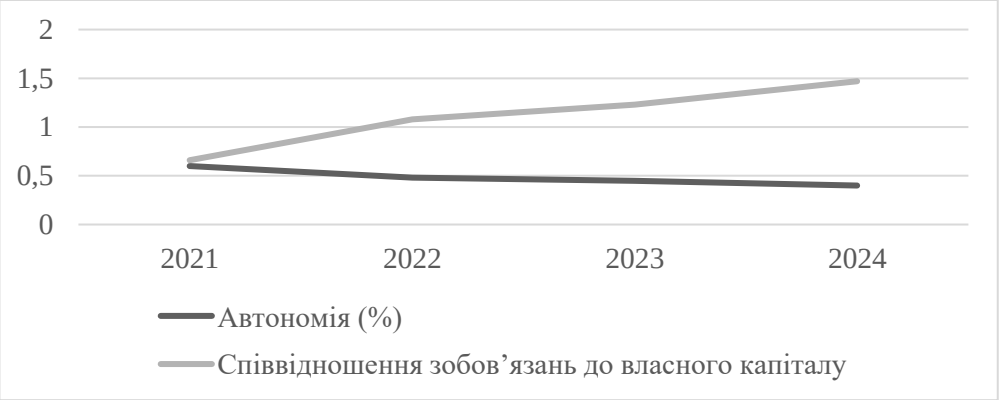


Рисунок 2.2 – Показники платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки

Щодо перспективної платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» можна зазначити наступні тенденції:

- Попри те, що поточні активи залишаються більшими за зобов'язання, коефіцієнти ліквідності знижуються, особливо швидка ліквідність, що свідчить про зростаючу залежність від менш ліквідних елементів, зокрема запасів. Це вказує на погіршення короткострокової ліквідності.

- Абсолютна ліквідність залишається низькою, тобто компанія має обмежені резерви для миттєвого покриття короткострокових шоків.

- Частка власного капіталу зменшується, співвідношення зобов'язань до власного капіталу зростає - зростає фінансовий ризик, особливо якщо прибутковість погіршиться.

- Скорочення робочого капіталу може обмежити можливості підтримки операційної діяльності без додаткового фінансування.

Також було проаналізовано платоспроможність ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки.

З табл. 2.8 та рис. 2.2 можемо зробити такі висновки щодо динаміки:

- Коефіцієнт покриття, що є одним з основних індикаторів поточної платоспроможності, протягом періоду знизився з 2,06 у 2021 році до 1,22 у 2024 році. Це свідчить про погіршення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами. У 2024 році значення коефіцієнта наближається до критичної межі, нижче якої підприємство ризикує втратити поточну платоспроможність.
- Коефіцієнт забезпечення власними засобами, що визначається як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів, також демонструє зниження: з 0,49 у 2021 році до 0,16 у 2024 році. Це свідчить про зменшення частки активів, сформованих за рахунок власного капіталу, та посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.
- Власні оборотні кошти зменшилися більш ніж удвічі - з 368 874 тис. грн у 2021 році до 160 174 тис. грн у 2024 році, що також негативно позначається на рівні фінансової стійкості підприємства.

Загалом, аналіз показників фінансової платоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 роки вказує на поступове погіршення фінансового стану підприємства. Зниження ключових коефіцієнтів свідчить про зменшення можливостей підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та покривати поточні витрати за рахунок власних ресурсів.

З табл. 2.9 можемо зробити наступні висновки:

1. Платіжна готовність (грошова ліквідність).

Показник коливався в діапазоні 8-19% і за підсумком 2024 р. становить 13,7%. Після піку у 2023 р. відбулося зниження через випереджувальне зростання поточних зобов'язань над грошовими коштами. Поточний рівень усе ще в допустимому коридорі, але запас міцності зменшився, що робить компанію чутливішою до короткострокових касових розривів.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників платоспроможності та оборотності ПрАТ «Запоріжабразив» у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Платіжна готовність і накопичений прибуток				
Поточна платіжна готовність, %	9,4	8,4	18,6	13,7
Співвідношення нерозподіленого прибутку до активів (частка)	0,386	0,309	0,29	0,253
Періоди обігу та цикли (днів)				
Період обігу дебіторської заборгованості (DSO), днів	-	25,9	24,5	24,1
Період обігу запасів (DIO), днів	-	142,9	152,3	188,1
Тривалість операційного циклу, днів	-	168,7	176,8	212,2
Період погашення кредиторської заборгованості (DPO), днів	-	138,6	151,5	191,3

Джерело: створено на основі [10]

2. Частка нерозподіленого прибутку в активах.

Коефіцієнт знизився з 0,386 (2021) до 0,253 (2024). Це означає, що внутрішній запас капіталу у структурі активів зменшується, а отже - менше власних джерел для покриття тимчасових дефіцитів ліквідності.

3. Періоди обігу та цикли.

- DSO зберігається стабільним на рівні 24-26 днів (2022-2024), що свідчить про дисципліну інкасації дебіторської заборгованості.

- DIO погіршився: з 142,9 у 2022 р. до 188,1 дня у 2024 р.. Запаси зависають довше, у них заморожується оборотний капітал.

- DPO подовжився: з 138,6 до 191,3 дня. Компанія активніше фінансує оборот за рахунок постачальників.

- Операційний цикл зріс з 168,7 до 212,2 дн. через повільніший обіг запасів. Водночас фінансовий цикл скоротився з 30,1 до 20,9 дн., бо DPO зростав швидше, ніж операційний цикл. Це підтримало поточну ліквідність, але підвищило залежність від умов постачальників.

Таблиця 2.10 – Горизонтальний і вертикальний аналіз майна ПрАТ «Запоріжабразив» за 2021-2024 рр.

Вид активів (майна)	2022, тис. грн	2022, у % до підсумку	2023, тис. грн	2023, у % до підсумку	2024, тис. грн	2024, у % до підсумку	Зміни 2024 до 2022, тис. грн	Зміни 2024 до 2022, частка, в.п.	Зміни 2024 до 2022, у %
Майно всього	1 226 189	100	1 326 973	100	1 393 856	100	167 667	-	13,67
1. Необоротні активи	257 204	20,98	311 082	23,44	403 818	28,97	146 614	7,99	57,01
2. Оборотні активи	968 985	79,02	1 015 891	76,56	990 038	71,03	21 053	-8,00	2,17
2.1. Запаси	504 517	41,15	576 511	43,45	597 218	42,84	92 701	1,69	18,37
2.3. Поточна дебіторська заборгованість	100 136	8,16	117 349	8,85	84 027	6,03	-16 109	-2,13	-16,08
2.4. Гроші та їх еквіваленти	51 601	4,21	133 514	10,07	110 913	7,96	59 312	3,75	114,93
2.6. Інші оборотні активи	312 731	25,5	188 517	14,21	197 880	14,2	-114 851	-11,30	-36,73

Джерело: створено на основі [10]

З горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства, котрий відображено у табл. 2.10, можемо зробити наступні висновки. За 2022-2024 рр. вартість активів ПрАТ «Запоріжабразив» зросла на 167 667 тис. грн, з 1 226 189 до 1 393 856 тис. грн. Структурні зрушення відбулися у бік необоротних активів: їх обсяг збільшився на 146 614 тис. грн, а питома вага піднялася з 20,98% до 28,97%. Це свідчить про інвестиційне навантаження, але водночас зменшує частку мобільних ресурсів.

Оборотні активи за період майже не змінилися в абсолюті, проте їх частка у підсумку активів помітно знизилася - з 79,02% до 71,03%. Це погіршує потенціал короткострокової ліквідності, оскільки більша частина майна залучена в довгострокові складові.

У розрізі найбільш значущих статей ОА можемо побачити наступне:

- Запаси зросли на 92 701 тис. грн і займають 42,84% активів. Розширення запасів на тлі відносно стабільного масштабу обороту означає повільніше обертання та вищу потребу в оборотному капіталі.

- Дебіторська заборгованість за продукцію зменшилася на 16 109 тис. грн, а її частка впала з 8,16% до 6,03%. Це позитивний сигнал, котрий означає, що інкасація прискорилася, навантаження на грошовий потік від клієнтів зменшився.

- Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 59 312 тис. грн, частка піднялася з 4,21% до 7,96%. Після піку 2023 р. грошей у 2024 р. менше, але запас ліквідності все ще помітно більший, ніж у 2022-му.

- Інші оборотні активи скоротилися на 114 851 тис. грн і втратили 11,30 в.п. у структурі, з 25,50% до 14,20%. Найімовірніше, це зниження авансів виданих, ПДВ до відшкодування та іншої короткострокової дебіторської заборгованості. Перетікання частини цих сум у гроші та частково в запаси.

Висновок до розділу 2

Проведений у цьому розділі аналіз підтвердив, що ліквідність ПрАТ «Запоріжабразив» у 2021–2024 роках формувалася за двох протилежних одна одній тенденцій. З одного боку, підприємство підтримувало значний рівень оборотних активів і забезпечувало регулярний грошовий потік від основної діяльності. З іншого боку, зростання обсягу поточних зобов’язань і збільшення частки запасів у структурі активів безпосередньо підсилювали тиск на короткострокову платоспроможність підприємства. Сумарний ефект цих зрушень у 2024 році призвів до звуження коридору ліквідності та підвищення можливості касових розривів.

Структурний аналіз балансу показав випереджальне зростання короткострокових джерел фінансування в порівнянні до високоліквідних компонентів активів. За 2023–2024 роки оборотні активи зменшилися з 1 015 891 до 990 038 тис. грн. При цьому, грошові кошти зменшилися із 133 514 до 110 913

тис. грн, тоді як поточні зобов’язання зросли з 717 854 до 810 577 тис. грн. У оборотних активах збільшилася частка запасів з 576 511 до 597 218 тис. грн, що свідчить про більшу капіталомісткість операційного циклу і повільніше вивільнення коштів із товарно-матеріальних цінностей. Таке перерозподілення структури активів на користь менш ліквідних категорій знижує гнучкість підприємства у покритті поточних боргів і створює потребу у жорсткішому контролі календаря платежів.

У 2024 році поточна ліквідність наблизилася до рівня близько 1,22 проти орієнтовно 1,42 у 2023 році. Також, за 2024 р. проти 2023 р. показник швидкої ліквідності знизився до 0,49 проти 0,61, коефіцієнт грошової ліквідності зменшився до 0,14 проти 0,19. Такі значення показують, що без прискорення інкасації дебіторської заборгованості та без перегляду політики управління запасами підприємство залежить від надходження виручки й потребує ретельного розподілення виплат за пріоритетами.

Результати аналізу фінансових результатів підсилюють вказані висновки. Попри збільшення валового прибутку у 2024 році відносно 2023 року, зростання адміністративних, збутових та інших операційних витрат призвело до від’ємного операційного результату і чистого збитку у 2024 році. Погіршення маржинальності в умовах підвищеного навантаження поточними зобов’язаннями підвищує ризик касових розривів та доцільність впровадження заходів: нормування і пріоритезація витрат для відновлення та стабілізації операційної рентабельності; прискорення оборотності оборотного капіталу з метою зменшення тривалості грошового циклу.

У дебіторській заборгованості основним є скорочення строків інкасації та скорочення частки прострочених платежів. Аналіз показав потенціал для покращення розрахунків із покупцями через запровадження знижок за ранню оплату і жорсткішу роботу з простроченою. Для кредиторської заборгованості головними інструментами є подовження строків оплати, використання програм ранньої оплати з дисконтом та погоджені сезонні графіки за ключовими постачальниками.

Аналіз запасів відображає накопичення ресурсів у виробництві, що може бути пов’язано із високими страховими рівнями запасів, подовженням циклу постачання або відтермінуванням відвантажень. У такій конфігурації доцільним є ABC/XYZ аналіз з подальшим впровадженням політики min-max, а також впровадження контролю над неліквідними позиціями.

Оцінка грошових коштів і їх еквівалентів вказує на зниження миттєвого запасу ліквідності. В умовах волатильності надходжень і нерівномірності податкових та виробничих платежів це підсилює значення платіжного календаря і потребує встановлення незнижуваного залишку коштів на рівні, достатньому для покриття обов’язкових виплат. Синхронізація календаря з графіками інкасації та відвантажень має стати щоденним інструментом координації між фінансами, продажами, логістикою і закупівлями.

Балансова оцінка підтверджує, що абсолютна ліквідність балансу у 2024 році стала гіршою порівняно з 2023 роком через збільшення короткострокових зобов’язань та зменшення грошових коштів. Водночас, загальна структура активів і пасивів залишається керованою за умови оперативного контролю і корекції політик оборотного капіталу. Ключове завдання на коротку перспективу полягає в поверненні коефіцієнтів швидкої та грошової ліквідності у цільові коридори через керовані зміни в AR, AP і запасах.

Отже, розділ 2 показує, що присутні дисбаланси у структурі оборотних активів і поточних зобов’язань є керованими за умови відповідної реакції.

3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Удосконалення механізму управління ліквідністю підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Забезпечення операційної платоспроможності промислового підприємства в умовах волатильності ринку сировини, енергоресурсів і збуту потребує не фрагментарних заходів, а цілісного механізму управління ліквідністю. Для ПрАТ «Запоріжабразив» вихідні обмеження визначаються:

– сезонністю замовлень і дисперсією умов оплати клієнтів;

– концентрацією закупівель у стратегічних постачальників з різними кредитними політиками;

– високою часткою матеріальних запасів у структурі оборотних активів;

– вимогами банків та кредиторів до ковенант і внутрішніх лімітів.

Відповідно мета - розробити механізм, що інтегрує дані, аналітику, регламенти рішень і фінансові політики у єдину керовану систему з вимірюваним економічним ефектом [16; 17].

Стратегічна ціль - стійка платоспроможність за рахунок оптимізації структури ОК та дисципліни платежів.

Операційні цілі:

1. Поточна ліквідність:

$$К_{\text{Поточн.ліквідність}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}. \quad (3.1)$$

Цільовий показник: $1{,}5 < К_{\text{Поточн.ліквідність}} < 2{,}5$ [16; 17].

2. Швидка ліквідність

$$К_{швидка\ ліквідність} = \frac{Оборотні\ активи - Запаси}{Поточні\ зобов'язання}. \quad (3.2)$$

Цільовий показник: $К_{швидка\ ліквідність}$ >0,8 для виробничого підприємства [16].

3. Абсолютна ліквідність:

$$К_{абсолют.\ лікв} = \frac{Грошові\ кошти + Короткострокові\ фінансові\ інвестиції}{Поточні\ зобов'язання}. \quad (3.3)$$

Цільовий показник: $К_{абсолют.\ лікв} = 0{,}2\text{-}0{,}3$;[17]

4. Грошовий цикл CCC = DIO + DSO - DPO зменшити мінімум на 30 днів у порівнянні з 2024 роком [16].

Скорочення DIO і DSO або збільшення DPO зменшує потребу у фінансуванні оборотного капіталу, що прямо знижує відсоткові витрати і підвищує гнучкість платіжного календаря [18].

