

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС У МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ВІДНОСИНАХ

(на прикладі ПАТ «Укрвторчормет», м. Київ)

Студента ___ курсу, ___ групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Бабенко Єлизавета
Миколаївна

_____ *підпис*
студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Сай Валерій
Миколайович

_____ *підпис керівника*

Гарант освітньої
програми
к.е.н., проф.

Кудирко Людмила
Петрівна

_____ *підпис керівника*

Київ 2019

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»	7
1.1. Міжнародне середовище ринку металів	7
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрвторчормет».....	13
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»	23
2.1. Фактори впливу на діяльність суб'єктів середнього бізнесу	23
2.2. Аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»	30
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»	39
3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів середнього бізнесу.....	39
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»	49
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні розвиток підприємств середнього бізнесу у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. У результаті відбувається політична трансформація та інтеграція на регіональному і світовому рівнях, створення нових транспортних коридорів, здійснюється зближення різних країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між цими суб'єктами господарювання, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність визначати особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємствами.

Для окреслення розвитку зовнішньоекономічної діяльності кожного підприємства середнього бізнесу замало лише досліджувати інформацію ззовні та зсередини, а й вміти опрацювати її та відбирати найактуальніші і найважливіші факти. Тому особлива увага підприємства середнього бізнесу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності також повинна бути приділена його політиці управління в сфері здійснення міжнародної економічної діяльності. Сформована політика формування зовнішньоекономічних зв'язків підприємства середнього бізнесу не тільки відображає найбільш ефективні зв'язки між окремими його підрозділами, але є передумовою стійкості підприємства до кризових явищ, підвищення активності участі всіх працівників підприємства у процесі вибору і ухвалення рішень з організації роботи та реалізації прийнятих стратегій. Зовнішньоекономічна політика підприємства середнього бізнесу дозволяє у мінімальні терміни вирішувати виниклі проблеми і обґрунтовувати партнерам вигідні умови по діючих договорах, а також спрямовувати співпрацю у найбільш вигідних напрямках.

Проблемам міжнародної економічної діяльності окремих суб'єктів господарювання, поглибленню процесів інтеграції політичного та економічного життя країн світу приділено увагу не лише в працях відомих вчених України та

зарубіжних країн. За останні роки з'явилася низка робіт вітчизняних і зарубіжних економістів, що присвячені особливостям управління ЗЕД на підприємствах середнього бізнесу, зокрема наведені питання висвітлено у працях В.О. Василенко, Г.М. Дроздової, В.Г. Кігель, В.В. Козик, А.І. Кредісова.

Мета та завдання роботи. Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів формування міжнародної економічної діяльності підприємства середнього бізнесу та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення її формування.

Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання випускної кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати міжнародне середовище ринку металів;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ “УКРВТОРЧОРМЕТ”;
- дослідити фактори впливу на діяльність суб’єктів середнього бізнесу;
- здійснити аналіз ефективності зовнішньо-економічних зв’язків ПАТ “УКРВТОРЧОРМЕТ”;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності суб’єктів середнього бізнесу;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів на ПАТ “УКРВТОРЧОРМЕТ”.

Об’єкт та предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процес здійснення міжнародної економічної діяльності підприємством середнього бізнесу.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є організаційні, фінансово-економічні та методологічні особливості формування міжнародної економічної діяльності на підприємстві середнього бізнесу.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи використано методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу для дослідження теоретичних основ формування ефективної політики зовнішньоекономічної

діяльності підприємства, порівняння, групування, аналізу, табличний – для дослідження динаміки зміни фінансових показників підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та інші нормативні документи, що регламентують діяльність підприємств в Україні, статистичні матеріали, звіти підприємства, навчальна література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження.

Практична цінність роботи. Практична цінність роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств середнього бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Державна підтримка розвитку середнього бізнесу» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 33 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 с.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»

1.1. Міжнародне середовище ринку металів

У даному питанні варто розглянути динаміку світового ринку металів. Зокрема варто звернути найбільшу увагу на тенденції розвитку ринку чорних металів, оскільки ПАТ «Укрвторчормет» працює саме у даному сегменті. Динаміку обсягів світового випуску чорних металів наведено на рис. 1.1.

