

Н. Г. Фатюха,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6713>

О. П. Зоря,

к. с. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6247-0145>

Т. А. Никоненко,

магістрантка, Національний Університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5296-421X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.190

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ "МОТОР СІЧ")

N. Fatiukha,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

O. Zorya,

PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

T. Nykonenko,

Master's student, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE (USING THE EXAMPLE OF JSC "MOTOR SICH")

У статті досліджено сутність управління фінансовими ресурсами промислового підприємства та його роль у забезпеченні фінансової стабільності, платоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання. Обґрунтовано значення ефективної фінансової політики для підтримки конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки. На прикладі АТ "Мотор Січ" проведено оцінку структури капіталу, показників ліквідності, автономії, рентабельності та ефективності управління фінансовими ресурсами за 2019–2021 рр. З'ясовано, що підвищення прибутковості досягнуто завдяки оптимізації витрат, зростанню частки власного капіталу та ефективному використанню прибутку. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами промислових підприємств України, сформульовані на основі досвіду АТ "Мотор Січ": забезпечення фінансової незалежності через оптимальний баланс власних і позикових коштів; ефективне планування фінансових потоків для безперервності виробничих процесів; застосування фінансового аналізу та контролінгу для оцінки ефективності використання ресурсів; стратегічне реінвестування прибутку; підтримання ліквідності шляхом управління активами та дебіторською заборгованістю.

The article examines the theoretical and methodological foundations of financial resource management of industrial enterprises and its impact on the stability, solvency, and profitability of business entities. The purpose of the study is to assess the efficiency of managing financial resources and to identify key directions for their optimization under modern economic challenges. The research object is JSC "Motor Sich", one of the largest Ukrainian industrial companies, whose activities have strategic importance for the national economy and the defense industry.

The article clarifies the essence of financial resources as a combination of own, borrowed, and attracted funds forming the enterprise's financial potential. The dynamics of capital structure, liquidity, autonomy, and profitability indicators were analyzed for the period of 2019–2021. This period was chosen because, since 2022, Motor Sich has been classified as a defense enterprise, and its financial statements are no longer publicly available, being considered restricted information according to the Law of Ukraine "On State Secrets".

The results of the analysis show a gradual growth of equity capital and maintenance of an optimal ratio between own and borrowed funds. The enterprise demonstrated high liquidity, effective cost control, and the ability to increase profitability even under conditions of declining revenues. This indicates the effectiveness of the enterprise's financial management system aimed at ensuring self-financing, stability, and rational use of financial resources.

The scientific novelty of the research lies in the refinement of approaches to evaluating financial resource management efficiency at industrial enterprises with limited information disclosure due to their defense status. The practical value of the results is the possibility of applying the proposed recommendations—such as optimization of the capital structure, enhancement of internal controlling, and digitalization of financial analysis — to improve the financial management system of other industrial enterprises in Ukraine.

Ключові слова: фінансові ресурси, ефективність, управління, капітал, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, промислове підприємство.

Key words: financial resources, efficiency, management, capital, financial stability, liquidity, profitability, industrial enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах нестабільного економічного середовища, воєнних ризиків і обмеженого доступу до зовнішнього фінансування проблема ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств набуває особливої актуальності. Від якості управління фінансами залежить здатність підприємства забезпечувати безперервність виробництва, своєчасне виконання зобов'язань і стійкий розвиток. Промислові підприємства, такі як АТ "Мотор Січ", стикаються з необхідністю постійного балансування між прибутковістю, платоспроможністю та фінансовою стабільністю, що зумовлює потребу в системному підході до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами розкрито у працях І. О. Бланка [1], О. О. Терещенка [6], В. М. Опаріна [3], Л. О. Лігоненко [2], які досліджують сутність, функції та структуру фінансових ресурсів підприємства. Зокрема, І. Бланк визначає управління фінансовими ресурсами як процес цілеспрямова-

ного формування, розподілу та використання грошових коштів для забезпечення безперервності господарської діяльності. На думку О. Терещенка, ефективність управління фінансами досягається за рахунок раціональної структури капіталу та оптимізації фінансових потоків.