Операційні цілі можемо схематично побачити на рис. 3.1 нижче

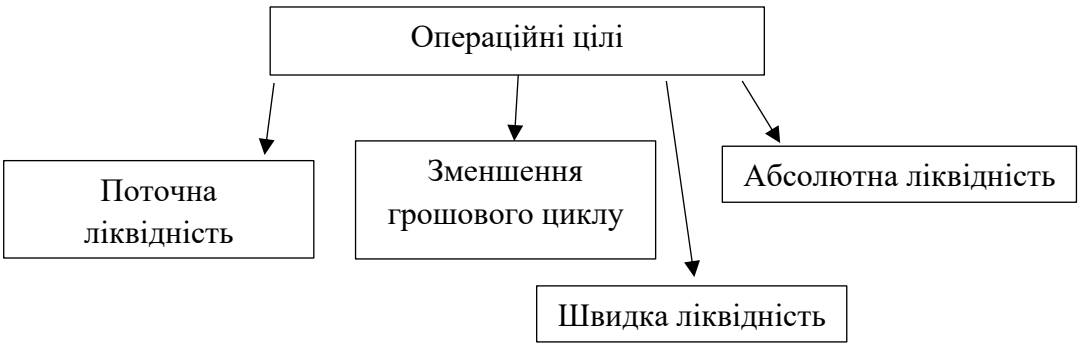


Рисунок 3.1 – Операційні цілі механізму управління ліквідністю підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Джерело: створено автором

Враховуючи результати дослідження удосконалено механізм управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», який відображений на рис. 3.2. Даний механізм управління охоплює послідовність етапів, включає елементи та складові, містить модель управління ліквідністю. Впровадження

механізму дозволяє виявити та мінімізувати вплив ризиків, визначити причини, які обумовили зниження ліквідності та платоспроможності, сформувати шляхи їх підвищення, що сприятиме покращенню фінансового стану підприємства.



Рисунок 3.2 – Механізм управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Джерело: удосконалено автором на основі [21; 77; 79]

Традиційні коефіцієнтні оцінки фіксують стан на звітну дату; натомість керування ліквідністю вимагає динамічної рамки:

– прогнозної касової позиції на горизонті 13 тижнів;

– порогових правил для вибору управлінських дій;

– зворотного зв’язку між діями і відгуком показників CL,QL,AL,CCC.

Таким чином, механізм є замкненим контуром: дані - розрахунок KPI - рішення - факт - корекція [16; 18].

Зв’язок операційних змін із фінансовим результатом формалізується рівняннями:

1. Вивільнення оборотного капіталу:

$$\Delta WC = \frac{\Delta CCC}{365} * \text{Річна собівартість реалізованої продукції} . \quad (3.4)$$

2. Економія відсоткових витрат за рахунок меншої потреби в коротких кредитах:

$$\Delta\text{Фінвитрати} = \Delta\text{WC} * \text{r}_{\text{кред}} . \quad (3.5)$$

3. Оцінка доцільності впровадження:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{ГВ_t}{(1+r)^t} - I_0 . \quad (3.6)$$

$$ROI = \frac{\text{ГВ}_{\text{річна}}}{I_0} . \quad (3.7)$$

Принципи побудови:

1. Дані: рішення ґрунтуються на повних і своєчасних даних ERP та CRM; інтеграція в єдину базу даних з джерелом для KPI ліквідності [16].

2. Сценарність і тригерність: кожне рішення, наприклад, прискорення інкасації, параметри запасів, перенесення некритичних виплат тощо - прив’язане до порогів AL, QL, грошового запасу та сценарію [18].

3. Фокус на драйверах CCC: політики AR, AP та запасів калібруються через їх маржинальний внесок у CCC та вартість капіталу [17].

4. S&OP-узгодження: механізм повинен бути інтегрований у планування продажів і операцій. Необхідно врахувати баланс попиту, виробничих обмежень і грошового циклу [16].

5. Комплаєнс і ризик-контроль: перевірка контрагентів, договірні застереження, контроль ковенант, незалежний моніторинг відхилень [18].

Компоненти моделі:

1. Дані та їх джерела.

– Продажі/відвантаження: графік замовлень, відстрочки, бонусні угоди, акти звірок.

– Дебіторська заборгованість, AR: деталізація за контрагентами, історія оплат і рекламацій.

– Запаси: номенклатура, ABC/XYZ, мін-макс параметри, строк придатності/обігу, мало ліквідні та неліквідні позиції.

– Кредиторська заборгованість, AP: договірні терміни, штрафи та знижки, пріоритетність постачальників.

– Грошові кошти та еквіваленти: рахунки, ліміти овердрафту, факторинг та кредитні лінії.

– Вимога: щоденна синхронізація у DWH; контроль повноти та дублювання; журнал помилок [16].

2. Аналітичне ядро.

– Дашборд, де буде відображено касову позицію: баланс готівки на сьогодні, T+7, T+30, порівняння з мінімальним готівковим запасом.

– Дашборд, де буде відображено оборотний капітал: DSO,DIO,DPO,CCC з розкладкою за драйверами.

– Дашборд для відображення AR та AP: фокус на 61-90/90+ днях, топ-10 боржників та постачальників.

– 13-тижневий календар: алгоритм розкладення виручки у профіль інкасації, закупівель - у профіль платежів. Консолідація в платіжний календар [17; 18].

3. Регламенти рішень і ритми управління.

– Щодня: перегляд касової позиції, переліку критичних платежів, правила зупинки некритичних оплат при AL менше 0,2 або готівковий запас менше 1 міс. [18].

– Щотижня: оновлення 13-тижневого прогнозу, тригер-сесія: якщо прогнозний залишок менше мінімального готівкового запасу у розмірі 2 тижнів горизонту, вводяться додаткові міри: інкасаційні кампанії, перенесення некритичних виплат, продаж надлишкових запасів, залучення короткого фінансування в межах лімітів.

– Щомісяця: ревізія політик AR, AP тазапасів. Коригування параметрів min-max, погодження з S&OP, перевірка ковенант [16; 17].

4. Політики у складі механізму.

– AR-політика: кредитні ліміти за скоринговою моделлю; сітка умов оплати з економікою знижок, 3-хвильова інкасація: нагадування - претензія - зупинка відвантаження, KPI для DSO: частка 90+ [17].

– Управління запасами: ABC/XYZ, параметри min-max або (s, S), KPI для DIO: оборотність, втрати від списань [16].

– AP-політика: диференціація DPO: стратегічні - 180-190 дн., стандартні - 90-120 дн., дрібні – менше 60 дн.. Правило застосування знижки: оплата раніше лише якщо ROI знижки більше WACC. KPI для DPO: частка прострочених оплат [18].

– Політика грошового запасу і фінансування: мінімальний грошовий запас 1-1,5 міс. фіксованих витрат; ліміти овердрафту та факторингу у 20-30%

середньомісячної виручки; пріоритет - внутрішнє вивільнення ОК через ΔССС [17].

5. Організаційна відповідальність, RACI.

– CFO - власник механізму та ковенанти;

– Бухгалтерія - касова позиція та платіжний календар;

– Фінконтролер – DWH та BI-дашборди;

– Комерційний директор - кредитні політики та DSO;

– Директор із закупівель - умови постачань та DPO;

– Начальник виробництва або складу - параметри запасів та DIO;

– Юридичний відділ - комплаєнс договорів і санкційні перевірки [16; 18].

Модель управління ліквідністю відображено на рис. 3.3.

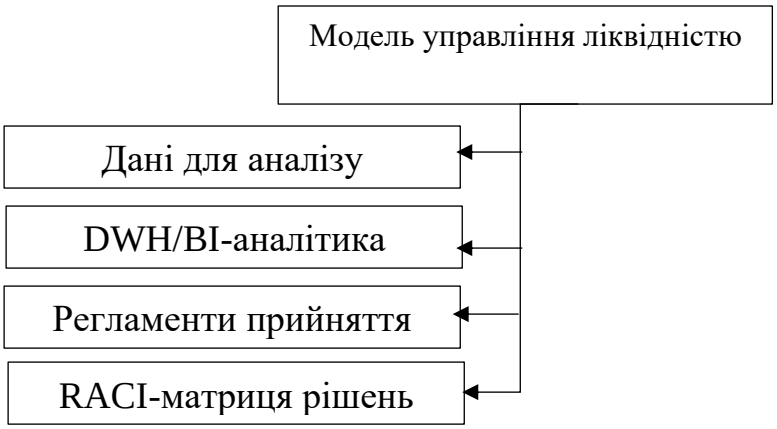


Рисунок 3.3 – Модель управління ліквідністю підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Джерело: створено автором на основі [16; 17; 18]

Система порогів задає прозору логіку зміни режимів платежів та інкасації і параметрів запасів:

– Тригер А, ліквідний шок: AL менше 0,2 або прогнозний грошовий запас менше 1 місяця протягом більш ніж 2 тижнів горизонту. В такому випадку необхідно негайне коригування: пауза некритичних CAPEX та непервинних витрат. 100% контроль диспетчеризації платежів CFO. Залучення короткого фінансування в межах затверджених лімітів [18].

– Тригер B, напруження: 0,2≤AL<0,25 або прогнозований грошовий запас у 1-1,3 місяці - подовження механізму покращення. Тимчасове подовження DPO у допустимих межах, знижки за дострокову оплату для вибраних клієнтів, розпродаж надлишків складу, обмеження некритичних закупівель [17].

– Тригер C, стабільність: AL більше 0,25 і грошовий запас більше ніж 1,5 місяці - звичайний сценарій: підтримка планових параметрів AR, AP та запасів, оптимізація CCC через точкові ініціативи[16].

Для реалізації нашої стратегії необхідні наступні цифрові рішення:

– Платіжний календар: вхідний залишок, інкасація, виплати, чистий потік, кінцевий залишок, грошовий запас та мінімальні ліміти.

– Реєстр дій: дата, причина, рішення, відповідальний, очікуваний ефект у днях CCC і грошовому еквіваленті.

– KPI-звітність: щотижнева динаміка основних показників, частка 90+ у AR, частка простроченої AP, оборотність і списання запасів [17; 18].

Далі розглянемо 13-тижневий календар: алгоритм його побудови, дані та правила оновлення.

13-тижневий календар є головним операційним інструментом нашого механізму управління ліквідністю: він перетворює статичні показники ліквідності на динамічну картину платоспроможності з горизонтом, релевантним для закупівель, виробничого циклу та інкасації дебіторки. Прогноз служить основою для платіжного календаря, перевірки правила грошового запасу та активації тригерів [16; 18].

Необхідні для нього вхідні данні:

– Продажі та виручка: щотижневий план та факт відвантажень з прив’язкою до договорів.

– AR-розклад: 0-30, 31-60, 61-90, 90 і більше днів за кожним контрагентом, когорти за датами відвантажень.

– AP-розклад: зобов’язання за постачальниками з датами та умовами оплат, договірні знижки за ранню оплату, санкції за прострочення.

– Запаси: параметри min-max, мінімальний запас, замовлення у дорозі, виробничий план.

– Гроші та кредити: залишки на рахунках, ліміти овердрафту та факторингу, графіки сплати відсотків і тіла боргу.

– Витрати: календар постійних витрат, графік виплат за договорами сервісів.

На цьому етапі особливо важливими є вимоги до якості інформації: щоденна синхронізація інформації, контроль повноти полів, валідація дублікатів, календаризація подій на тижні [16].

Система перетворення виручки на інкасацію базується на наступних підходах:

– Когортний підхід. Для відвантажень тижня застосовується профіль інкасації:

$p = (p0, p30, p60, p90, p90 +)$, де $\sum p_i = 1$

Кожна частка конвертується у відповідні тижні прогнозу.

– Корекції. Сезонність та канальні особливості: множники по SKU або клієнтах, знижки за ранню оплату, ризик-фактор за історією спорів [17].

– Аналіз та корегування. Щотижнева валідація профілів за останні 12-26 тижнів, оновлення паретто-правил для ТОП-клієнтів [18].

Наступна обов’язкова частина механізме управління ліквідністю є перетворення закупівель і витрат на платежі:

– Матеріали та послуги. Замовлення кожного тижня мапуються у платежі з відстрочкою.

– Критичні виплати. Зарплата, податки, страхові внески - фіксуються на конкретних тижнях, задається мінімальний рівень виробництва.

– Фінансові платежі. Відсотки та погашення тіла боргу вставляються за графіком[16].

Також необхідно встановити деякі додаткові операційні правила:

– Мінімальний грошовий запас:

$$B_{min} = k * \text{Місячні фіксовані витрати}. \quad (3.8)$$

В цій формулі k - необхідна кількість місяців закладених у грошовий запас.

– Правило зупинки: якщо прогнозний кінцевий залишок менше Bmin у більше ніж 2 тижнях горизонту - переходити на інший сценарій, залежно від AL.

– Ліміти: заборона на виплати, що порушують EBITDA, черговість платежів: критичні - договірно санкційні - інші [18].

Для нашої моделі управління варто розглянути три основні сценарії:

– Базовий. Продовження поточних трендів інкасації та закупівель. Не потребує додаткових коригувань.

– Покращення. Використовується для досягнення цільових показників: зниження DSO на 5-10 днів, зменшення DIO на 7-12 днів. Збільшення DPO на 10-15 днів та реалізація неліквідних запасів

– Погіршення. Зниження виручки на 10-15 відсотків, сповільнення інкасації на 10-15 днів, незаплановані витрати. [17].

Приклад розрахунків 13-тижневого календаря можна побачити у додатку Б.

Проаналізувавши його, можемо зробити первинні висновки щодо основних показників.

1. Середній чистий потік становить -581 тис. грн за тиждень. За 13 тижнів це -7 553 тис. грн, тому прогнозний залишок зменшується з 110 913 до 103 360 тис. грн, але перевищує мінімальний грошовий запас протягом усього періоду.

2. Операційні надходження без позик: 34 897 тис. грн за тиждень.

Операційні видатки без погашення тіла: 35 413 тис. грн за тиждень.

Чистий операційний розрив складає −516 тис. грн на тиждень., розрив фінансування складає -65 тис. грн на тиждень. Разом вони дають загальний

збиток у 581 тис.грн. Це означає, що навіть при звичайному режимі операції дефіцитні, а блок фінансування - нейтрально.

3. Запас міцності. За середнього відтоку (−581) тис. грн на тиждень, різниця між стартовим залишком і порогом грошового запасу буде 110 913 − 15 000 = 95 913 тис.грн, що відповідає 165 тижням, або 3,2 роки до досягнення порогу - за відсутності сезонних піків і стабільності всіх статей.

4. Структура фінансових надходжень:

- Частка позик у загальних фінансових надходженнях дорівнює 22-23% тобто поточна модель руху коштів суттєво спирається на оборотне кредитування.

- Аванси покупців - ще один матеріальний драйвер ліквідності, що складає приблизно 23% від операційних надходжень без позик.

Ефективність механізму управління ліквідністю вимірюється у двох площинах:

- операційній - через скорочення грошового циклу та стабілізацію грошового запасу;
- Фінансовій - через вивільнення оборотного капіталу, зниження відсоткових витрат і приріст вільного грошового потоку[17].

Основні формули, котрі використовуються для оцінки ефективності:

1. Зміна грошового циклу:

$$\Delta CCC = \Delta DIO + \Delta DSO - \Delta DPO\ . \qquad (3.9)$$

2. Вивільнення оборотного капіталу:

$$\Delta WC = \frac{\Delta CCC}{365} * \text{Річна собівартість реалізованої продукції}\ . \qquad (3.10)$$

3. Економія фінансових витрат:

$$\Delta \text{Фінвитрати} = \Delta WC * r_{\text{кред}}\ . \qquad (3.11)$$

4. Чисті грошові вигоди:

$$\text{ГВ} = \Delta\text{Фінвитрати} + \text{Економія штрафів та прострочок} + \text{Економія запасів} - \text{Опекс супроводу}\ . \quad (3.12)$$

5. Оціночні показники інвестпроєкту:

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^{T} \frac{\text{ГВ}_t}{(1+r)^t} - \text{I}_0\ . \quad (3.13)$$

IRR: NPV = 0

$$\text{ROI} = \frac{\text{ГВ}_{\text{річна}}}{\text{I}_0}\ . \quad (3.14)$$

Алгоритм розрахунку показників можна відобразити наступним чином:

1. Зафіксувати базові DSO, DIO, DPO, CCC та річну собівартість реалізованої продукції за 2024 р.