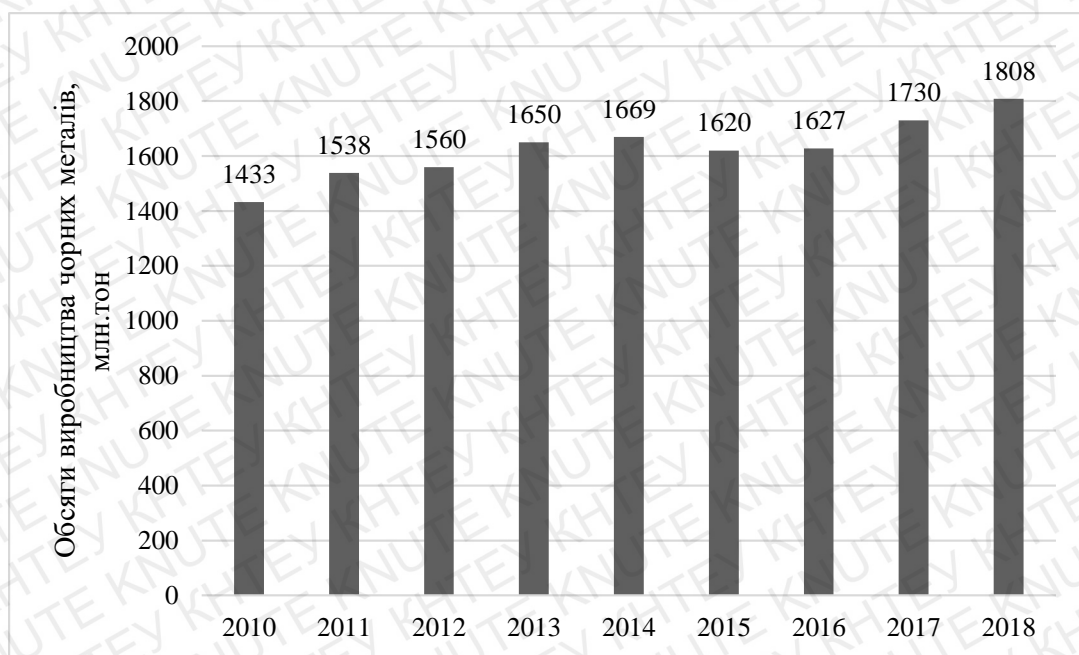


Рис. 1.1. Динаміку обсягів світового виробництва металургічної продукції (чорні метали), млн.тон

*складено за даними World Steel Association [32]

Як свідчать дані рис. 1.1, у 2010 році обсяги виробництва чорних металів у світі становили 1433 млн.тон [32]. У 2011 році відбулося зростання даного показника на 7,3% до рівня 1538 млн.тон. У 2012 році темпи зростання обсягу виробництва продукції на ринку чорних металів дещо зменшилися до рівня 1,3% і склали 1560 млн.тон. У 2015 році відбулося деяке просідання ринку на 3% до рівня 1620 млн.тон. У 2016 році відбулося подальше зростання виробництва металевої продукції у світі на 0,4% до рівня 1627 млн.тон, у 2017

році тенденція до зростання обсягів виробництва продовжилася – обсяги виробництва склали 1730 млн.тон, у 2018 році зростання становило +4,3% до рівня 1808 млн.тон. Варто звернути увагу на обсяги світового виробництва металеві продукції у розрізі основних країн виробників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка обсягів виробництва металеві продукції за регіонами та країнами світу (у сегменті ринку чорних металів), млн.тон

Регіони, країни	Обсяги виробництва, млн.тон		Приріст, 2017 - 2018 рр.	
	2017	2018	млн.тон	%
Європейський Союз (28)	93,2	91,0	-2,2	-2,4
в т.ч.:				
Франція	10,7	10,5	-0,2	-1,9
Німеччина	27,8	27,3	-0,5	-1,8
Італія	5,1	4,8	-0,3	-5,9
Нідерланди	6,1	6,2	0,1	1,6
Польща	5,2	4,9	-0,3	-5,8
Австрія	6,3	5,3	-1,0	-15,9
Бельгія-Люксембург	4,8	4,9	0,1	2,1
Інші країни ЄС	27,2	27,1	-0,1	-0,4
Країни ЕМЕА	277,4	276,1	-1,3	-0,5
в т.ч.:				
Росія	52,0	51,2	-0,8	-1,5
Україна	20,1	20,6	0,5	2,5
Туреччина	10,6	10,5	-0,1	-0,9
Інша Європа	12,7	12,9	0,2	1,6
Казахстан	3,8	3,4	-0,4	-10,5
Інші	2,2	2,3	0,1	4,5
СНД	176,0	175,2	-0,8	-0,5
НАФТА	152,9	155,2	2,3	1,5
в т.ч.:				
Канада	26,3	26,7	0,4	1,5
Мексика	4,2	4,4	0,2	4,8
Сполучені Штати Америки	122,4	124,1	1,7	1,4
Центральна і Південна Америка	71,5	66,4	-5,1	-7,1
в т.ч.:				
Аргентина	22,2	19,1	-3,1	-14,0
Бразилія	28,4	28,4	0,0	0,0
Чилі	0,7	0,7	0,0	0,0
Інші країни Латинської Америки	20,2	18,2	-2,0	-9,9
Африка	5,2	5,4	0,2	3,8
в т.ч.:				

продовження табл. 1.1

Регіони, країни	Обсяги виробництва, млн.тон		Приріст, 2017 - 2018 рр.	
	2017	2018	млн.тон	%
Південна Африка	4,4	4,6	0,2	4,5
Інша Африка	0,8	0,8	0,0	0,0
Середній Схід	2,3	2,4	0,1	4,3
в т.ч.:				
Іран	2,3	2,4	0,1	4,3
Азія	1123,0	1206,9	83,9	7,5
в т.ч.:				
Китай	761,3	839,5	78,2	10,3
Індія	166,8	171,5	4,7	2,8
Японія	78,3	77,3	-1,0	-1,3
Південна Корея	47,1	47,1	0,0	0,0
Тайвань, Китай	14,4	14,8	0,4	2,8
Інші Азії	55,1	56,7	1,6	2,9
Австралія	3,8	3,9	0,1	2,6
Нова Зеландія	0,7	0,7	0,0	0,0
СВІТ	1730,0	1808,0	78,0	4,5

*складено за даними World Steel Association [32]

Як свідчать дані, наведені у табл. 1.1, регіоном-лідером у виробництві чорних металів у світі є Азія. У 2017 році усіма країнами Азії було вироблено 1123 млн.тонн продукції, що становить 64,9% від загальносвітового виробництва металів [32].