Разом з тим, у сучасних умовах макроекономічної нестабільності питання практичного застосування цих підходів на вітчизняних промислових підприємствах потребує подальших досліджень, що і визначає актуальність даної роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами промислового підприємства на прикладі АТ "Мотор Січ" та визначення напрямів підвищення результативності їх використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства полягає у забезпеченні їх достатності, раціональному використанні та оптимальному співвідношенні джерел фінансування. Для машинобудівних підприємств, до яких належить АТ "Мотор Січ", це має особливе значення, адже виробничий цикл є три-

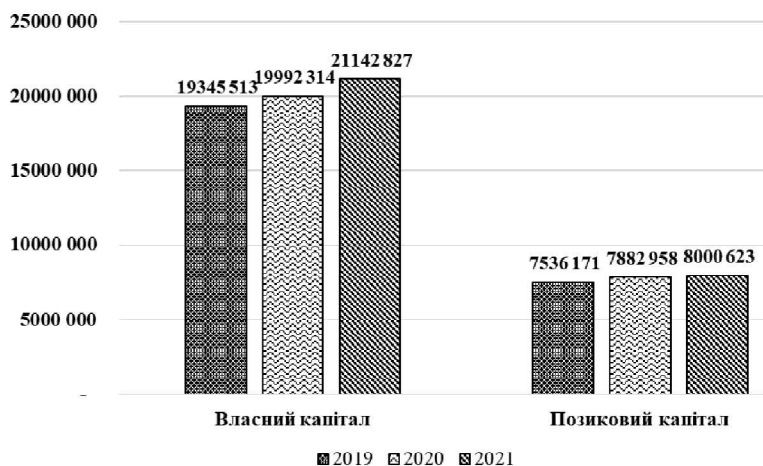


Рис. 1. Динаміка зміни капіталу АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр., тис. грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

валим, а рівень капіталомісткості — надзвичайно високим. Фінансовий аналіз проведено за даними фінансової звітності АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр., що дозволяє простежити тенденції до початку воєнних подій і до моменту, коли звітність стала закритою через оборонний статус підприємства відповідно до Закону України 3855-ХІІ "Про державну таємницю". [5]

Результати дослідження показали, що структура капіталу підприємства у 2019—2021 рр. зазнала незначних, але показових змін, що свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії.

Власний капітал у 2019 р. становив 19 345,51 млн грн, у 2020 р. — 20 178,37 млн грн, а у 2021 р. зріс до 21 142,83 млн грн, що відповідає приросту на 9,3 %. Зростання забезпечено переважно за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, який залишався на підприємстві для фінансування модернізації виробництва, оновлення обладнання та розвитку науково-дослідних напрямів.

Частка власного капіталу у загальній структурі пасиву становила близько 72 %, що перевищує середньогалузевий показник для машинобудування та свідчить про високу фінансову незалежність підприємства, його здатність самостійно фінансувати інвестиційні програ-

ми без критичної залежності від кредиторів. У науковій літературі зазначається, що частка власного капіталу понад 60 % є ознакою стійкої структури фінансування, тому АТ "Мотор Січ" має високий потенціал фінансової стабільності. Поряд із цим у структурі зобов'язань спостерігається помірне зростання позикового капіталу — з 7 536,17 млн грн у 2019 р. до 8 000,62 млн грн у 2021 р. (+6,2 %).

Основними джерелами виступали короткострокові банківські кредити, кредиторська заборгованість за розрахунками з постачальниками та поточні зобов'язання перед бюджетом. Такий приріст свідчить не про посилення боргового навантаження, а про активізацію господарської діяльності.

Важливо, що підприємство не використовує надмірного кредитного плеча, що знижує фінансовий ризик і позитивно впливає на вартість капіталу. Раціональне співвідношення між власним та позиковим капіталом (приблизно 2,6:1) є оптимальним для підприємств реального сектору, оскільки забезпечує фінансову рівновагу, коли прибутковість активів перевищує середню вартість залучених ресурсів.

Структурні зміни у капіталі також свідчать про ефективну політику диверсифікації фінансування. Підприєм-

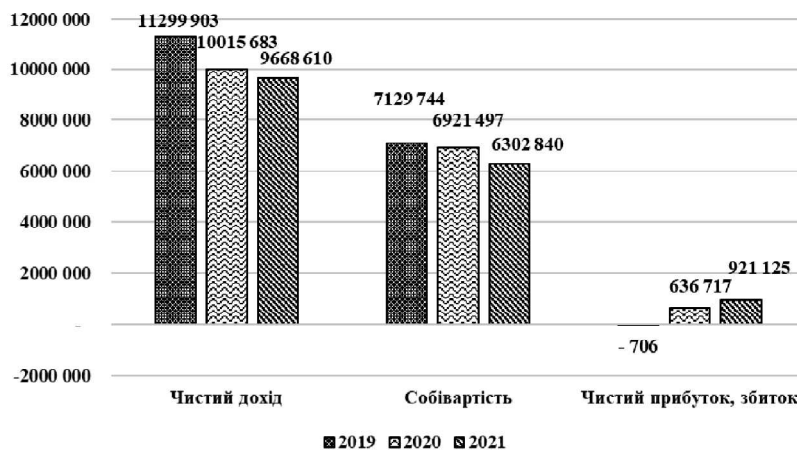


Рис. 2. Динаміка змін основних показників фінансових результатів АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр., тис. грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

мство поступово зменшує частку довгострокових позик, натомість нарощує короткострокові, що дозволяє швидше реагувати на кон'юктурні зміни ринку та гнучкіше управляти оборотними ресурсами. Позитивним є і те, що підприємство збільшує реінвестування прибутку, не допускаючи надмірного виведення дивідендів. Це свідчить про виважену політику управління власним капіталом, орієнтовану на зростання внутрішнього потенціалу.