2. Визначити цільові показники DSO, DIO, DPO, CCC, обчислити ΔCCC.

3. Перерахувати ΔWC і припинене кредитування.

4. За поточною середньою ставкою короткого боргу оцінити Фінвитрати.

5. Додати інші вигоди і відняти супровідні витрати.

6. Розрахувати NPV, IRR, ROI, провести аналіз чутливості до ключових драйверів [17].

Ефективність можливого цільового скорочення CCC можна побачити у додатку В.

Проаналізувавши додаток В можемо побачити, що для досягнення цілі CCC в 0 днів, нам достатньо буде досягти мінімального зміщення DPO, лишаючи інші показники на тому ж рівні. Досягти цього можна, наприклад, шляхом

переговорів з постачальниками про надання компанії більшого пільгового періоду.

Оцінку доцільності інвестицій можна побачити у табл. 3.1. Для розрахунку дисконтувати будемо під актуальну ставку НБУ = 15,5%.

Таблиця 3.1 – Оцінка доцільності інвестицій у покращення механізму управління ліквідністю на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» з наявних даних за 2024 рік

Рік	Річні вигоди, тис.грн	Дисконт-фактор	Фактична вартість вигод, тис.грн
0	-	1	-
1	2 513	0,8658	2 176
2	2 513	0,7496	1 884
3	2 513	0,649	1 632
Σ	-	-	5 692

Джерело: створено на основі [10; 16; 17; 18]

Отже, можемо побачити, що за збільшення ССС на 5,2 дні, підприємство буде щороку економити приблизно 2,5 млн. грн на відсотках, а дисконтованна вартість цих вигід буде 5,69 млн. грн.

З цього можна зробити висновок, що якщо початкові інвестиції у проект будуть нижчі за 5,69 млн. грн, то його можна вважати фінансово доцільним.

Також варто зауважити, що в табл. 3.1. включено лише відсоткову економію, від вивільнення оборотного капіталу. Всі інші аспекти, як зменшення втрат від просрочок, зменшення витрат на зберігання запасів, знижки постачальників тощо - не включені, і можуть бути розраховані лише за фактичною ситуацією на момент початку проекту.

Окремо варто оцінити вплив зміни ключових драйверів DSO, DIO, DPO та r впливають на чистий економічний ефект механізму та потребу у фінансуванні:

Розглянемо вплив зміни зростання або зменшення DSO на 10 днів, DIO на 8 днів, DPO на 5 днів та r на 2 п.п.

1. DSO:

– WC = 4 171*10 = 41 710 тис.грн

– ГВ = 41 710*0,155 = 6 465 тис.грн

– PV = 6 465*2,265 = 14 643 тис.грн.

Отже, DSO при зміні на 10 днів змінить економію на 6,47 млн.грн за рік.

2. DIO

– WC = 3 121*8 = 24 968 тис.грн

– ГВ = 24 968*0,155 = 3 870 тис.грн

– PV = 3 870*2,265 = 8 768 тис.грн.

Отже, DIO при зміні на 8 днів змінить економію на 3,87 млн.грн за рік.

3. DPO

– WC = 3 121*5 = 15 605 тис.грн

– ГВ = 15 605*0,155 = 2 419 тис.грн

– PV = 2 419*2,265 = 5 488 тис.грн.

Отже, DPO при зміні на 5 днів змінить економію на 2,42 млн.грн за рік.

4. Зміна ставки НБУ:

$$\Delta WC = \frac{5,2}{365} * \text{Річна собівартість реалізованої продукції.} \quad (3.15)$$

$$\Delta WC = \frac{5,2}{365} * 1\,138\,918 = 16\,210 \text{ тис. грн}$$

Тоді при ставці НБУ 17,5% річна вигода буде 16 210*0,175 = 2 837 тис.грн., за три роки з дисконтом економія буде дорівнювати 6 223 тис.грн.

При ставці НБУ 13,5% річна вигода буде 16 210*0,135 = 2 188 тис.грн., за три роки з дисконтом економія буде дорівнювати 5 123 тис.грн.

Далі розглянемо запропонований план впровадження механізму покращення управління ліквідністю.

1. 1 та 2 місяці. Діагностика поточного стану підприємства й підготовка даних.

– Аудит всіх наявних даних. Опис полів і SLA оновлення.

– Проєктування моделі бази даних(відвантаження, інкасації, закупівлі, платежі; Виміри: час, контрагент, SKU або EAN, договори)

– Тимчасовий прототип 13-тижневого календаря, в котрий необхідно включити опис основних правил тригерів.[16]

2. 3 та 4 місяці. Аналітика.

– Побудова аналітичних дашбордів, котрі повинні включати наступні показники: касова позиція, ССС, дебіторська та кредиторська заборгованості, 13-тижневий прогноз грошових потоків.

– Затвердження матриці ролей і відповідальності та щотижневого робочого ритму, наприклад, нарада 30 хвилин щопонеділка.

– Опис і запуск політик з управління дебіторською заборгованістю, кредиторською заборгованістю та запасами. Першочергове тестування на частині клієнтів і постачальників.

3. 5 та 6 місяці. Масштабування й стабілізація.

– Поширення політик управління дебіторською заборгованістю на весь обсяг постачальників та клієнтів. Інтеграція в нього процесу узгодження планів продажів і виробництва.

– Запровадження фіксування показників результативності з відповідальними та прив’язка преміювання до фактичних показників ефективності.

– Початок фіксування фінансових показників механізму покращення управління ліквідністю підприємства. Основні показники, які необхідно відстежувати: скорочення грошового циклу, вивільнення оборотного капіталі, зменшення відсоткових витрат. [18]

4. З 7 по 9 місяці. Покращення та дотримання вимог.

– Введення в дію автоматичного контролю.

– Розширення інструментів фінансування оборотного капіталу: факторинг та поновлювана кредитна лінія.

– Оцінювання чистої приведеної вартості, внутрішньої норми прибутковості та рентабельності інвестицій проєкту.

Побачити карту впровадження можна в додатку Г.

– Основні аспекти для управління введенням змін в механізм управління ліквідністю підприємства:

– Комунікація мети: презентація механізму стейкхолдерам.

– Навчання: короткі інструкції для розуміння роботи з дашбордами.

– Ініціативи: частина бонусу менеджерів збуту та закупівель прив’язана до DSO або DPO відповідно; склад та виробництво - до DIO.

– Цикл PDCA: щомісячний аналіз відхилень, оновлення параметрів політики впровадження, ретроспектива [17].

Таблиця 3.2 – Реєстр ризиків при впровадженні механізму удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Ранній індикатор	Контрзаходи	Власник
Прострочення AR на 90 і більше	Середня	Високий	Ріст частки від 61 до 90	Інкасація; стоп-відвантаження	Комерційний директор
Розрив грошового запасу	Низька або Середня	Високий	Різке зменшення рівня грошового запасу	Заморозка некритичних платежів; коротке фінансування	Бухгалтер
Стрибок цін на електроенергію	Середня	Середній	Оновлення тарифів на електроенергію	Перегляд цін; підвищення ефективності	CFO
Неповні данні	Низька	Середній	Попередження ETL	Виправлення ETL; очищення дублікатів	Фінансовий контролер або відділ IT
Ковенант-брейк	Низька	Високий	Прогноз по ICR/Debt/EBITDA	Ранній діалог з банком; реструктуризація	CFO

Джерело: створено автором на основі [16; 17; 18]

Основні ризики та внутрішній контроль:

– Ризики контрагентів. Кредитний скоринг клієнтів, санкційні перевірки постачальників, договірні застереження: пеня, право зупинки відвантажень.

– Операційні ризики даних. Контроль повноти ETL, дублікати, аудит прав доступу до бази даних, журнал інцидентів.

– Фінансові ризики. Стресс-тести у 13-тижневому календарю; резервні кредитні лінії.

– Внутрішні контролі.

– Сегрегація обов’язків;

– SLA погоджень менше 24 год;

– Ліміти на некритичні платежі в Поганому сценарії;

– Ліміти факторингу та овердрафту;

– Аудит рішень [16; 18].

Реєстр основних ризиків наведено у табл. 3.2.

Далі варто розглянути основні показники ефективності та критерії їх оцінювання. Данні для прогнозу візьмемо з наших даних, наведених раніше:

1. Фінансові

– CCC більше 5,2 днів;

– WC більше 16 210 тис.грн. З розрахунку WC = 5,2/365* 1 138 918 тис.грн;

– Зниження відсоткових витрат більше 2 513 тис.грн на рік, де 2 513 = WC*r;

– NPV більше 0.

– IRR більше 15,5%

2. Операційні:

– частка AR 90+ більше 7% через 3 місяці;

– час погодження платежів менше 24 год;

– частка простроченої AP менше 5% від загальної суми зобов’язань;

– дотримання мінімального запасу грошових коштів Bmin - без порушень у 13-тижневому календарі.

3. Процесні:

– повнота даних у сховищі більше 98% по ключових показниках;

– точність 13-тижневого календаря грошових потоків: MAPE ≤12%.

Регламент зустрічей на час впровадження механізму покращення управління ліквідністю:

– Щоденно: розглядаються показники касової позиції, відхилення від Bmin, список критичних платежів;

– Щотижня: звірка з 13-тижневим календарем, тригер-сесія, рішення та дії на наступний тиждень;

– Щомісяця: звіт про CCC, аналіз DSO, DIO, DPO.

Надалі варто детально розглянути політику управління дебіторською заборгованістю.

На меті політики управління дебіторською заборгованістю є зменшення DSO та частки прострочених боргів, насамперед 61-90 та 90 і більше днів, при одночасному збереженні маржинального продажу. Політика базується на чотирьох принципах:

– ризик-диференціація клієнтів;

– економіка знижок, але лише коли вигода підприємства від прискорення інкасації перевищує вартість знижки;

– процесна дисципліна інкасації;

– договірний комплаєнс. Наприклад: штрафи, пеня, право на зупинку відвантаженнь [16; 17; 18].

До скорингової моделі клієнта та призначення за допомогою неї певного класу ризику пропонується використовувати наступну формулу для підрахунку балів:

$$S_i = \sum_{k=1}^{k} w_k * x_{ik} \,. \qquad (3.16)$$
$$\Sigma w_k = 1.$$

Показник x_{ik} - це нормалізований показник k для клієнта i, і дорівнює від 0 до 100 баллів. Основні показники, які можуть бути включені в розрахунок:

– Маржинальність портфеля клієнта.

– Історія оплат, що включає в себе середнє відхилення від терміну оплати та кількість прострочень на 61-90 та 90 і більше днів.

– Обсяг контрагента у портфелі компанії. Це можуть бути частка у виручці та тенденція до її зростання.

– Проблемні рахунки та рекламації: їх частота, сума та час до врегулювання.

– Кредитне забезпечення, накшталт банківської гарантії, застави або страхування дебіторської заборгованості.

– Санкційно-регуляторний ризик, котрий перевіряється на етапі перевірки контрагента.

– Галузевий та регіональний ризики. А саме: циклічність попиту та валютний ризик [16; 17].

Після прорахунку скорингу клієнта, йому присуджується відповідний клас ризику. Можливі класи ризику та відповідні до них дії розглянемо далі:

Клас А: Більше 80 балів. Контрагент є надійним і важливим для компанії. Йому надається стандартний ліміт. Умови оплати в договорі можуть бути від 30 до 45 днів після отримання товару. Також для таких клієнтів можливі певні знижки за оплату раніше встановленого строку.

Клас В: В діапазоні 60-79 балів. Контрагент все ще є відносно надійним, але менш важливим для компанії за контрагентів класу А. Для таких контрагентів варто надавати незначно менші за стандартні ліміт; відстрочка оплати на максимум 30 днів після отримання товарів. Також варто брати невеликі часткові передоплати для великих замовлень.

Клас С: В діапазоні 40-59 балів. Контрагент не є важливим або надійним для компанії. Таким контрагентам варто узгожувати мінімальні ліміти. Також залежно від ситуації треба домовлятися про часткову або повну передоплату.

Варто було б ще ввести з такими контрагентам індивідуальний контроль відвантажень товарів.

Клас D: Менше 40 балів. Це ненадійні і незначні контрагенти в портфелі компанії. Співпраця з ними можлива тільки за 100% передоплатою або через факторинг чи банківську гарантію [18].

Приклад показників і їх значень для скорингової моделі ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» можна побачити у табл. 3.3.

Для стимулювання інкасації можна застосовувати знижки контрагентам за відповідність певним умовам або за умови ранньої оплати. Однак, варто прораховувати еквівалентну річну ставку знижки.

Таблиця 3.3 – Приклад показників і їх значень для скорингової моделі ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Показник	Інтервал чи правило	Бали (0-100)	Вага у загальному розрахунку	Коментар управління
Маржа валова, %	Більше 25% / 15-25% / менше 15%	100/70/40	0,2	Маржа має компенсувати кредитний ризик
Пунктуальність оплат	Більше 95% / 85-95% / менше 85%	100/60/30	0,25	Дані за останні 12 місяців
Прострочення 90 і більше днів	0 / 1-2 / Більше3	100/50/0	0,2	Дані за останні 12 місяців
Гарантії або страхування	Є / Немає	100/30	0,15	Банківська гарантія або страховка
Обсяг і тренд	Обсяги і загальний тренд Зростає / Стабільний / Падає	100/70/40	0,1	Варто розглядати середньорічний темп зростання виручки
Спори	0-1 / 2-3 / Більше 4	100/70/30	0,1	Середній час врегулювання

Джерело: створено на основі джерел [18; 19; 20; 21; 22]

Еквівалентна ставка знижки розраховується за наступною формулою:

$$r_{eq} = \frac{d}{1-d} * \frac{365}{N-n} \quad . \tag{3.17}$$

В цій формулі d - відсоток знижки, n - день дострокової оплати, N - номінальний термін. Якщо r_{eq} буде вище ринкових короткострокових ставок, то покупцеві буде вигідно сплатити замовлення раніше, однак в такому випадку це буде не вигідно для підприємства. В такому випадку, треба заздалегідь визначити прийнятний рівень знижки для підприємства.

У визначенні прийнятного рівня знижки для підприємства доцільно використовувати формулу вартості грошей у часі та зменшення ризиків несплати, але лише коли вони покривають зниження виручки підприємства:

$$d \leq r_{\text{кред}} * \frac{N-n}{365} + \pi_{\text{ризику}} \quad . \tag{3.18}$$

У цій формулі:

$r_{\text{кред}}$ - альтернативна ринкова ставка короткострокового кредитування

$\pi_{\text{ризику}}$ - надбавка за зниження ризику.

Якщо відсоток знижки менше за результати рівняння, то знижку можна вважати доцільною.

Процедура інкасації і роботи з боргами контрагентів повинна бути замінена на трьох-хвильовий варіант:

1. Нагадування контрагенту: Після 3 днів прострочки оплати. Надсилається електронний лист, або телефонний дзвінок з нагадуванням.