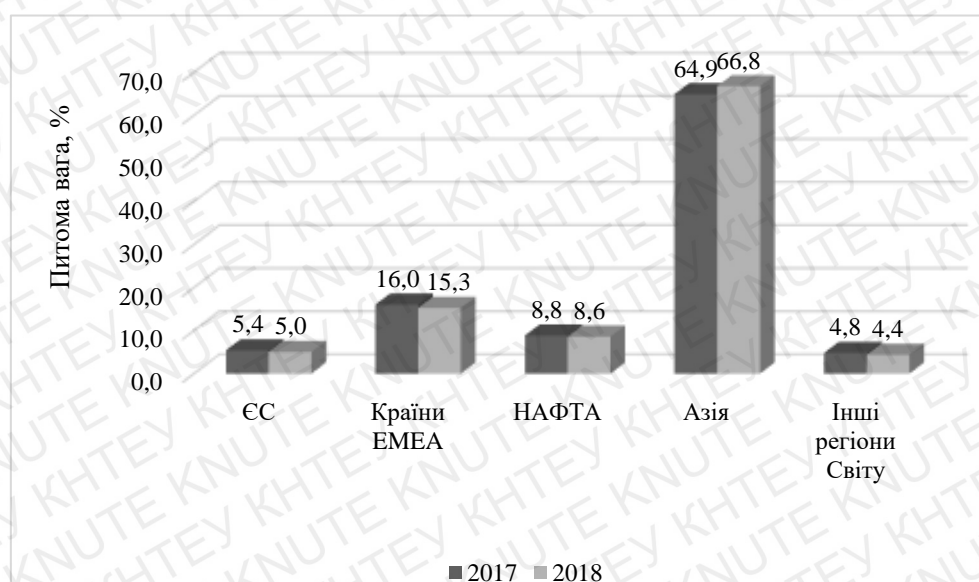


Рис. 1.2. Питома вага різних регіонів світу у виробництві чорних металів за 2017 - 2018 рр., %

*складено за даними World Steel Association [32]

У 2018 році питома вага Азіатського регіону збільшилася до 66,8%, а обсяг виробництва склав 1206,9 млн.тонн. Це на 83,9 млн.тонн більше, ніж у 2017 році (+7,5%). В межах Азіатського регіону країнами-лідерами з виробництва чорних металів є Китай, Індія, Японія та Південна Корея. Зокрема Китай є світовим лідером у виробництві чорних металів. У 2017 році на нього припадало 761,3 млн.тон (44% від світового обсягу), у 2018 році – 839,5 млн.тон (46% від світового обсягу) [32].

Характеризуючи світові обсяги виробництва металопродукції, варто відмітити, що ЕМЕА-регіон (країни Центральної, Східної та Південно-Східної Європи) припадало 16% у 2017 році та 15,3% у 2018 році в структурі світових обсягів виробництва металів. Серед країн ЕМЕА-регіону лідерами у 2018 році були Росія - 51,2 млн.тон (2,8%), Україна - 20,6 млн.тон (1,1%), Туреччина - 10,5 млн.тон (0,6%) [33].

На країни НАФТА (США, Канада та Мексика) припадало 8,8% у 2017 році та 8,7% у 2018 році в структурі світових обсягів виробництва металів. Серед країн НАФТА лідером у 2018 році були США - 124,1 млн.тон (7,1%), на другому місці у виробництві виступає Канада, яка у 2018 році випустила 26,7 млн.тон металевої продукції.

ЄС у 2017 році займав частку 5,4%, а у 2018 році – 5,5% у загальній структурі світового виробництва чорних металів. Серед країн ЄС лідерами у 2018 році були Франція – 10,5 млн.тон (0,6%), Німеччина – 27,3 млн.тон (1,5%), Італія – 4,8 млн.тон (0,3%), Нідерланди – 6,2 млн.тон (0,3%), Австрія – 5,3 млн.тон (0,3%) [33].

Надалі важливо розглянути особливості динаміки світових обсягів експорту металевої продукції. Динаміку обсягів світового експорту чорних металів наведено на рис. 1.3. Як свідчать дані рис. 1.3, у 2010 році обсяги експорту чорних металів у світі становили 392,7 млн.тон. У 2011 році відбулося зростання даного показника на 6,6% до рівня 418,7 млн.тон. У 2012 році темпи зростання обсягу виробництва продукції на ринку чорних металів дещо зменшилися до рівня -0,7% і склали 416 млн.тон.