Отже, структура капіталу АТ "Мотор Січ" характеризується тенденцією до зміцнення власного фінансового потенціалу та зниження рівня ризику. Зростання обсягів власних коштів за стабільного рівня позикових є позитивним результатом роботи фінансової служби, що демонструє ефективне управління грошовими потоками та обґрунтовану політику фінансування активів.

Протягом 2019—2021 рр. підприємство зазнало зниження чистого доходу від реалізації продукції з 11 299,9 млн грн у 2019 р. до 9 668,61 млн грн у 2021 р. (-14,4 %). Основною причиною є скорочення експортних поставок авіадвигунів та комплектуючих, зумовлене геополітичними обмеженнями й розірванням низки зовнішньоекономічних контрактів. Водночас внутрішній ринок залишався недостатньо ємним, що призвело до часткового простою виробничих потужностей у 2020 р. Попри це чистий прибуток зріс із 636,7 млн грн у 2020 р. до 921,1 млн грн у 2021 р. (+44,6 %), що свідчить про істотне підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Зростання стало результатом зниження собівартості продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій та скорочення адміністративних витрат.

Загальна собівартість реалізованої продукції у 2021 р. зменшилася приблизно на 10 %, що зумовило зростання валового прибутку. Крім того, операційний прибуток підвищився завдяки збільшенню частки продукції з високою доданою вартістю — ремонту та модернізації авіаційних двигунів, які приносять більший маржинальний дохід порівняно з виробництвом серійних агрегатів.

Таблиця 1. Фінансові коефіцієнти АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Коефіцієнт маневрування	- 0,09	- 0,21	- 0,15	- 0,12	0,06
Коефіцієнт автономії	0,17	0,16	0,16	- 0,01	0,00
Коефіцієнт покриття	4,13	4,51	4,67	0,38	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,36	0,23	0,20	- 0,13
Коефіцієнт фінансового ризику	2,57	2,54	2,64	- 0,03	0,11

Джерело: сформовано на основі [4].

Структурний аналіз прибутковості показує, що рентабельність продажів у 2021 р. зросла до 9,5 % проти 5,6 % у 2020 р., а рентабельність активів — з 2,4% до 3,8 %. Це свідчить, що навіть за скорочення обсягів реалізації підприємство почало отримувати більший фінансовий результат із кожної гривні активів, тобто рівень капіталовіддачі зріс. Додатковим чинником покращення результатів стало активне управління оборотним капіталом: зменшення запасів і скорочення дебіторської заборгованості прискорило обіг коштів, що позитивно вплинуло на ліквідність і знизило потребу у зовнішньому кредитуванні. Це дозволило частково вивільнити фінансові ресурси й направити їх на технічне оновлення.

Попри загальне скорочення доходів, структура фінансових результатів залишалася стабільною. Підприємство продемонструвало здатність генерувати прибуток навіть у періоди макроекономічної турбулентності, що свідчить про ефективну фінансову політику. Такі результати підтверджують, що система управління фінансовими ресурсами є результативною, а стратегічне рішення щодо переорієнтації виробництва на оборонні замовлення було економічно доцільним.

Детальний розрахунок фінансових коефіцієнтів наведено в таблиці 1, а їх динаміку проілюстровано на рисунку 3.

Коефіцієнт автономії у 2019—2021 рр. утримувався на рівні 0,16—0,17, що свідчить про стабільність структури капіталу. Коефіцієнт покриття зріс із 4,13 до 4,67, підтверджуючи високу платоспроможність, тоді як