2. Претензія: Після 7 днів прострочки оплати, якщо контрагент не зміг надати причину затримки. Надсилається офіційний лист, створюється план погашення ті зупинка наступних відвантажень до сплати боргу.

3. Санкції: Через 30 або 60 днів, в залежності від зазначеного в договорі. Висувається пеня за договором, факторинг та претензійно-судова робота.

Повинен бути створений відповідний дашборд, де будуть фіксуватися дні заборгованості. Наприклад, категорії 0-30 днів, 31-60 днів, 61-90 днів, 90 і більше днів. Показники ефективності менеджерів зі збуту повинні включати в себе категорію 90 і більше днів заборгованості і виконання плану інкасації [17; 18].

Наступним важливим аспектом є управління кредиторською заборгованістю.

Метою управління кредиторською політикою є подовження DPO без погіршення відносин із постачальниками та без втрати знижок з високим ROI.

Постачальників можна розділити на декілька категорій:

– Стратегічні постачальники(С1) - постачальники критичних матеріалів для виробництва. З такими постачальниками повинен бути узгоджений DPO на рівні 180-190 днів. Узгодження двусторонніх довгострокових зобов'язань. Також можливий динамічний дискаунтинг.

– Стандартні постачальники(С2) - стандартні постачальники для підприємства. Не є незамінними, але пропонують прийнятні ринкові ціни і умови для підприємства. DPO з такими постачальниками повинен бути узгоджений на рівні 90-120 днів. З ними варто використовувати рамкомі умови з можливістю знижок за ранню оплату.

– Дрібні постачальники(С3) - незначні постачальники для підприємства. Легко можуть бути замінені та не мають великого впливу на виробництво. З цими постачальниками варто узгоджувати DPO на рівні менше 60 днів. Головною метою роботи з ними повинна бути консолідація закупівель з метою збільшення переговорної сили підприємства.

З ранньою оплатою постачальникам варто використовувати той самий механізм що і з контрагентами, відповідно змінивши ролі у функціях.

Оплата раніше вигідна підприємству, якщо вона перевищує еквівалентну річну ставку:

$$r_{eq} = \frac{d}{1-d} * \frac{365}{N-n}. \quad (3.19)$$

$$r_{eq} > r_{\text{кред}}$$

Однак, якщо рання оплата створить дефіцит грошового запасу, така знижка не є прийнятною для підприємства.

Черговість здійснення платежів і їх пріорітетність для підприємства повинна бути розподілена наступним чином:

1. Критичні платежі - платежі, обо'язкові для функціонування підприємства. До таких можна віднести виплату зарплатні працівникам, сплату податків, оплату електроенергії та інші платежі, що забезпечують безперервність виробництва.

2. Санкційні - платежі, несплата яких може призвести до штрафів та нарахування пені за договорами.

3. Інші - всі інші види платежів, що не є обов'язковими для функціонування підприємства та не мають санкцій за несвоєчасну їх сплату.

При поганому сценарії, необхідно зморозити всі некритичні платежі, ранні оплати тощо. SLA погодження платежів не повинен бути більше 24 годин [18].

Також важливо підтримувати й розвивати відносини з постачальниками. Для постачальників категорії С1 варто застосовувати методи Supplier Relationship Management: квартальні бізнес-огляди, спільні плани потужностей, погоджені кредитні рамки, реверсивний факторинг із ставкою нижчою за нашу короткострокову [16].

Наступним важливим елементом механізму є політика з управління запасами підприємства. Перш за все, треба класифікувати всі запаси за методом ABC/XYZ аналізу:

- ABC - класифікується за вартісним внеском.
- A - 80% вартості, при 20% позицій;
- B - 15% вартості, при 30% позицій;
- C - 5% вартості, при 50% позицій;
- XYZ - за прогнозованістю попиту.

– X - мають стабільний і прогнозований попит

– Y - мають більше сезонний попит, але все ще відносно прогнозований.

– Z - мають нерегулярний і нестабільний попит.

Головне завдання такої класифікації - уникнути накопичення неліквідних запасів і мінімізувати DIO, утримуючи при цьому оптимальний рівень сервісу.

Основними параметрами для поповнення запасів є ROP та страховий запас:

$$ROP = U_L + SS\ . \tag{3.20}$$

$$SS = z * Q_L * \sqrt{L}\ . \tag{3.21}$$

В цих формулах: U_L - очікуваний попит за строк до отримання поставки;

Q_L - середньоквадратичне відхилення за строк до отримання поставки;

L - строк до отримання поставки.

z - квентиль рівня обслуговування. Це відображення бажаної імовірності відсутності відмови в постачанні впродовж строку до отримання поставки. Наприклад, z = 1,28 для 90% і 1,64 для 95%.

Варто дотримуватись двох основних політик:

1. Політика sS - коли фактичний запас опускається нижче рівня s, необхідно розмістити замовлення такої величини, щоб підняти запас до рівня S.

2. Політика min-max - коли замовлення - це різниця між максимальним рівнем і поточним запасом. Цей підхід потребує періодичного перегляду обох порогі.

В обох варіантах, пороги s та S розраховуються на підставі ROP та SS.[16]

Також варто розраховувати тривалість обороту запасів та їх зв’язок із грошовим циклом.

Планову тривалість обороту запасів для номенклатури або класу:

$$\text{Дні обороту запасів} = \frac{\text{Середній запас(у грошовому вимірі)}}{\text{Середньоденна собівартість}} * 365 . \quad (3.22)$$

Зменшення страхового запасу напряму зменшує середній запас, відповідно знижуються дні обороту запасів та скорочується грошовий цикл [18].

Основні кроки для покращення управління запасами підприємства:

1. Оцінка попиту за період до отримання поставки.
2. Визначення необхідного рівня обслуговування
3. Прорахунок страхового запасу та ROP. Узгодження порогів замовлення з урахуванням класів номенклатури.
4. Перегляд параметрів щоквартально, або при істотних коливаннях попиту або строків постачання.

Також окремо варто розглядати ліквідацію неліквідної номенклатури і недопущення повторного її замовлення.

Приклад розрахунку політики управління запасами можна побачити у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад політики управління запасами на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Клас	Сервіс-рівень, %	z	Строк до отримання поставки, тиж.	s, шт.	S, шт.	Очікуваний DIO, днів
AX	95	1,64	2	29 567	42 818	7,1
BY	90	1,28	4	19 072	23 437	9,2
CZ	80	0,84	6	7 440	8 556	14

Джерело: створено автором на основі [16; 17; 18]

Також варто інтегрувати всі вище перелічені політики управління у прогноз і оцінку ефективності механізму покращення управління ліквідністю.

Вплив цих політик на DSO, DIO, DPO можна визначити наступним чином:

1. AR-політика:

– введення моделі оцінки скорингу;

– надання знижок з позитивним ROI;

– Реалізація трирівневої інкасації;

Всі ці дії повинні зменшити DSO на 5-10 днів та зменшити часткау 90 і більше днів на 2-4 п.п.

2. Політика управління запасів:

– корекція політик s,S та min-max;

– скорочення строку до отримання поставки;

– ліквідація неліквідних запасів;

Ці дії повинні зменшити DIO на 7-12 днів.

3. AP-політика:

– Проведення переговорів з C1 та C2 постачальниками;

Це повинно збільшити DPO на 10-15 днів.

Загальні результати мають бути наступні:

$$\Delta CCC = \Delta DIO + \Delta DSO - \Delta DPO \leq -30 \text{ днів [17; 18].} \quad (3.23)$$

Для кожної дії має задаватися модель відгуку у прогнозі:

– Знижки для контрагентів A та B повинні призвести до зсуву p_0 та p_{30}у профілі інкасації, що призведе до зниження DSO на 4 дні.

– Перегляд s,S для запасів AX та BY має на меті зниження середнього запасу і, відповідно, зменшення DIO на6 днів через зменшення строку до отримання поставки та страхового запасу.

– Збільшення DPO з постачальниками C1 на 15 дн. Має призвести до візуалізації платежів AP праворуч у платіжному календарі на 2-3 тижні [16].

Побачити схему інтеграції політик управління можна у додатку Д.

3.2 Моніторинг та прогнозування показників ліквідності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах цифровізації.

Мета цього підрозділу полягає у побудові цілісної системи моніторингу та прогнозування ліквідності, яка спирається на дані підприємства, цифрову архітектуру з корпоративним сховищем та аналітичними панелями, а також на регламентований процес прийняття управлінських рішень. Для цієї мети варто використовувати: структуру даних та ролей, перелік ключових індикаторів і порогів, алгоритм тринадцятитижневого прогнозу грошових потоків з сценарним аналізом, методику коротко- та середньострокового прогнозування коефіцієнтів ліквідності, систему раннього попередження та дорожню карту впровадження [23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 32].

Система моніторингу включає наступні архетиктурні рівні:

– Перший рівень: джерела первинних даних (облікова система, електронні таблиці підрозділів, банківські виписки, реєстри договорів та специфікацій).

– Другий рівень: корпоративне сховище даних як єдине джерело достовірної інформації з контролем якості, узгодженістю довідників і фіксованою періодичністю оновлення.

– Третій рівень: аналітичні панелі бізнес-аналітики, де розраховуються ключові показники ліквідності та оборотності, формуються план факт звіти і сигнали раннього попередження.

– Четвертий рівень: управлінські регламенти, що визначають, як результати вимірювань трансформуються у зміни кредитних лімітів клієнтам, графіків оплат постачальникам, параметрів страхових запасів і планів платежів [23; 24; 27].

Візуально запропоновану цифрову архітектуру зображено на рис. 3.4.

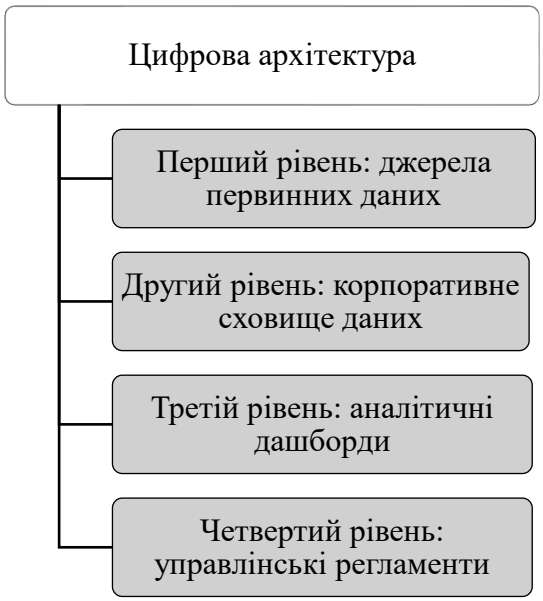


Рисунок 3.4 – Архітектурні рівні системи моніторингу ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Ролі та відповідальність розподіляються наступним чином:

Фінансовий директор очолює щотижневу нараду з ліквідності, затверджує пороги індикаторів і винятки. Бухгалтерія формує тринадцятитижневий прогноз, веде платіжний календар і контролює дотримання грошового буфера. Підрозділ розрахунків з покупцями забезпечує актуальність реєстрів рахунків і дотримання регламенту інкасації. Підрозділ розрахунків з постачальниками веде графіки оплат і погоджені перенесення. Закупівлі та виробництво надають параметри попиту, виробничі плани, час поставки і дані про вузькі місця. Внутрішній контроль або аудит перевіряє коректність розрахунків показників і дотримання регламентів [25; 26; 27].

Базові індикатори ліквідності на кінець періоду повинні включати, але не обмежуватися: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Формули для них вже було наведено у підрозділі 3.1 [26; 27]. Для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» у 2021-2024 роках спостерігаються наступні тенденції:

— зниження поточної ліквідності від 2,06 до 1,22;

— зниження швидкої ліквідності від 1,06 до 0,48;

— утримання абсолютної ліквідності в інтервалі 0,08-0,19 із значенням близько 0,14 на кінець 2024 року.

Основні індикатори оборотності та грошового циклу:

– середній період зберігання запасів;

– середній період інкасації дебіторської заборгованості;

– середній період відстрочки платежів постачальникам;

– грошовий цикл як їх загальний підсумок.

За період 2021-2024 років можемо побачити наступні показники:

– середній період зберігання запасів зріс до близько 188 днів;

– середній період інкасації утримувався у коридорі близько 22 - 26 днів;

– середній період відстрочки платежів перед постачальниками зріс на понад 190 днів;

– грошовий цикл скоротився до близько 21 дня завдяки випереджальному зростанню відстрочки платежів постачальникам, порівняно зі збільшенням періоду зберігання запасів [23; 24].

Також як частина механізму встановлюються порогові інтервали для кожного показника з розбивкою на певні зони:

– безпечна;

– зона спостереження;

– зона втручання.

Наприклад, для коефіцієнта поточної ліквідності безпечна зона визначається не нижче нормативного інтервалу для галузі в цілому, зона спостереження - ближче до нижньої межі на 10%, зона втручання -нижче нижньої межі. Для середнього періоду зберігання запасів зона втручання фіксується при перевищенні планового рівня більш як на 10% протягом двох послідовних місяців [25; 28]. Алгоритм сигналізації має інтегруватися з

аналітичними панелями, а кожен сигнал повинен мати вудповідну роль та стандартну інструкцію дій.

Також для механізму удосконалення управління ліквідністю пропонується наступна Структура дашбордів:

— Дашборд ліквідності: коефіцієнти ліквідності на кінець тижня і місяця, їх тренди, порівняння з планом.

— Дашборд оборотності: середній період зберігання запасів, середній період інкасації, середній період відстрочки, грошовий цикл.

— Дашборд грошових потоків: план факт виконання тринадцятитижневого календаря, дотримання грошового запасу, причини будь-яких відхилень.

Щотижня виконується порівняння прогнозу та факту за статтями надходжень і виплат із фокусом на відхилення часу та суми. Для кожного відхилення фіксуються причина, прийнята для його усунення дія, відповідальний та строк виконання [29; 32].

Короткострокове та середньострокове прогнозування коефіцієнтів ліквідності включає:

Короткостроковий, з горизонтом до одного місяця. На базі трьох тижнів прогнозу грошових потоків формується очікуваний стан грошових коштів та поточних зобов’язань на кінець кожного тижня. Далі розраховуються коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності на кожну дату. Це дозволить заздалегідь побачити ризик виходу нижче критичних рівнів і вжити відповідні дії [23; 29].

Середньостроковий горизонтом один три місяці. Застосовуються прості пояснювальні моделі з драйверами: план випуску і продажів, план собівартості, сезонні коефіцієнти, політика відстрочок клієнтам і постачальникам. Прогнозні значення статей Балансу транслюються у прогнозні коефіцієнти ліквідності. Для відслідковування якості прогнозу використовується план факт звірка і ковзна переоцінка припущень [23; 24; 25; 26; 27].

Основні можливі сигнали для системи моніторингу:

– індикатори, що перетнули поріг зони спостереження або зони втручання;

– відхилення прогнозу від факту понад десять відсотків за двома послідовними тижнями;

– різке погіршення дисципліни оплат клієнтів або зростання віку кредиторської заборгованості за некритичними постачальниками.

Для кожного сигналу повинні бути визначені наступні метрики: відповідальний, часові межі на вирішення, метрика й оцінювання результату. Наприклад, при зниженні коефіцієнта швидкої ліквідності нижче порога запускається план скорочення відвантажень із трьома варіантами дій: прискорення інкасації пріоритетних рахунків, коригування графіків оплат некритичним постачальникам, точкове зменшення складських запасів на позиціях з низькою обіговістю [25; 26; 27].