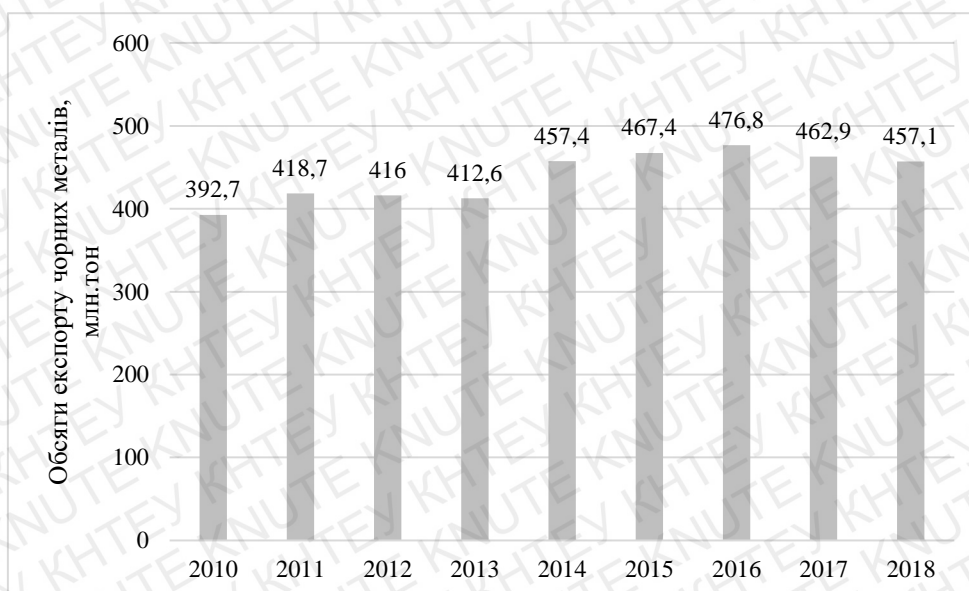


Рис. 1.3. Динаміку обсягів світового обсягу експорту чорних металів, МЛН.ТОН

*складено за даними World Steel Report [33]

У 2014-2016 рр. відбулося деяке зростання ринку на 10,8% до рівня 457,4 млн.тон (у 2014 р.). У 2015 році зростання експорту становило - 2,1%, а обсяг склав 467,4 млн.тон. У 2016 році відбулося подальше зростання експорту металевої продукції у світі на 2,0% до рівня 476,8 млн.тон. У 2017 - 2018 рр. спостерігалось поступове скорочення обсягів експорту чорних металів на на 3,0% та на 2,3% відповідно [33]. Регіональну структуру світового експорту чорних металів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Регіональна структура експорту чорних металів у 2018 р., %

Країни	Обсяг експорту, млн.тон	Питома вага, %
Китай	68,8	15,1
Японія	35,8	7,8
Росія	33,3	7,3
Південна Корея	30,1	6,6
Європейський Союз	28,4	6,2
Німеччина	26	5,7
Туреччина	19,9	4,4
Італія	18,2	4,0

продовження табл. 1.2

Країни	Обсяг експорту, млн.тон	Питома вага, %
Бельгія	18,0	3,9
Україна	15,1	3,3
Франція	14,4	3,2
Бразилія	13,9	3,0
Тайвань, Китай	12,3	2,7
Індія	11,1	2,4
Нідерланди	11	2,4
Іран	9,3	2,0
Іспанія	8,6	1,9
Сполучені Штати	8,6	1,9
Австрія	7,5	1,6
Канада	6,4	1,4
Інші країни	60,4	13,2
Разом	457,1	100,0

*складено за даними World Steel Report [33]

З даних табл. 1.2 можемо бачити, що світовими лідерами у експорті чорних металів були у 2018 році такі країни як Китай (68,8 млн.тон або 15,1%), Японія (35,8 млн.тон або 7,8%), Росія (33,3 млн.тон або 7,3%), Південна Корея (30,1 млн.тон або 6,6%), Європейський Союз (28,4 млн.тон або 6,2%), Німеччина (26,0 млн.тон або 5,7%), Туреччина (19,9 млн.тон або 4,4%) [33].

Важливо також розглянути специфіку споживання металевої продукції в розрахунку на душу населення, що можна побачити з інфограми (рис. 1.4) [33].

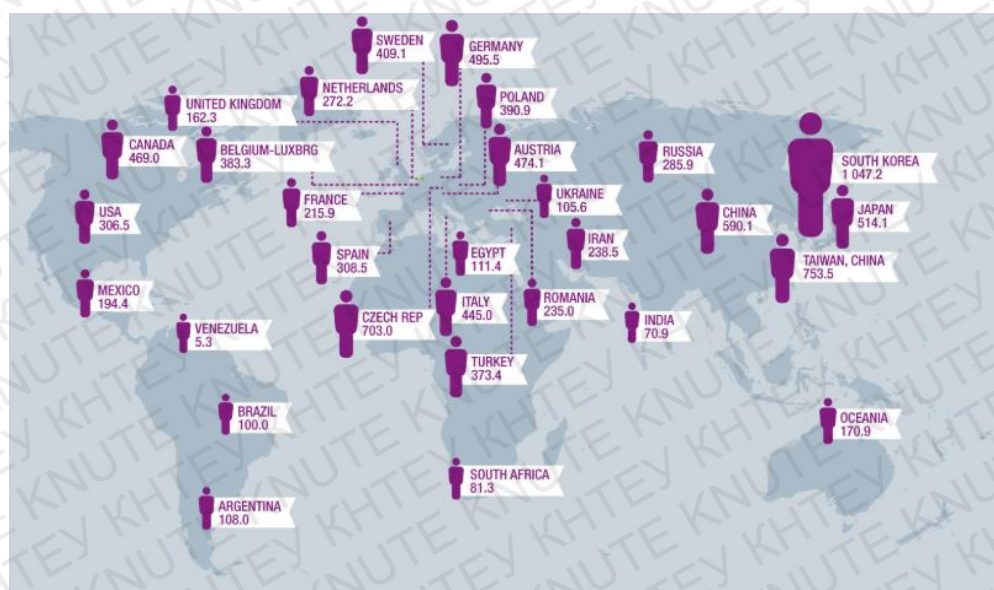


Рис. 1.4. Рівень споживання чорних металів на душу населення, кг

*складено за даними World Steel Report [33]

Як свідчать дані рис. 1.4, країнами-лідерами у споживанні металевої продукції були у 2018 році Південна Корея (1047,2 кг), Японія (514,1 кг), Китай та Тайвань (753,5 кг), Німеччина (495,5 кг) [33].