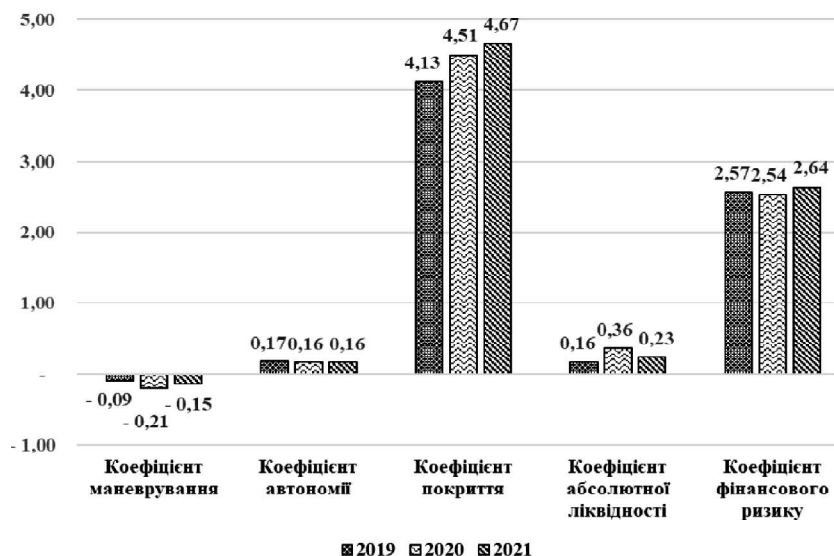


Рис. 3. Динаміка фінансових коефіцієнтів АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,36 до 0,23, що вказує на уповільнення обороту грошових коштів. Натомість коефіцієнт маневрування покращився з -0,21 до -0,15, що свідчить про підвищення гнучкості у використанні власного капіталу.

У комплексі наведені дані засвідчують високий рівень ефективності управління фінансовими ресурсами АТ "Мотор Січ". Підприємство зуміло оптимізувати джерела фінансування, забезпечити стабільний рівень ліквідності та наростити прибутковість у складних макроекономічних умовах. Це свідчить про системний характер управління фінансами, що базується на інтеграції стратегічного планування, контролю й аналізу.

Подальше підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами можливе завдяки вдосконаленню системи внутрішнього контролінгу, впровадженню автоматизованих систем аналізу грошових потоків та використанню прогнозних моделей у плануванні потреби в капіталі. Для підприємств оборонного сектору, до яких належить АТ "Мотор Січ", особливо важливим є забезпечення фінансової гнучкості, адаптивності до змін державних замовлень і підвищення рівня прозорості внутрішніх фінансових процедур.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження засвідчили, що ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовою умовою стабільності функціонування промислових підприємств у сучасних економічних умовах.

1. На прикладі АТ "Мотор Січ" доведено, що якість фінансового менеджменту безпосередньо визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність виробництва, ліквідність, прибутковість і можливість розвитку.

У період 2019—2021 рр. підприємству вдалося підтримувати позитивну динаміку власного капіталу, ефективно використовувати прибуток для самофінансування, зменшувати собівартість продукції та забезпечувати високу ліквідність. Така тенденція свідчить про зважену політику у сфері управління фінансовими ресурсами, засновану на поєднанні принципів раціонального формування, цільового розподілу та контролю використання грошових коштів.

2. Для всіх промислових підприємств України досвід АТ "Мотор Січ" підтверджує необхідність дотримання таких базових засад управління фінансовими ресурсами:

— оптимальне співвідношення власних і позикових джерел фінансування, що дозволяє підтримувати фінансову незалежність;

— ефективне планування руху фінансових потоків для забезпечення безперервності господарських процесів;

— використання інструментів фінансового аналізу та контролінгу для моніторингу ефективності використання ресурсів;

— реінвестування прибутку у стратегічно важливі напрями розвитку;

— забезпечення ліквідності через прискорення оборотності активів та управління дебіторською заборгованістю.

3. З огляду на набуття АТ "Мотор Січ" статусу підприємства оборонно-промислового комплексу, подальше управління фінансовими ресурсами потребує адаптації до нових умов — обмеженого доступу до інформації, посилення контролю за витратами, дотримання фінансової безпеки та ефективного розподілу державних коштів. Це вимагає застосування інноваційних підходів до управління, заснованих на цифровізації обліково-аналітичних процесів і прогнозованому моделюванні фінансових потоків.

4. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у формуванні методичного інструментарію оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств оборонного сектору, а також у розробленні системи показників стратегічного контролінгу, яка дозволить забезпечити збалансованість між рентабельністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю.

5. Досвід АТ "Мотор Січ" підтверджує, що стратегічне управління фінансовими ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах комплексності, збалансованості та гнучкості. Використання цих підходів може слугувати орієнтиром для інших промислових підприємств України у формуванні ефективної системи управління фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності та трансформації національної економіки.

Література:

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2019. 204 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 170 с.
3. Опарін В. М. Фінанси підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 242 с.
4. АТ "Мотор Січ". Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 07.11.2015).
5. Про державну таємницю: Закон України від 21.01.1994 р. № 3855-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0052-21#n13> (дата звернення: 07.11.2025).
6. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ: КНЕУ, 2020. 422 с.

References:

1. Blank, I.O. (2019), *Finansovyi menedzhment* [Financial Management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
 2. Lihonenko, L. O. (2021), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 3. Oparin, V. M. (2020), *Finansy pidpriemstv* [Finance of the enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 4. Motor Sich (2025), available at: <https://motorsich.com/ukr/> (Accessed 07.11.2015).
 5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "About state secrets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0052-21#n13> (Accessed 07.11.2025).
 6. Tereshchenko, O.O. (2020), *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 11.11.2025 р.*