На підставі розрахунків за 2021-2024 роки, наведених раніше, можемо зазначити наступні результати і тренди:

– зменшення поточної ліквідності;

– суттєве подовження періоду зберігання запасів;

– стабільний період інкасації та висока відстрочка платежів постачальникам.

Це визначає такі пріоритети:

– параметризація запасів і корекція рівня сервісу для груп із низькою обіговістю;

– таргетоване зменшення періоду інкасації для проблемних сегментів клієнтів через знижки за ранню оплату та ескалацію за регламентом;

– договірне утримання рівня відстрочки без зростання штрафних санкцій [23; 25; 26; 27; 28].

Основні цілі на наступні 6-9 місяців:

– зменшити середній період зберігання запасів на десять п’ятнадцять днів;

– зменшити середній період інкасації на п’ять сім днів для груп із підвищеним ризиком;

– підтримати частку своєчасних платежів постачальникам не нижче дев’яноста п’яти відсотків при збереженні досягнутого рівня середнього періоду відстрочки [23; 29].

Для 2024 року орієнтовне вивільнення оборотного капіталу від подібних заходів становить близько 67 - 68 мільйонів гривень. Розрахунок базується на середньоденних показниках виручки та закупівель і зміщеннях у днях за кожним компонентом грошового циклу. Детальна формула була наведена у підрозділі 3.1 [23].

Дорожня карто впровадження нашого механізму моніторингу буде виглядати наступним чином:

1. Етап перший. Підготовка даних і сховища даних (6 тижнів): інвентаризація джерел, моделювання, перевірки якості, узгодження довідників.

2. Етап другий. Аналітичні панелі (4-10 тижні): запуск панелей із показниками ліквідності, оборотності та грошового циклу, карти клієнтів і постачальників.

3. Етап третій. Регламенти (6-12 тижні): затвердження процедур інкасації, кредитних лімітів, параметрів страхових запасів і точок замовлення, типових договірних умов.

4. Етап четвертий. Прогноз грошових потоків (5 тиждень і далі): щотижневе оновлення, контроль грошового запасу, сценарні корекції, щотижневі наради.

5. Етап п’ятий. Масштабування (10-24 тижні): тест на 2-3 продуктові групи з подальшим розширенням на весь асортимент [29; 32].

Отже, у розділі 3.2 нами було зроблено:

– Сформовано цифрову архітектуру моніторингу та прогнозування ліквідності з чітким розподілом ролей, єдиним джерелом даних і регламентованими управлінськими діями.

– Визначено набір індикаторів, пороги, аналітичні панелі й систему раннього попередження, що забезпечує прозорість динаміки ліквідності та своєчасність рішень.

– На основі розрахунків за 2021-2024 роки було визначено пріоритети втручання та кількісно оцінено очікуваний грошовий ефект, що підтверджує фінансове обгрунтування для впровадження.

Окремо варто розглянути методику побудови та побудови 13-тижневого прогнозу грошових потоків.

Прогноз формується на 13 тижнів із поділом на тижні [52; 53].

Вихідні дані варто брати з фінансової звітності підприємства за 2024 рік. Параметри інкасації та виплат коригуються відповідно до DSO, DPO, DIO.

Мінімальний страховий грошовий запас вирішується відповідно до цілей і політик підприємства. При відхиленні від нього варто прискорювати інкасації, переносити некритичні оплати та залучати додаткове фінансування ланцюга постачання [37; 38; 59].

Для побудови прогнозу використано дані консолідованої фінансової звітності підприємства за 2023-2024 рр.:

– оборотні активи - 1 015 891 тис.грн на 2023 рік, 990 038 тис.грн на 2024 рік;

– запаси - 576 511 тис.грн на 2023 рік, 597 218 тис.грн на 2024 рік;

– грошові кошти - 133 514 тис.грн на 2023 рік, 110 913 тис.грн на 2024 рік;

– поточні зобов’язання - 717 854 тис.грн на 2023 рік, 810 577 тис.грн на 2024 рік.

Основні формули, котрі використовуються при розрахунку:

– Чистий грошовий потік:

$$NCF_t = \text{Вхідні фінансові потоки} - \text{Вихідні фінансові потоки}. \quad (3.24)$$

– Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$CR = \frac{CA}{CL}. \quad (3.25)$$

– Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$QR = \frac{\text{CA} - \text{Запаси}}{\text{CL}}. \quad (3.26)$$

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$AL = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{CL}. \quad (3.27)$$

Зниження показника свідчить про необхідність підсилення короткострокової ліквідності за допомогою грошових коштів та їх еквівалентів.

13-тижневий прогноз включає:

1. Базу даних. Включаючи графік інкасації дебіторської заборгованості за групами клієнтів та умовами, графік оплат постачальникам, виробничий план, податковий календар, кредитні ліміти.

2. Обробка даних для аналітичних дашбордів.

3. Утворення карток рішень щодо дебіторів, кредиторів та запасів [57; 58; 59; 60].

Скорочення дебіторської заборгованості при зменшенні строку інкасації на 6 днів вивільнить 20 094 тис. грн. Додаткове фінансування за рахунок подовження строку відстрочки кредиторської заборгованості на 12 днів складе 32 134 тис. грн. Зменшення запасів при скороченні строку їх обороту на 8 днів вивільнить 20 083 тис. грн. Отже, орієнтовне вивільнення коштів буде 72 311 тис. грн.

Таблиця 3.5. – Прогнозовані показники ліквідності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2025-2027 рр.

Рік	Оборотні активи	Запаси	Грошові кошти	Поточні зобов'язання	Поточна ліквідність	Швидка ліквідність	Абсолютна ліквідність
2024	990 038	597 218	110 913	810 577	1,22	0,49	0,14
2025	1 012 532	583 160	161 531	833 071	1,22	0,52	0,19
2026	1 022 172	577 135	183 224	842 711	1,21	0,53	0,22
2027	1 022 172	577 135	183 224	842 711	1,21	0,53	0,22

При орієнтовному темпі реалізації 70% у 2025 р. та 100% у 2026 і подальших роках, показники відображено в табл. 3.5.

При розрахунку прогнозу використовувались методи екстраполяції минулих трендів, математичний метод та статистичний аналіз.

З результатів у табл. 3.5. можемо побачити очікуване зростання швидкої та абсолютної ліквідності, не зважаючи на незначне зниження поточної ліквідності підприємства.

3.3 Напрями удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» через використання цифрових технологій

Не менш важливо побудувати удосконалену систему управління ліквідністю підприємства, побудовану на цифровій архітектурі даних, автоматизованих аналітичних інструментах і регламентованих управлінських рішеннях. Система має охоплювати: централізацію даних у корпоративному сховищі, цифровий моніторинг ключових індикаторів ліквідності, інтелектуальне прогнозування грошових потоків на тринадцять тижнів, автоматизацію рутинних операцій, цифрові інструменти фінансування ланцюга постачання та динамічного дисконтування, а також модуль ризик-контролю і комплаєнсу [23; 37; 38; 39; 48; 81].

Пропонується чотиришаровий контур цифрової архітектури удосконаленої системи:

1. Рівень джерел - мають бути інтегровані облікова система, банківські виписки, реєстри договорів і специфікацій, реєстри рахунків покупців і постачальників, складські системи.

2. Корпоративне сховище даних - єдине джерело з контролем якості, повноти та узгодженості довідників. Можна реалізувати витяги з журналами часу, що забезпечує трасування кожної операції та сумісність з вимогами до розкриття інформації щодо грошових потоків [34; 25; 27].

3. Аналітичний рівень - дашборди зі стандартами обчислення показників ліквідності та оборотності, модуль 13-тижневого календаря прогнозу грошових потоків, сценарний аналіз [29; 32; 38; 49].

4. Рівень операційних дій - автоматизація процедури інкасації, погодження графіків оплат, параметризація запасів та узгодження з банківськими платформами[38; 39; 77; 80].

Фінансовий комітет ліквідності має проводити щотижневий цикл прогнозування, планування та коригування. бухгалтерія відповідає за платіжний календар і грошовий буфер. Підрозділ розрахунків з покупцями та постачальниками відповідає за актуалізацію реєстрів і виконання всіх регламентів. Відділ аналітики даних відповідає за дашборду та моделі прогнозу. Має здуйснюватись внутрішній контроль за відповідність політикам і стандартам звітування [34; 28].

Загальні принципи побудови цифрової архітектури можна побачити на рис. 3.5.

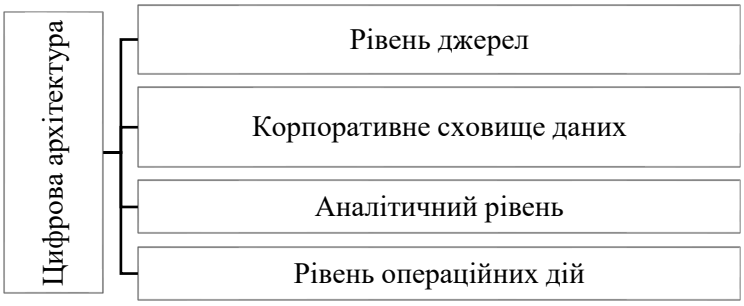


Рисунок 3.5 – Принципи побудови цифрової архітектури для удосконаленої системи управління ліквідністю ПрАТ «Запоріжабразив»

Джерело: створено автором на основі [37; 38; 39]

Набір показників для моніторингу індикаторів ліквідності має включати: коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності,середній період зберігання запасів, середній період інкасації дебіторської заборгованості, середній період відстрочки платежів постачальникам, грошовий цикл [23; 26; 27]. Для кожного показника затверджуються три зони: безпечна, зона спостереження та зона втручання. Алгоритм попередження передбачає автоматичне повідомлення відповідного підрозділу, фіксування інциденту та ініціювання відповідної дії. Наприклад, при зниженні коефіцієнта швидкої ліквідності нижче порогу має застосовуватись прискорення інкасації за пріоритетними клієнтами і корекція графіків оплат некритичним постачальникам [38; 39].

Приклади показників можна побачити у додатку Е.

Також для моніторингу і покращення необхідно розробити 13-тижневий календар з прогнозом.

Прогноз будується як ковзна модель на тринадцять тижнів з тижневим кроком і щотижневим аналізом. Для підвищення точності прогнозу варто застосовувати: профілі інкасації за сегментами клієнтів, сезонні індекси, ковзні середні, регресійні зв’язки з драйверами продажів і закупівель [29; 32; 16; 14].

Структура прогнозу повинна включати: вхідний залишок, інкасація від клієнтів, інші надходження, виплати постачальникам, заробітна плата, податки, енергоресурси, інші виплати, вихідний залишок, мінімальний страховий грошовий запас, відхилення від грошового запасу [29, 32, 10].

Сценарний аналіз має включати три основні сценарії: базовий, сценарій поліпшення та стрес-сценарій із параметричними зміщеннями у середньому періоді інкасації, середньому рівні запасів і відстрочці платежів постачальникам. Метою цього аналізу є перевірка стійкості грошового запасу та визначення пріоритетних дій [29; 38; 78; 79; 39].

Приклади 13-тижневих календарів можна побачити у додатку Ж, додатку К та додатку Л.

Повинна бути впроваджена автоматична обробка рахунків і платіжних доручень з автоматичним їх зчитуванням, звіркою з замовленнями і накладними, маршрутизацією погоджень за бізнес-правилами. Це допоможе скоротити цикл погодження і зменшить кількість помилок, що безпосередньо повпливає на дотримання графіків оплат і на здатність користуватися знижками за ранню оплату [18; 16; 82; 38].

На основі дашбордів мають встановлюватись динамічні правила:

– автоматичне зменшення кредитного ліміту при накопиченні прострочки понад фіксований поріг;

– вимога передоплати для клієнтів із частими відкритими спірними документами;

– пріоритезація оплат постачальникам із високою критичністю [38; 39].

Прогноз коефіцієнтів ліквідності формується шляхом трансляції 13-тижневого календаря грошових потоків у прогнози статей Балансу: грошові кошти, запаси, дебіторська та кредиторська заборгованості, поточні зобов’язання. Далі обчислюються прогнозні коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності на кожну дату [23; 29; 10; 77; 15]

Необхідні для цього формули:

$$\mathrm{CL_t} = \frac{\mathrm{CA}_t}{\mathrm{CLi_t}} \tag{3.28}$$

$$\mathrm{QL_t} = \frac{\mathrm{CA_t} - \mathrm{Inv_t}}{\mathrm{CLi_t}} \tag{3.29}$$

$$\mathrm{AL_t} = \frac{\mathrm{Cash_t}}{\mathrm{CLi_t}} \tag{3.30}$$

В цих формулах:

$\mathrm{CL_t}$, $\mathrm{QL_t}$, $\mathrm{AL_t}$ - прогнозовані коефіцієнти на обрану дату.

CA_t - прогнозовані оборотні активи.

$\mathrm{CLi_t}$ - прогнозовані поточні зобов’язання.

$\mathrm{Inv_t}$ та $\mathrm{Cash_t}$ - відповідні прогнозовані статті Балансу.

Вплив технологічних заходів на ліквідність оцінюється через зміну компонентів грошового циклу. Для очікуваних зміщень DSO, DIO та DPO сумарний грошовий ефект розраховується за формулою:

$$\Delta CF_{\Sigma} = \text{Середньоденний дохід} * \Delta DSO + \text{Частка зниження запасів} * \text{Середній рівень запасів} + \text{Середньоденні закупівлі} * \Delta DPO \quad (3.31)$$

Далі розраховуються NPV, IRR та ROI із дисконтуванням на вартість капіталу [23; 38; 39]. З огляду на розділ 3.1 і фінансові результати 2024 року, запропонований раніше консервативний пакет заходів може вивільнити десятки мільйонів гривень оборотних коштів і тим самим зменшити потребу у короткостроковому фінансуванні [38; 39; 12].

Впровадження удосконаленого механізму управління ліквідністю для ПрАТ «Запоріжабразив», можна розділити на 5 етапів:

Етап 1. Збір даних та організація сховища даних (6 тижнів). Інвентаризація джерел, моделювання, процеси завантаження, перевірки якості, узгодження довідників [34; 15].

Етап 2. Аналітичні дашборди (4-10 тижні). Запуск дашбордівз параметрами ліквідності, оборотності і грошового циклу, грошового запасу і його прогнозу [16; 14].

Етап 3. RPA (6-12 тижні). Побудова карт процесів дебіторів та кредиторів, виявлення їх вузьких місць. Автоматизація перевірки і погодження документів [13; 18].

Етап 4. Аналіз і прогноз грошових потоків (5 і далі тижні). Щотижневі перевірки і коригування, корекція сценаріїв, перевірка грошового запасу [29; 32].

Етап 5. Масштабування (10-24 тижні). Запуск механізму у декількох продуктових групах, подальше масштабування на весь асортимент [38; 39].