Отже, у 2016 році відбулося зростання виробництва металевої продукції у світі на 0,4% до рівня 1627 млн.тон, у 2017 році тенденція до зростання обсягів виробництва продовжилася – обсяги виробництва склали 1730 млн.тон, у 2018 році зростання становило +4,3% до рівня 1808 млн.тон. У 2018 році питома вага Азіатського регіону збільшилася до 66,8%, а обсяг виробництва склав 1206,9 млн.тонн. Це на 83,9 млн.тонн більше, ніж у 2017 році (+7,5%). В межах Азіатського регіону країнами-лідерами з виробництва чорних металів є Китай, Індія, Японія та Південна Корея. Серед країн ЕМЕА-регіону лідерами у експорті чорних металів у 2018 році були Росія - 51,2 млн.тон (2,8%), Україна - 20,6 млн.тон (1,1%), Туреччина - 10,5 млн.тон (0,6%). На країни НАФТА (США, Канада та Мексика) припадало 8,8% у 2017 році та 8,7% у 2018 році в структурі світових обсягів виробництва металів. ЄС у 2017 році займав частку 5,4%, а у 2018 році – 5,5% у загальній структурі світового виробництва чорних металів. У 2016 році відбулося зростання світових обсягів експорту металевої продукції у світі на 2,0% до рівня 476,8 млн.тон. У 2017 - 2018 рр. спостерігалось поступове скорочення обсягів експорту чорних металів на на 3,0% та на 2,3% відповідно.

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрвторчормет»

ПАТ «Укрвторчормет» є найбільшим в Україні спеціалізованим підприємством по збору і переробці брухту чорних металів. Компанія має розгалужену мережу структурних підрозділів в основних ломооутворюючих населених пунктах по всій країні. Брухтозаготівлі забезпечує автопарк з 38 автомобілів, в тому числі 10 одиниць 30-тонних IVECO. Цехи оснащені

сучасним устаткуванням для переробки лому, серед якого 26 одиниць пакетувальних пресів, 8 одиниць прес-ножиць, більше 30 одиниць кранів різної вантажопідйомності, 25 гідравлічних навантажувачів типу «Фукс», а також високоточне електронне вагове господарство. Також підприємство виготовляє металеві деталі для ліфтового виробництва у партнерстві з компанією ТОВ «Євроформат», зокрема комплектуючі для ліфтових кабін [11].

Для аналізу фінансово-господарської діяльності проведемо огляд та оцінку показників формування активів (майна) та пасивів підприємства. Динаміку показників обсягу активів та пасивів, їх структури наведено у Додатках А та Б. Вихідними даними для проведення обчислень були показники фінансової звітності (Додаток Д). Тенденції у динаміці структури активів підприємства можна спостерігати з рис. 1.5.



Рис. 1.5. Динаміка структури активів ПАТ «Укрвортчормет» у 2014-2018 рр., %

*Розраховано на основі фінансової звітності ПАТ «Укрвортчормет»

Відповідно до інформації, яку наведено у Додатку А, можна спостерігати динаміку до стабільного зниження обсягу активів підприємства ПАТ «Укрвортчормет» впродовж 2014-2017 рр. Упродовж 2014 року обсяги активів підприємства скоротилися на -123138 тис.грн або на 6,8%, в тому числі

необоротні активи зменшилися на 262838 тис.грн (-42,7%), а оборотні активи зросли на 139700 тис.грн (+11,6%). Скорочення необоротних активів у 2014 році відбулося переважно за рахунок зменшення обсягу довгострокових фінансових інвестицій, які скоротилися у даному періоді на 242345 тис.грн або на 48,5%. Обсяг оборотних активів збільшувався переважно за рахунок дебіторської заборгованості покупців. У 2014 році вона зросла на 129545 тис.грн. Варто відмітити, що аналогічний характер динаміки по усім наведеним статтям оборотних активів спостерігався для 2016 - 2017 рр.

У 2018 році обсяг активів підприємства збільшився на 88950 тис.грн або на 17,3%. Зростання активів відбулося за рахунок приросту необоротних активів на 11279 тис.грн (+3,9%), та оборотних активів на 77671 тис.грн (+35,0%). Збільшення балансової вартості необоротних активів у 2018 році відбулося переважно за рахунок зростання обсягу основних засобів на 9381 тис.грн (+20%) та незавершених капітальних інвестицій на 1895 тис.грн (+85%). Обсяг оборотних активів збільшувався переважно за рахунок дебіторської заборгованості покупців. У 2018 році вона зросла на 37720 тис.грн або на 68,1%.

Важливе значення для забезпечення фінансування господарської діяльності підприємства ПАТ «Укрвторчормет» має капітал (пасиви). Відповідно до інформації, яку наведено у Додатку Б, можна спостерігати динаміку до зниження обсягу пасивів підприємства ПАТ «Укрвторчормет» впродовж 2014-2017 рр., та їх зростання у 2018 році. Тобто, динаміка капіталу в повній мірі повторювала динаміку активів. Упродовж 2018 року обсяги пасивів підприємства зросли на 88950 тис.грн або на 17,3%, в тому числі власний капітал зменшилися на 200065 тис.грн (-4,3%), а поточні зобов'язання зросли на 410940 тис.грн (+25,1%). Зростання поточних зобов'язань у 2018 році відбулося переважно за рахунок збільшення обсягу інших поточних забезпечень, які зросли у даному періоді на 410940 тис.грн або на 24,8%. Це було зумовлено рефінансуванням частини довгострокових та короткострокових зобов'язань підприємства безвідсотковою фінансовою допомогою, яку було отримано від

компанії з управління активами ПАТ «КУА Інвест». Структуру формування пасивів підприємства наведено на рис. 1.6.

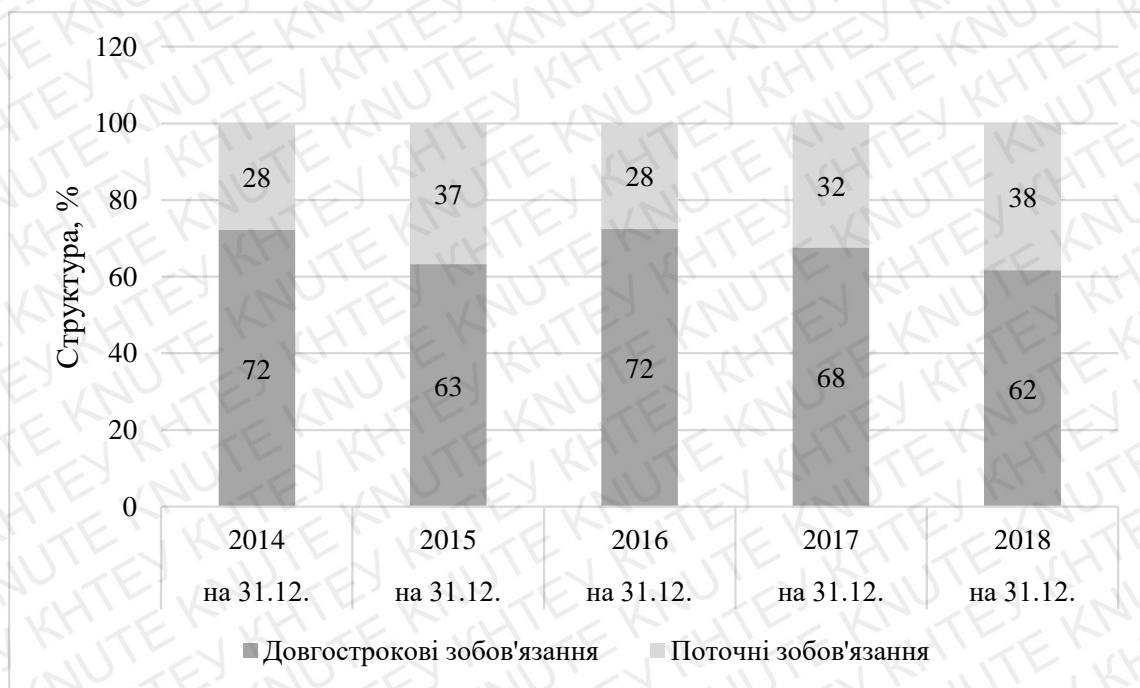


Рис. 1.6. Структура формування пасивів ПАТ «Укрвторчормет» у 2014-2018 рр., %

*Розраховано на основі фінансової звітності ПАТ «Укрвторчормет»

У структурі формування пасивів ПАТ «Укрвторчормет» присутні два джерела фінансування – довгострокові та короткострокові зобов'язання. Оскільки обсягу власного капіталу є від'ємними величинами, то дане джерело не приймає участі у фінансуванні господарської діяльності. У структурі фінансування переважала частка довгострокових зобов'язань (62% станом на кінець 2018 року), які склалися переважно з довгострокових кредитів банку.

Варто також проаналізувати динаміку обсягів фінансових результатів від здійснення господарської діяльності підприємства. На рис. 1.7 наведено динаміку формування фінансових результатів від операційної та усієї діяльності підприємства. Деталізовану динаміку формування доходів, витрат та фінансових результатів ПАТ «Укрвторчормет» наведено у Додатку В.