Враховуючи результати дослідження сформовано напрямки покращення управління ліквідністю у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Напрямки удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за допомогою цифрових технологій

Напрямок покращення	Цифровий інструмент	Основна задача	Очікуванні ефекти
База даних	Сховище даних, ETL з ERP, Excel	Налаштувати щоденне завантаження реєстрів, замовлень та платежів.	Узгодженість даних більше 95%
Аналітичні панелі ліквідності	Аналітичні дашборди	Візуалізація поточної, швидкої, грошової ліквідності, DSO, DIO та DPO	Точність розрахунків приблизно 100%
Короткострокове планування коштів	13-тижневий календар грошових потоків	Шаблон тижневого прогнозу: продаж, інкасація, платежі.	Похибка прогнозу на 4 тижні не більше 8%, на 2 тижні не більше 5%
Календар платежів	Автоматизація платіжного календаря	Правила пріоритетних оплат	Відсутність прострочених обов'язкових платежів. SLA погоджень менше 24 год
Управління дебіторською заборгованістю	Цифровий скоринг клієнтів, графіки інкасації	Автоматична зупинка відвінтажень в разі прострочки. Знижки за ранню оплату	Зменшення DSO на 6 днів. Частка прострочки більше 30 днів - не більше 10%
Управління кредиторською заборгованістю	Динамічне дисконтування за дострокову оплату	Автоматичний розрахунок ефективної ставки знижки	Збільшення DPO на 12 днів або економія на знижках 2–3% річних
Оптимізація запасів	ABC/XYZ-аналіз, min–max політика	Перегляд страхових запасів та циклів поповнення.	Зменшення DIO на 8 днів

Варто також розуміти комплаєнс та ризики при застосуванні механізму покращення управління ліквідністю:

- дотримання вимог МСФЗ щодо класифікації грошових потоків;
- налаштування ролей доступу і журналів аудиту;
- управління змінністю прогнозу через звірку плану з фактичними результатами;
- зниження операційних ризиків завдяки автоматизації;

- уникнення конфліктів із постачальниками під час застосування відтермінувань завдяки вигідним умовам [34; 28; 20; 38].

Висновок до розділу 3

В розділі було вдосконалено систему управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» через впровадження оновленого механізму та побудову цифрового моніторингу і прогнозування. У підрозділі 3.1 було відображено структуру механізму, визначено ролі, регламенти та порогові значення для індикаторів. У підрозділі 3.2 реалізовано 13-тижневий прогноз грошових потоків. У підрозділі 3.3 сформовано напрями цифровізації процесів, що безпосередньо впливають на DSO, DIO і DPO.

Крім цього, також було зроблено:

- було доведено ефективність моделі управління ліквідністю, яка включає базу даних, цифровий моніторинг та регламентовані управлінські дії;
- реалізовано короткострокове прогнозування на 13 тижнів із деталізацією основних надходжень і виплат;
- сформовано портфель заходів, що безпосередньо впливають на швидкість обігу оборотного капіталу;
- надано кількісну оцінку прогнозованого ефекту;
- визначено систему ключових показників ефективності;
- опрацьовано ризики та комплаєнс;
- сформовано напрями підвищення ефективності управління ліквідністю.

Таким чином, впровадження механізму управління ліквідністю підприємства, науково-методичного підходу до прогнозування грошових потоків, напрямів підвищення ефективності управління ліквідністю створить стійку основу для подальшого розвитку підприємства, підвищить якість управлінських рішень і знизить вартість короткострокового фінансування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі систематизовано теоретико-методичні засади управління ліквідністю підприємства, проведено прикладний аналіз та сформовано комплекс практичних рекомендацій для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах цифровізації бізнес-процесів. Підтверджено, що ліквідність є ключовою умовою короткострокової фінансової стійкості, визначає політику фінансування оборотного капіталу та безпосередньо впливає на здатність підприємства виконувати договірні зобов'язання, підтримувати операційну гнучкість і реалізовувати інвестиційні наміри.

За результатами дослідження економічної сутності і значення ліквідності та платоспроможності підприємства встановлено, що ліквідність є інтегральною характеристикою короткострокової фінансової стійкості. Її рівень формується взаємодією запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості і грошових коштів. Платоспроможність відображає спроможність своєчасно погашати зобов'язання. Вона прямо залежить від тривалості грошового циклу. Скорочення строків інкасації, оптимізація рівня запасів та узгоджене подовження строків оплати постачальникам є ключовими важелями підвищення ліквідності без залучення додаткового зовнішнього фінансування. Уточнено зміст категорій «ліквідність», «платоспроможність», «операційний цикл» і «грошовий цикл». Показано причинно-наслідковий зв'язок між політикою управління оборотними активами і поточними зобов'язаннями та рівнем платоспроможності. Сформовано узгоджений набір індикаторів контролю. До нього включено коефіцієнти поточної, швидкої та грошової ліквідності, показники DSO, DIO, DPO і грошовий цикл.

Обґрунтовано механізм і особливості формування ефективної системи управління ліквідністю в сучасних умовах. Досліджено цільовий механізм зі зберігання даних, аналітики, корегування рішень. Він містить єдине сховище фінансових даних, аналітичні панелі з пороговими значеннями показників, 13-тижневий прогноз грошових потоків, платіжний календар.

Розглянуто методичні підходи до оцінювання ліквідності й платоспроможності підприємств, систематизовано коефіцієнтний, пороговий і процесний підходи. Окреслено особливості використання середніх величин для оцінки рентабельності активів і власного капіталу та застереження щодо впливу сезонності ефектів.

Проаналізовано склад і структуру оборотних активів та поточних зобов'язань ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». За підсумками 2023-2024 рр. оборотні активи становили відповідно 1 015 891 і 990 038 тис. грн., частка запасів зросла з 576 511 до 597 218 тис. грн., обсяг грошових коштів зменшився з 133 514 до 110 913 тис. грн., поточні зобов'язання збільшилися з 717 854 до 810 577 тис. грн. Виявлені зрушення звузили «подушку» ліквідності та підвищили навантаження на обігові кошти.

Проведено комплексний аналіз фінансового стану підприємства та у 2024 р. валовий прибуток зріс порівняно з 2023 р., але адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати збільшилися, що спричинило від'ємний операційний результат і збиток. Протягом 2024 р. показники рентабельності активів і власного капіталу стали від'ємними. Отримані результати підтверджують потребу в корекції витрат і пришвидшенні оборотності активів.

Проаналізовано показники ліквідності, поточної та перспективної платоспроможності та за 2024 р. порівняно з 2023 р. поточна ліквідність знизилася з 1,42 до 1,22, швидка – з 0,61 до 0,49. Підприємство стало чутливим до часових розривів між надходженнями і платежами та доцільним є нормування витрат, запровадження календаря платежів і підсилення роботи з дебіторами.

За результатами дослідження удосконалено механізм управління ліквідністю підприємства, який включає набір етапів, елементів та складових. В рамках механізму управління сформовано набір практичних заходів, а саме: впровадження сховища даних та регулярних завантажень, BI-панелей з автоматичними оповіщеннями, інтегрований платіжний календар, цифрове керування дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізацію запасів

на основі класифікаційних і планових методів, процесну діагностику AR і AP, платформу для консолідації залишків.

Удосконалено науково-методичний підхід до прогнозування грошових потоків, який дозволив здійснити 13-тижневий прогноз із драйверами продажів, інкасації, податків, виплат постачальникам і персоналу. Використано базовий, покращений і стресовий сценарії з визначеними діями для кожного випадку.

Сформовано напрями підвищення ефективності управління ліквідністю підприємства та визначено такі: формування бази даних; використання аналітичних панелей ліквідності; здійснення короткострокового планування коштів; використання календаря платежів; управління дебіторською заборгованістю; управління кредиторською заборгованістю; оптимізація запасів. Запропонована модель управління ліквідністю та цифрові інструменти забезпечують регулярний і прозорий контроль грошових потоків. Вони сприяють раціоналізації оборотного капіталу, зміцненню короткострокової платоспроможності та зниженню залежності від короткострокових позик. Очікується результат у вигляді скорочення грошового циклу, стабілізації фінансових показників і підвищення операційної стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк та ін.] ; кер. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 2-ге вид., перероб. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.

2. Бланк О. І. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2020. 45 с.

3. Шевчук В. О., Коновалова О. В., Пантелеєв В. П. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. 399 с.

4. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2005. 662 с.

5. Бланк О. І. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2004. 112 с.

6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчально-метод. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 344 с.

7. Білуха М. Т., Микитенко Т. В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит. Київ, 2005. 888 с.

8. Александрова М. М., Бардаш С. В., Бородкін О. С. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Г. Г. Кірейцева. Київ : ЦУЛ, 2002. 98 с.

9. Van Horne J. C. Financial Management and Policy. 12th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2002. 354 p.

10. ПрАТ «Запоріжабразив». Офіційний сайт. URL: https://zak.ua/ (дата звернення: 03.08.2025).

11. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. Київ, 2014. 376 с.

12. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.

13. Школьник І. О., Кремень В. М., Козьменко С. М. та ін. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. І. О. Школьник, В. М. Кременя. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 427 с.

14. Тульчинська С. О. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 130 с.

15. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2017. 536 с.

16. Романко В. В. Управління платоспроможністю і ліквідністю підприємства : кваліфікаційна робота магістра. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, екон. факультет, каф. фінансів і кредиту, 2025. 98 с.

17. Даник Д. П. Управління платоспроможністю і ліквідністю підприємства : кваліфікаційна робота магістра (спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 62 с.

18. Водолажченко М. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств машинобудівної галузі : магістерська дипломна робота. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ф-т фінансів і обліку, каф. фінансів, 2021. 161 с.

19. Рекомендації щодо оцінки комерційними банками кредитоспроможності і фінансової стабільності позичальника / Національний банк України, № 23011/79 від 02.06.1994 р. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 25.10.2025).

20. Застосування системи експрес-оцінки в кредитуванні дрібних зерновиробників - Зерно.org.ua, 2011. URL: https://www.zerno.org.ua/index.php/articles/crediting/243 (дата звернення: 25.10.2025).

21. Сучасне управління організаціями: концепції цифрової трансформації, моделі інноваційного розвитку : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. Б. В. Самородов, А. А. Чхеайло, Н. Л. Морозова, А. П. Грінько, В. О. Бабенко, П. Л. Гринько, Ж. І. Торяник. URL:

https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26948/1/Zbirnik%20conf%20November%2025_2021(ver%2013_01_22)_removed.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

22. Невмержицький Є. І. Сучасні інструменти оцінки кредитних ризиків з використанням продуктів кредитного бюро. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_26 (дата звернення: 23.10.2025).

23. Richards V. D., Laughlin E. J. A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis. Financial Management. 1980.

24. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 25.10.2025).

25. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затв. наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99 (дата звернення: 25.10.2025).

26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затв. наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99 (дата звернення: 25.10.2025).

27. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання», затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00 (дата звернення: 25.10.2025).

28. International Accounting Standard 2: Inventories (IAS 2). IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/ (дата звернення: 25.10.2025).

29. Abacum Inc. Guide to Implement a 13-Week Cash Flow in Your Business. URL: https://www.abacum.ai/blog/13-week-cash-flow (дата звернення: 25.10.2025).

30. KPMG. Inventory Accounting: IFRS Standards vs US GAAP. URL https://kpmg.com/us/en/articles/2023/inventory-accounting.html (дата звернення: 25.10.2025).

31. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419. Дата оновлення: 02.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.10.2025).

32. Atlar. The Ultimate Guide to the 13-Week Cash Flow Forecast. 2024. URL: https://www.atlar.com/guides/the-ultimate-guide-to-the-13-week-cash-flow-forecast (дата звернення: 25.10.2025).

33. Tersine R. J. Principles of Inventory and Materials Management. North-Holland, New York: 1982 p., 575 c.

34. IFRS Foundation. IAS 7 Statement of Cash Flows. Офіційна сторінка стандарту, 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/ (дата звернення: 25.10.2025).

35. ACCA. Managing Cashflow in a Crisis. April 2020. URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2020/april/managing-cashflow-in-a-crisis.html (дата звернення: 25.10.2025).

36. Association for Financial Professionals (AFP). Fundamentals and Best Practices of Cash Forecasting for 2023. February 2023. URL: https://www.financialprofessionals.org/training-resources/resources/articles/Details/fundamentals-and-best-practices-of-cash-forecasting-for-2023 (дата звернення: 25.10.2025).

37. GTreasury. How To Set Up a Best Practice 13-week Cash Flow Forecast. URL: https://www.gtreasury.com/posts/set-up-13-week-cash-flow-forecast (дата звернення: 25.10.2025).

38. PwC. Working Capital Study 24/25. 2024-2025. URL: https://www.pwc.co.uk/services/value-creation/insights/working-capital-study/2024.html (дата звернення: 25.10.2025).

39. McKinsey & Company. Gain Transformation Momentum by Optimizing Working Capital. January 2025 ; Building Optionality: Balance Sheet Discipline, April 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/gain-

transformation-momentum-early-by-optimizing-working-capital (дата звернення: 25.10.2025).

40. Implement Consulting Group. Net Working Capital Management as a Cross-Company Discipline. 2024. URL: https://implementconsultinggroup.com/article/net-working-capital-management-as-a-cross-company-discipline (дата звернення: 25.10.2025).

41. Dynatos. Process Mining on Accounts Payable. 2023. URL: https://www.dynatos.com/blog/process-mining-on-accounts-payable/ (дата звернення: 25.10.2025).

42. Mindzie. Accounts Payable and Receivable Processes: Process Mining Use Cases. November 2021. URL: https://mindzie.com/2021/11/08/accounts-payable-and-receivable-processes/ (дата звернення: 25.10.2025).

43. TIS (Treasury Intelligence Solutions). Reviewing Best Practices for Treasury's Cash Flow Forecasts. URL: https://tispayments.com/blog/reviewing-best-practices-for-treasurys-cash-flow-forecasts/ (дата звернення: 25.10.2025).

44. IFRS Foundation. IASB Update: December 2023. URL: https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/iasb/2023/iasb-update-december-2023/ (дата звернення: 25.10.2025).

45. KPMG. Inventory Accounting: IFRS Standards vs US GAAP. An overview, 2023. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/US-GAAP-comparison-2015-overview.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

46. McKinsey Global Institute. Technology Trends Outlook 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2023 (дата звернення: 25.10.2025).

47. Міністерство фінансів України. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 25.10.2025).

48. IFRS Foundation. IAS 1 Presentation of Financial Statements. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/ (дата звернення: 25.10.2025).

49. Association for Financial Professionals (AFP). Best Practices in Cash Forecasting. URL: https://www.financialprofessionals.org/ (дата звернення: 24.10.2025).

50. GTreasury. Cash Flow Forecasting Best Practices. URL: https://www.gtreasury.com/posts/cashflow-forecasting-best-practice (дата звернення: 25.10.2025).

51. ACCA. Managing cashflow in a crisis. April 2020 - London : Association of Chartered Certified Accountants. URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/technical-activities/technical-resources-search/2020/april/managing-cashflow-in-a-crisis.html (дата звернення: 02.11.2025).

52. Association for Financial Professionals (AFP). Best Practices in Cash Forecasting. 2023. URL: https://www.financialprofessionals.org/ (дата звернення: 02.11.2025).

53. GTreasury. Cash Flow Forecasting Best Practices; How to Set Up a 13-Week Cash Flow Forecast. Оновлено July 2025. URL: https://www.gtreasury.com/posts/cashflow-forecasting-best-practice (дата звернення: 02.11.2025).

54. OECD. Corporate Sector Liquidity and Insolvency Risks during COVID-19 Outbreak. 2020. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/ (дата звернення: 02.11.2025).