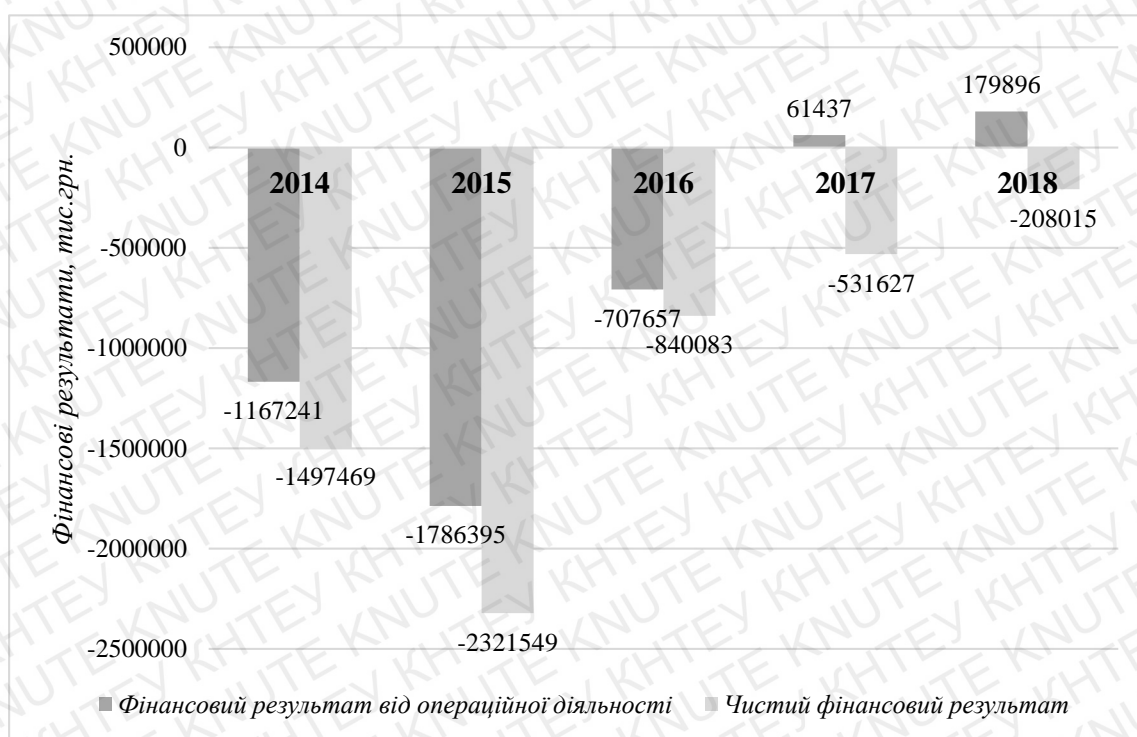


Рис. 1.7. Динаміка показників фінансових результатів підприємства ПАТ «Укрвортормет» за 2014–2018 рр., тис.грн.

*Розраховано на основі фінансової звітності ПАТ «Укрвортормет»

З даних рис. 1.7 можемо бачити, що впродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зниження. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів операційних витрат. Так, у 2014 - 2015 рр. попри зростання обсягів діяльності підприємства (Додаток В) на 226568 тис.грн (+64,1%), обсяги валового прибутку зросли на 2839 тис.грн (+5,8%). У 2016 році чистий дохід підприємства скоротився на 332603 тис.грн або на 57%, що призвело до зменшення валового прибутку на 32223 тис.грн. Проте, у 2018 році обсяг чистих доходів підприємства збільшився на 220196 тис.грн або на 81%, що було зумовлено зростанням експорту продукції на зовнішні ринки.

Визначивши особливості динаміки ключових показників, що формують операційний та ресурсний потенціал ПАТ «Укрвортормет», доцільно здійснити коефіцієнтний аналіз відносних показників ефективності діяльності, зокрема рентабельності, платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості. Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Показники рентабельності діяльності та використання ресурсів
підприємства ПАТ «Укрвторчормет» за 2014–2018 рр.**

Показники	Значення за рік, %:					Відхилення абсолютне (%):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Рентабельність реалізації, %	-424	-400	-340	-196	-42	24	61	144	153
Рентабельність активів, %	-85	-133	-64	-78	-37	-48	70	-14	41
Рентабельність власного капіталу, %	312	104	23	12	4	-209	-81	-11	-8
Рентабельність основних засобів, %	-1432	-2711	-1249	-1018	-403	-1279	1462	231	615
Рентабельність витрат на оплату праці, %	-14529	-20550	-17155	-10584	-3073	-6021	3395	6571	7511

*Розраховано на основі фінансової звітності ПАТ «Укрвторчормет»

Як можемо бачити з даних табл. 1.3, значення усіх показників рентабельності, крім власного капіталу, є від'ємними. Це пояснюється збитковістю роботи підприємства. Позитивне значення рентабельності капіталу сформоване за рахунок того, що значення фінансового результату (чисельник) та власного капіталу (знаменник) є від'ємними величинами. В цілому тенденція у зміні показників за 2017 - 2018 рр. свідчить про певне покращення та скорочення розміру збитків. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 323612 тис.грн (на цю сумму скоротилися збитки). В цілому збитковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами фінансових витрат, які сплачує компанія за користування довгостроковими кредитами. В перспективі, підвищення результатів роботи ПАТ «Укрвторчормет» можливе в значній мірі за рахунок оптимізації структури джерел фінансування, яка також впливає на показники ліквідності, платоспроможності, стану та структури капіталу (фінансової стійкості), тощо. Неведені показники проілюстровано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості
підприємства ПАТ «Укрвторчормет» за 2014–2018 рр.**

Показники	Станом на кінець року, пунктів:					Відхилення абсолютне (пунктів):			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,653	0,695	0,266	0,134	0,144	-0,958	-0,429	-0,132	0,011
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	1,628	0,681	0,259	0,129	0,139	-0,946	-0,422	-0,130	0,010
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,005	0,001	0,001	0,001	0,001	-0,005	0,000	0,000	0,001
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	0,025	0,013	0,007	0,004	0,005	-0,012	-0,007	-0,003	0,001
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,727	-1,810	-4,821	-8,978	-7,986	-1,083	-3,011	-4,157	0,992
Коефіцієнт фінансового леверіджу	-0,659	-0,571	-0,332	-0,359	-0,431	0,089	0,239	-0,027	-0,072
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	-0,430	0,174	0,244	0,311	0,369	0,605	0,069	0,068	0,057