55. Silvia Muzi, Filip Jolevski, Kohei Ueda, Domenico Viganola Productivity and Firm Exit during the COVID-19 Crisis: Cross-Country Evidence. Policy Research Working Paper. Development Economics Global Indicators Group. 2021. URL: https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/research-1/Productivity-and-Firm-Exit-during-the-COVID-19-Crisis-Cross-Country-Evidence.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

56. Celonis. Process Mining for Accounts Receivable & Accounts Payable. 2022-2024. URL: https://www.celonis.com/ (дата звернення: 02.11.2025).

57. S&P Global Ratings. Global Corporate Default and Rating Transition Study. 2024. URL: https://www.spglobal.com/en (дата звернення: 02.11.2025).

58. PwC. Working Capital Study 24/25. 2024-2025. URL: https://www.pwc.co.uk/services/value-creation/insights/working-capital-study/2024.html (дата звернення: 02.11.2025).

59. Kyriba. Cash Forecasting: Your Blueprint for Liquidity Performance. URL: https://www.kyriba.com/resource/cash-forecasting-your-blueprint-for-liquidity-performance/ (дата звернення: 02.11.2025).

60. The Hackett Group. Optimizing Days Sales Outstanding (DSO) and Cash Conversion Cycle. 2023. URL: https://www.thehackettgroup.com/working-capital-management/ (дата звернення: 02.11.2025).

61. TIS (Treasury Intelligence Solutions). Cash Forecasting Best Practices for Treasury. Whitepaper, June 2023. URL: https://tispayments.com/ (дата звернення: 02.11.2025).

62. Fauree. Dynamic Discounting vs Supply Chain Finance: A Comprehensive Comparison. URL: https://fauree.com/dynamic-discounting-vs-supply-chain-finance/ (дата звернення: 02.11.2025).

63. Jack Liu. Mastering Supply Chain Finance: Technique, Risk & Innovation. URL: https://salo.li/262B51a (дата звернення: 02.11.2025).

64. McKinsey & Company. Gain transformation momentum by optimizing working capital. January 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/gain-transformation-momentum-early-by-optimizing-working-capital (дата звернення: 02.11.2025).

65. Implement Consulting Group. Net working capital management as a cross-company discipline. 2024. URL: https://cms.implementconsultinggroup.com/media/uploads/articles/2024/Net-working-capital-management-as-a-cross-company-discipline/Net-working-capital-management-as-a-cross-company-discipline.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

66. KPMG. Inventory accounting: IFRS vs US GAAP. 2023. URL: https://kpmg.com/us/en/articles/2023/inventory-accounting.html (дата звернення: 02.11.2025).

67. Embat Technologies. Handling treasury management in the digital era. URL: https://www.embat.io/en/blog/handling-treasury-management-in-the-digital-era (дата звернення: 02.11.2025).

68. Deloitte. Як українські ритейлери використовують штучний інтелект. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/how-the-ukrainian-retail-sector-leverages-artificial-intelligence.html (дата звернення: 02.11.2025).

69. BCG. Capital Project Management. URL: https://www.bcg.com/capabilities/operations/capital-project-management (дата звернення: 02.11.2025).

70. Debtbook. A Complete Guide to Cash Flow Forecasting Methods for Treasury Teams. URL: https://www.debtbook.com/blog/a-complete-guide-to-cash-flow-forecasting-methods-for-treasury-teams (дата звернення: 02.11.2025).

71. The Association of Corporate Treasurers (ACT). The Treasurer’s Global Guide to Investing Cash. URL: https://www.treasurers.org/ACTmedia/Treasurers_Global_Guide_to_Investing_Corporate_Cash_ACT_2017.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

72. Atlar. The ultimate guide to the 13-week cash flow forecast. 2024. URL: https://www.atlar.com/guides/the-ultimate-guide-to-the-13-week-cash-flow-forecast (дата звернення: 02.11.2025).

73. Celonis. Harnessing AI in Finance: The Future of Shared Services. URL: https://www.celonis.com/blog/harnessing-ai-in-finance-the-future-of-shared-services (дата звернення: 02.11.2025).

74. International Chamber of Commerce (ICC). Trade and supply chain finance. URL: https://iccwbo.org/global-insights/global-trade/trade-and-supply-chain-finance/ (дата звернення: 02.11.2025).

75. SAG Aris GmbH. Faster order-to-cash with process mining. URL: https://aris.com/order-to-cash/ (дата звернення: 02.11.2025).

76. Огренич Ю.О., Турубарова Я. О. Ліквідність як складник оцінки фінансового стану підприємства «АТ «Харківобленерго». *Бізнес-навігатор:*

науково-виробничий журнал. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 6 (67). С. 100–105.

77. Огренич Ю. О., Кравченко Д. С. Значення фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Т. 28. Вип. 4 (98). С. 12–20.

78. Tkachenko S., Ohrenych Yu., Kairachka N. Digitalization of business processes as a tool to prevent bankruptcy in enterprises in the conditions of variability of the market environment. *Економіка і регіон: науковий журнал (Economics and region).* Полтава : ПНТУ, 2024. Vol. 1 (92). P. 183–194.

79. Огренич Ю. О., Аношіна С. С. Ефективне управління фінансами промислових підприємств через податкові механізми в умовах воєнного стану та цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 2 (53). С. 5–14.

80. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380 (дата звернення: 28.07.2025).

81. Огренич Ю. О., Череп А. В., Забєліна Д. Ю. Вплив маркетингу на збутову та фінансову діяльність підприємств в умовах цифровізації. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці :* колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 326 с. П. 2.4. С. 173–185.

82. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Yu., Helman V., Gorbunova A. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць (Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers).* 2024. Vol. 1 (54). P. 471–484.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз методичних підходів до аналізу ліквідності підприємства.

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Коефіцієнтний	Використання системи фінансових коефіцієнтів	Простота, наочність, поширеність	Обмежена динамічність, залежність від облікової політики	Поточна оцінка фінансового стану
Грошовий поток	Аналіз руху грошових коштів	Висока точність, врахування реального руху грошей	Складність у побудові прогнозів, потреба в деталізованих даних	Прогнозування платоспроможності
Балансовий	Порівняння активів і зобов’язань за ступенем ліквідності	Загальна оцінка ліквідності балансу	Ігнорує фактор часу, не враховує грошовий потік	Комплексна оцінка на дату балансу
Функціонально-вартісний	Аналіз оборотних активів з позиції їх функціонального навантаження	Врахування дохідності активів	Потреба в глибокому внутрішньому аналізі	Стратегічне управління
Динамічний	Аналіз змін показників у часі	Виявлення трендів, прогнозування	Складність збору історичних даних	Фінансове планування
Інтегральний	Поєднання декількох підходів	Комплексність, широта охоплення	Високі вимоги до методології	Аналітичні звіти, інвестиційна оцінка
Порівняльний	Порівняння з іншими підприємствами	Можливість оцінки конкурентної позиції	Не завжди є доступ до точних даних конкурентів	Галузевий аналіз, бенчмаркінг

ДОДАТОК Б

Приклад розрахунку 13-тижневого календаря на основі даних ПрАТ «Запоріжабразив» за 2024 рік.

Тиждень	Вх. залишок	Інкасація: продажі	Інші надходження	Разом надходжень	Закупівлі та послуги	Зарплата	Податки (включно з	Відсотки та тіло боргу	Інші виплати	Разом cash-out	Чистий потік	Кінц. залишок	Буфер
1	110 913	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	110 332	95 332
2	110 332	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	109 751	94 751
3	109 751	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	109 170	94 170
4	109 170	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	108 589	93 589
5	108 589	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	108 008	93 008
6	108 008	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	107 427	92 427
7	107 427	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	106 846	91 846
8	106 846	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	106 265	91 265
9	106 265	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	105 684	90 684
10	105 684	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	105 103	90 103
11	105 103	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	104 522	89 522
12	104 522	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	103 941	88 941
13	103 941	23 500	21 540	45 040	26 857	4 087	3 636	10 208	833	45 621	−581	103 360	88 360

Джерело: створено автором на основі [10]

ДОДАТОК В

Ефективність цільового скорочення ССС ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» станом на 2024 рік.

Показник	База 2024	Ціль	Зміна	Ефект, тис. грн
DSO, днів	20,1	20,1	0	-
DIO, днів	191,4	191,4	0	-
DPO, днів	206,3	211,5	5,2	-
CCC, днів	5,2	0	−5,2	-
WC	-	-	-	−16 210
Економія витрат	-	-	-	2 513
Інші вигоди	-	-	-	-
Разом річні вигоди	-	-	-	2 513

Джерело: створено автором на основі [10; 16; 17; 18]

ДОДАТОК Г

Дорожня карта впровадження механізму покращення ліквідності на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Етап	Ключові дії	Відповідальні (R/A/C/I)	Артефакти	Термін, місяці	KPI-результат
1	Аудит даних, DWH-модель	CFO (A), Фінконтролер (R), IT (R), Продажі/Закупівлі (C)	Дата-каталог, модель DWH	1-2	Повнота даних більше 98%
2	Дашборди, регламенти, пілот політик	CFO (A), Фінконтролер (R), Казначей (R)	BI-дашборди, RACI, політики	3-4	Перший 13-тижневий календар; SLA погоджень менше 24 год
3	Масштабування, KPI-контракт	CFO (A), Керівники продажів та закупівель (R)	KPI-контракт, звіт ефекту	5-6	CCC більше 30 днів
4	Автоматизовані контролі, фінансування	CFO (A), Бухгалтерія (R), Юридичний відділ (C)	Alerts, угоди з банками	7-9	Грошовий запас більше 1,5 міс.; NPV більше 0

Джерело: створено автором на основі [16; 17; 18]

ДОДАТОК Д

Приклад інтеграції політик і їх очікуваного ефекту на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Політика	Опис дії	KPI-ефект	Перенесення в прогноз	Відповідальний
AR-знижки A та B категоріям	Знижки контрагентам	Зниження DSO на 4 дн.	Підвищення p_0 та зниження p_{30}	Ком. дир.
Інкасація 3-хвильова	Стандарти та штрафи	Зниження 90 і більше днів на 3 п.п.	Підвищення профілю інкасації	Фінансовий контролер
Перегляд s,S для AX та BY	Перегляд параметрів	Зниження DIO на 6 дн.	Зменшення середн. запасів	Склад та Вироб.
DPO C1	Збільшення на 15 днів	Підвищення DPO на 15 дн.	Зсув платежів вправо у календарі	Закупівлі

Джерело: створено автором на основі [16; 17; 18; 21]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Приклад показників моніторингу ліквідності та їх порогів на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Індикатор	Формула	Періодичність	Безпечна зона	Зона спостереження	Зона втручання	Відповідальний	Стандартна дія
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	Щомісяця, огляд щотижня	не менше ніж 1,50	від 1,20 до 1,49 включно	менше ніж 1,20	Фінансовий директор; Казначейство	Прискорення інкасації; перенесення некритичних виплат; залучення тимчасового фінансування
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) /Поточні зобов'язання	Щомісяця, огляд щотижня	не менше ніж 1,00	від 0,70 до 0,99 включно	менше ніж 0,70	Казначейство; Бухгалтерія	Прискорення інкасації; корекція графіків оплат; оптимізація запасів високої вартості
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	Щотижня	не менше ніж 0,20	від 0,10 до 0,19 включно	менше ніж 0,10	Казначейство	Пріоритизація платежів; тимчасові обмеження відвантажень для ризикових клієнтів; короткострокове фінансування
Середній період зберігання запасів (DIO), днів	Середні запаси/Собівартість за день	Щотижня; деталізація щомісяця	не більше ніж 120 днів	від 121 до 160 днів включно	більше ніж 160 днів	Виробництво; Закупівлі; Фінанси	Перегляд рівня сервісу; корекція страхового запасу і точок замовлення; розпродаж або переробка повільних позицій
Середній період інкасації дебіторської заборгованості (DSO), днів	Середня дебіторська заборгованість /Виручка за день	Щотижня	не більше ніж 25 днів	від 26 до 30 днів включно	більше ніж 30 днів	Відділ збуту; Бухгалтерія з дебіторської заборгованості	Знижки за ранню оплату; контакт-нагадування; претензійна робота; тимчасове зменшення кредитних лімітів
Середній період відстрочки платежів постачальникам (DPO), днів	Середня кредиторська заборгованість постачальникам/Собівартість за день	Щотижня	від 160 до 210 днів включно	від 130 до 159 днів або від 211 до 230 днів	менше ніж 130 днів або більше ніж 230 днів	Закупівлі; Бухгалтерія	Переговори щодо відтермінувань та знижок; вирівнювання календаря оплат; контроль штрафів і рівнів сервісу
Грошовий цикл (CCC), днів	Середній період зберігання запасів + Середній період інкасації - Середній період відстрочки платежів	Щотижня	не більше ніж 30 днів	від 31 до 45 днів включно	більше ніж 45 днів	Фінансовий комітет ліквідності	Комплексний план: зменшення періоду зберігання, таргет на інкасацію, узгодження відстрочки;

Таблиця Е.2

Приклад показників моніторингу ліквідності та їх порогів на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Індикатор	Формула	Періодичність	Безпечна зона	Зона спостереження	Зона втручання	Відповідальний	Стандартна дія
Частка своєчасних платежів постачальникам, відсотків	Кількість своєчасних платежів/Загальна кількість платежів*100	Щотижня та щомісяця	не менше ніж 95 %	від 90 до 94 % включно	менше ніж 90 відсотків	Бухгалтерія; Закупівлі	Рекалендаризація платежів; погодження часткових оплат; підключення цифрового фінансування ланцюга постачання
Частка простроченої дебіторської заборгованості більше тридцяти днів, відсотків	Обсяг простроченої дебіторської заборгованості більше тридцяти днів/Загальна дебіторська заборгованість*100	Щотижня та щомісяця	не більше ніж 5 %	від 5 до 8 % включно	більше ніж 8 відсотків	Відділ збуту; Бухгалтерія з дебіторської заборгованості	Посилення інкасації; перегляд лімітів; переведення на передоплату для ризикових клієнтів
Страховий грошовий запас: відношення фактичного залишку до мінімального	Фактичний залишок грошових коштів/Мінімальний страховий запас	Щодня та щотижня	не менше ніж 1,50	від 1,20 до 1,49 включно	менше ніж 1,20	Бухгалтерія	Зупинка некритичних виплат; прискорення інкасації; короткострокове покриття кредитним лімітом

Джерело: створено автором на основі [23; 26; 27; 41; 42]

ДОДАТОК Ж

13-тижневий календар грошових потоків за базового сценарію на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Тиждень	Вхідний залишок, тис. грн	Інкасація від клієнтів, тис. грн	Виплати постачальникам, тис. грн	Заробітна плата, тис. грн	Податки, тис. грн	Інші виплати, тис. грн	Вихідний залишок, тис. грн	Страховий грошовий запас, тис. грн	Відхилення від грошового запасу, тис. грн
1	110 913	29 278	21 902	2 928	1 464	586	113 311	5 376	107 935
2	113 311	29 278	21 902	2 928	1 464	586	115 710	5 376	110 334
3	115 710	29 278	21 902	2 928	1 464	586	118 108	5 376	112 732
4	118 108	29 278	21 902	2 928	1 464	586	120 506	5 376	115 130
5	120 506	29 278	21 902	2 928	1 464	586	122 905	5 376	117 529
6	122 905	29 278	21 902	2 928	1 464	586	125 303	5 376	119 927
7	125 303	29 278	21 902	2 928	1 464	586	127 701	5 376	122 325
8	127 701	29 278	21 902	2 928	1 464	586	130 099	5 376	124 724
9	130 099	29 278	21 902	2 928	1 464	586	132 498	5 376	127 122
10	132 498	29 278	21 902	2 928	1 464	586	134 896	5 376	129 520
11	134 896	29 278	21 902	2 928	1 464	586	137 294	5 376	131 919
12	137 294	29 278	21 902	2 928	1 464	586	139 693	5 376	134 317
13	139 693	29 278	21 902	2 928	1 464	586	142 091	5 376	136 715

Джерело: створено автором на основі [10; 29; 32; 16; 14]

ДОДАТОК К

13-тижневий календар грошових потоків за сценарію покращення на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Тиждень	Вхідний залишок, тис. грн	Інкасація від клієнтів, тис. грн	Виплати постачальникам, тис. грн	Заробітна плата, тис. грн	Податки, тис. грн	Інші виплати, тис. грн	Вихідний залишок, тис. грн	Страховий грошовий запас, тис. грн	Відхилення від грошового запасу, тис. грн
1	110 913	41 570	33 015	2 928	1 464	586	114 491	5 376	109 115
2	114 491	37 399	27 555	2 928	1 464	586	119 358	5 376	113 982
3	119 358	33 228	25 995	2 928	1 464	586	121 615	5 376	116 239
4	121 615	29 057	23 654	2 928	1 464	586	122 040	5 376	116 664
5	122 040	24 886	23 654	2 928	1 464	586	118 295	5 376	112 919
6	118 295	24 886	23 654	2 928	1 464	586	114 549	5 376	109 173
7	114 549	24 886	23 654	2 928	1 464	586	110 803	5 376	105 428
8	110 803	24 886	23 654	2 928	1 464	586	107 058	5 376	101 682
9	107 058	24 886	23 654	2 928	1 464	586	103 312	5 376	97 936
10	103 312	24 886	23 654	2 928	1 464	586	99 567	5 376	94 191
11	99 567	24 886	23 654	2 928	1 464	586	95 821	5 376	90 445
12	95 821	24 886	23 654	2 928	1 464	586	92 076	5 376	86 700
13	92 076	24 886	23 654	2 928	1 464	586	88 330	5 376	82 954

Джерело: створено автором на основі [10; 29; 32; 16; 14]

ДОДАТОК Л

13-тижневий календар грошових потоків за стрес-сценарію на ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Тиждень	Вхідний залишок, тис. грн	Інкасація від клієнтів, тис. грн	Виплати постачальникам, тис. грн	Заробітна плата, тис. грн	Податки, тис. грн	Інші виплати, тис. грн	Вихідний залишок, тис. грн	Страховий грошовий запас, тис. грн	Відхилення від грошового запасу, тис. грн
1	110 913	8 202	33 015	2 928	1 464	586	81 122	5 376	75 746
2	81 122	12 373	27 555	2 928	1 464	586	60 962	5 376	55 586
3	60 962	16 544	25 995	2 928	1 464	586	46 533	5 376	41 157
4	46 533	20 715	23 654	2 928	1 464	586	38 616	5 376	33 240
5	38 616	24 886	23 654	2 928	1 464	586	34 870	5 376	29 494
6	34 870	24 886	23 654	2 928	1 464	586	31 124	5 376	25 748
7	31 124	24 886	23 654	2 928	1 464	586	27 378	5 376	22 002
8	27 378	24 886	23 654	2 928	1 464	586	23 632	5 376	18 256
9	23 632	24 886	23 654	2 928	1 464	586	19 886	5 376	14 510
10	19 886	24 886	23 654	2 928	1 464	586	16 140	5 376	10 764
11	16 140	24 886	23 654	2 928	1 464	586	12 394	5 376	7 018
12	12 394	24 886	23 654	2 928	1 464	586	8 648	5 376	3 272
13	8 648	24 886	23 654	2 928	1 464	586	4 902	5 376	−474

Джерело: створено автором на основі [10; 29; 32; 16; 14]

ДОДАТОК М

Таблиця М.1

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1383	5336
первісна вартість	1001	2488	7854
накопичена амортизація	1002	1105	2518
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	133254	160534
первісна вартість	1011	544718	593967
знос	1012	411464	433433
Інвестиційна нерухомість	1015	18278	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	46800	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26509	--
Відстрочені податкові активи	1045	5990	8732
Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	232214	218729
II. Оборотні активи Запаси	1100	326765	368743
Виробничі запаси	1101	166376	162375
Незавершене виробництво	1102	65580	92100
Готова продукція	1103	93478	113019
Товари	1104	1331	1249
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Векселі одержані	1120	--	30469
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	91008	113911
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21884	44788
з бюджетом	1135	26875	57748
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	1539
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114084	106874
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	106252	34448
Готівка	1166	151	109
Рахунки в банках	1167	106101	34339
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	15	--
Інші оборотні активи	1190	2102	1627
Усього за розділом II	1195	688985	758608
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	921199	977337

Продовження табл. М.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	191888	191888
Емісійний дохід	1411	191888	191888
Резервний капітал	1415	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	337855	377190
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	548268	587603
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1133	--
Довгострокові забезпечення	1520	18852	22204
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7043	10395
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	19985	22204
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	25165	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4169	1133
товари, роботи, послуги	1615	224500	321853
розрахунками з бюджетом	1620	3753	2141
у тому числі з податку на прибуток	1621	1875	--
розрахунками зі страхування	1625	666	1123
розрахунками з оплати праці	1630	8307	16910
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4723	10150
Поточні забезпечення	1660	10820	13441
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20230	584
Усього за розділом III	1695	302333	367335
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	870586	977337

Джерело: [10]

Таблиця М.2

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5336	3509
первісна вартість	1001	7854	7636
накопичена амортизація	1002	2518	4127
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	160534	178208
первісна вартість	1011	593967	638574
знос	1012	433433	460366
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	44127	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	22257
Відстрочені податкові активи	1045	8732	9103
Гудвіл при консолідації	1055	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	218729	257204
II. Оборотні активи Запаси	1100	368743	504517
Виробничі запаси	1101	162375	130130
Незавершене виробництво	1102	92100	103498
Готова продукція	1103	113019	269428
Товари	1104	1249	1461
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Векселі одержані	1120	30469	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113911	100136
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	44788	55096
з бюджетом	1135	59656	132909
у тому числі з податку на прибуток	1136	4161	2348
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	106873	120320
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	34448	51601
Готівка	1166	109	122
Рахунки в банках	1167	34339	51479
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	1627	4406
Усього за розділом II	1195	760515	968985
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	979244	1226189

Продовження табл. М.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	191888	191888
Емісійний дохід	1411	191888	191888
Резервний капітал	1415	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	364978	379302
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	575391	589715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	22204	23430
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	10395	11621
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	22204	23430
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	--	46223
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1133	--
товари, роботи, послуги	1615	321858	525448
розрахунками з бюджетом	1620	2141	759
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	1123	107
розрахунками з оплати праці	1630	16910	7211
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10150	3876
Поточні забезпечення	1660	13441	10001
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	14698	19309
Усього за розділом III	1695	381454	612934
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	979049	1226189

Джерело: [10]

Таблиця М.3

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3509	2033
первісна вартість	1001	7636	7869
накопичена амортизація	1002	4127	5836
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	178208	227761
первісна вартість	1011	638574	720723
знос	1012	460366	492962
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	58994	45064
інші фінансові інвестиції	1035	44127	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22257	25958
Відстрочені податкові активи	1045	9103	11276
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	316198	356219
II. Оборотні активи Запаси	1100	504517	576511
Виробничі запаси	1101	130130	132431
Незавершене виробництво	1102	103498	93786
Готова продукція	1103	269428	348546
Товари	1104	1461	1748
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100136	117349
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55084	16252
з бюджетом	1135	137387	41881
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61217	80358
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	51600	133514
Готівка	1166	122	132
Рахунки в банках	1167	51478	133382
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	4406	4458
Усього за розділом II	1195	914347	970323
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1230545	1326542

Продовження табл. М.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	191888	191888
Емісійний дохід	1411	191888	191888
Резервний капітал	1415	12175	13142
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	383821	384356
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	594234	595736
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	19331	13052
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7522	13052
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	19331	13052
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	46223	121449
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	525474	550080
розрахунками з бюджетом	1620	680	1361
у тому числі з податку на прибуток	1621	562	970
розрахунками зі страхування	1625	107	464
розрахунками з оплати праці	1630	7211	12861
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3876	10825
Поточні забезпечення	1660	14100	19379
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	19309	1335
Усього за розділом III	1695	616980	717754
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1230545	1326542

Джерело: [10]

Таблиця М.4

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 033	1 544
первісна вартість	1001	7 869	8 901
накопичена амортизація	1002	5 836	7 357
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	227 761	346 387
первісна вартість	1011	720 723	875 199
знос	1012	492 962	528 812
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	44 127	44 127
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25 958	-
Відстрочені податкові активи	1045	11 203	11 760
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**311 082**	**403 818**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	576 511	597 218
Виробничі запаси	1101	132 431	117 595
Незавершене виробництво	1102	93 786	69 364
Готова продукція	1103	348 546	408 239
Товари	1104	1 748	2 020
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	30 287
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117 349	84 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15 824	13 596
з бюджетом	1135	41 881	20 463
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	125 923	126 207
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	133 514	110 913
Готівка	1166	132	185
Рахунки в банках	1167	133 382	110 728
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження табл. М.4

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 458	7 327
Усього за розділом II	**1195**	**1 015 460**	**990 038**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**1 326 542**	**1 393 856**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 350	6 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	191 888	191 888
Емісійний дохід	1411	191 888	191 888
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	13 142	13 767
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384 283	351 987
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**595 663**	**563 992**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	13 052	19 287
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	13 052	19 287
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**13 052**	**19 287**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	121 449	127 990
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	550 112	643 866
розрахунками з бюджетом	1620	1 361	1 173
у тому числі з податку на прибуток	1621	970	-
розрахунками зі страхування	1625	464	342
розрахунками з оплати праці	1630	12 861	11 147
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10 825	6 930
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	19 380	16 514
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 375	2 615
Усього за розділом III	**1695**	**717 827**	**810 577**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**1 326 542**	**1 393 856**

Джерело: [10]

Таблиця М.5

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1732021	1020172
Чисті зароблені страхові премії	2010	39483	48642
Премії підписані, валова сума	2011	53283	59576
Премії, передані у перестрахування	2012	(11783)	(11547)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	2050	-2481
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	33	-1868
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1413209)	(848804)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	25413	29372
Валовий: прибуток	2090	332882	190638
збиток	2095	(--)	(--)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-3	-47
Інші операційні доходи	2120	32373	74108
Адміністративні витрати	2130	(105715)	(79963)
Витрати на збут	2150	(144830)	(91893)
Інші операційні витрати	2180	(61192)	(83963)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53515	8880
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	4526	4445
Інші доходи	2240	61268	80327
Фінансові витрати	2250	(3740)	(5631)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(88303)	(52090)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27266	35931
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12935	-3531
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14331	32400
збиток	2355	(--)	(--)

Продовження табл. М.5

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-10273	10894
Інший сукупний дохід	2445	-4834	-3371
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-15107	7523
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-15107	7523
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-776	39923
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	14974	32378
неконтрольованій частці	2475	--	22
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	-15750	-3371
неконтрольованій частці	2485	--	10894

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1076109	614858
Витрати на оплату праці	2505	277716	180915
Відрахування на соціальні заходи	2510	66092	44755
Амортизація	2515	31908	47077
Інші операційні витрати	2520	272997	217018
Разом	2550	1724822	1104623

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.11284000	0.25512000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.11284000	0.25512000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Джерело: [10]

Таблиця М.6

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1510814	1732021
Чисті зароблені страхові премії	2010	--	39483
Премії підписані, валова сума	2011	--	53283
Премії, передані у перестрахування	2012	(--)	(11783)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	--	2050
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	--	33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1115606)	(1413209)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	--	25413
Валовий: прибуток	2090	395208	332882
збиток	2095	(--)	(--)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	--	-3
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	--	-3
Інші операційні доходи	2120	62676	32373
Адміністративні витрати	2130	(95698)	(114185)
Витрати на збут	2150	(172026)	(144835)
Інші операційні витрати	2180	(155731)	(61192)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34429	45040
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3847	4526
Інші доходи	2240	--	61268
Фінансові витрати	2250	(14258)	(3740)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(--)	(88303)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24018	18791
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4673	-12935
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19345	5856
збиток	2355	(--)	(--)

Продовження табл. М.6

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	-10273
Інший сукупний дохід	2445	-5021	-4834
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-5021	-15107
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-5021	-15107
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14324	-9251
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	19345	5856
неконтрольованій частці	2475	--	--
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	-5021	-15107
неконтрольованій частці	2485	--	--

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	890215	1076109
Витрати на оплату праці	2505	220391	277716
Відрахування на соціальні заходи	2510	53034	66092
Амортизація	2515	24437	31908
Інші операційні витрати	2520	350984	281471
Разом	2550	1539061	1733296

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.15232000	0.04611000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.15232000	0.04611000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Джерело: [10]

Таблиця М.7

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1619798	1510814
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1295489)	(1115009)
Валовий: прибуток	2090	324309	395805
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	37007	62676
Адміністративні витрати	2130	(131138)	(89082)
Витрати на збут	2150	(135527)	(172039)
Інші операційні витрати	2180	(64210)	(156058)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30441	41302
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3701	3847
Інші доходи	2240	11809	--
Фінансові витрати	2250	(7693)	(14259)
Втрати від участі в капіталі	2255	(13929)	(180)
Інші витрати	2270	(4829)	(845)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19500	29865
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7009	-6017
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12491	23848
збиток	2355	(--)	(--)

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	-10989	-5021
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-10989	-5021
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-10989	-5021
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1502	18827

Продовження табл. М.7

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1028185	883227
Витрати на оплату праці	2505	249446	220311
Відрахування на соціальні заходи	2510	59718	53016
Амортизація	2515	34819	31424
Інші операційні витрати	2520	254196	344210
Разом	2550	1626364	1532188

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.10000000	0.19000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.10000000	0.19000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Джерело: [10]

Таблиця М.8

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 522 446	1 619 798
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(1 138 918)	(1 295 489)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	383 528	324 309
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	43 446	37 007
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(158 942)	(131 358)
Витрати на збут	2150	(171 563)	(135 914)
Інші операційні витрати	2180	(107 057)	(77 971)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	16 073
збиток	2195	(10 588)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 329	3 701
Інші доходи	2240	-	11 809
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(16 020)	(7 693)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1)	(4 829)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	19 061
збиток	2295	(22 280)	(-)

Продовження табл. М.8

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	556	(7 009)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	12 052
збиток	2355	(21 724)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(9 947)	(10 989)
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	(9 947)	(10 989)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	(9 947)	(10 989)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(31 671)	1 063
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	(21 724)	12 052
неконтрольованій частці	2475	-	-
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	(9 947)	(10 989)
неконтрольованій частці	2485	-	-

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	872 260	1 028 185
Витрати на оплату праці	2505	264 680	249 526
Відрахування на соціальні заходи	2510	63 611	59 736
Амортизація	2515	39 410	34 819
Інші операційні витрати	2520	336 519	268 466
Разом	**2550**	1 576 480	1 640 732

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,17)	0,09
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,17)	0,09
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Джерело: [10]

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Момот Андрій Вячеславович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти momot.andrej3.0@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення управління ліквідністю ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах цифровізації» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

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

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

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)