*Розраховано на основі фінансової звітності ПАТ «Укрвторчормет»

Значення показника загальної платоспроможності у 2014 році було максимальним за весь досліджуваний період. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню і до інших показників ліквідності. У 2015-2017 рр. значення коефіцієнтів платоспроможності суттєво зменшилося в основному за рахунок скорочення обсягу оборотних активів в складі балансу підприємства. Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості. Зокрема, значення коефіцієнту фінансової автономії свідчить про повністю

позикове фінансування активів, що робить підприємство таким, яке перебуває у стані дефолту (але процедура банкрутства ще не була юридично ініційована). Фактично, позов до суду будь-кого з кредиторів не може призвести до ініціації процедури банкрутства підприємства. Це зумовлено тим, що воно профінансоване за кошти фінансово-промислової групи «Приват» (в частині довгострокових кредитів та інших поточних зобов'язань). Тому лише кредитори цієї групи можуть виступити ініціатором банкрутства компанії.

Розглянемо динаміку показників ділової активності у разях та днях обороту, що наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Показники ділової активності підприємства ПАТ «Укрвторчормет»
за 2014–2018 рр.**

Показники	Роки:					Відхилення абсолютне:			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
<i>Коефіцієнти оборотності, в разях:</i>									
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,28	0,44	0,30	0,93	1,89	0,16	-0,14	0,63	0,95
Коефіцієнт оборотності запасів	14,68	23,39	13,33	28,14	34,70	8,71	-10,06	14,81	6,56
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,47	0,65	0,48	4,20	6,63	0,18	-0,17	3,72	2,42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,81	3,57	2,31	80,95	79,27	0,76	-1,26	78,64	-1,69
<i>Періоди обороту в днях:</i>									
Період обороту товарно-матеріальних запасів, дн	25	15	27	13	10	-9	12	-14	-2
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	770	552	752	86	54	-217	200	-667	-31
Тривалість операційного циклу, дн	794	568	779	98	65	-226	212	-681	-34
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	128	101	156	4	5	-27	55	-151	0
Тривалість фінансового циклу, дн	666	467	624	94	60	-199	157	-530	-34

*Розраховано на основі фінансової звітності ПАТ «Укрвторчормет»

З даних табл. 1.5 можна зробити висновки про те, що значення рівня ділової активності підприємства у 2014-2018 рр. поступово зростало. Проте,

враховуючи динаміку активів, пасивів та доходів підприємства, можна сказати, що така ситуація зумовлена зниженням рівня ресурсного потенціалу (скороченням активів) по відношенню до обсягів діяльності. З одного боку, така фінансова політика керівництва компанії спрямована на оптимізацію структури активів з метою зростання фінансової стійкості. З іншого боку, скорочення запасів та дебіторської заборгованості може негативно відбитися на результатах операційної діяльності.

Зниження тривалості фінансового циклу свідчить про зниження рівня фінансування діяльності за рахунок товарної кредиторської заборгованості. Однак, з іншого боку, це було пов'язано також із скороченням обсягів реалізації продукції у попередніх роках.

Отже, можемо зробити висновки про те, що досліджуване підприємство ПАТ «Укрвторчормет» провадило збиткову діяльність. Впродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зниження. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів операційних витрат. Так, у 2014 - 2015 рр. попри зростання обсягів діяльності підприємства на 226568 тис.грн (+64,1%), обсяги валового прибутку зросли на 2839 тис.грн (+5,8%). У 2016 році чистий дохід підприємства скоротився на 332603 тис.грн або на 57%, що призвело до зменшення валового прибутку на 32223 тис.грн. Проте, у 2018 році обсяг чистих доходів підприємства збільшився на 220196 тис.грн або на 81%, що було зумовлено зростанням експорту продукції на зовнішні ринки. Динаміка показників рентабельності, крім власного капіталу, є від'ємними. Це пояснюється збитковістю роботи підприємства. Позитивне значення рентабельності капіталу сформоване за рахунок того, що значення фінансового результату (чисельник) та власного капіталу (знаменник) є від'ємними величинами. В цілому тенденція у зміні показників за 2017 - 2018 рр. свідчить про певне покращення та скорочення розміру збитків. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 323612 тис.грн (на цю суму скоротилися збитки). Боргове

навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

Тенденції розвитку світового ринку чорних металів свідчать про те, що обсяги виробництва і експорту металевої продукції постійно зростають. При цьому світовими лідерами у експорті чорних металів були у 2018 році такі країни як Китай (68,8 млн.тон або 15,1%), Японія (35,8 млн.тон або 7,8%), Росія (33,3 млн.тон або 7,3%), Південна Корея (30,1 млн.тон або 6,6%), Європейський Союз (28,4 млн.тон або 6,2%), Німеччина (26,0 млн.тон або 5,7%), Туреччина (19,9 млн.тон або 4,4%). Україна, у зв'язку з подіями 2014 - 2015 рр. та втратою значної частини промислового потенціалу, фінансової кризи, значно поступилася своїм місцем у рейтингу експортерів металевого прокату своїм конкурентам.

Значення рівня ділової активності підприємства у 2014-2018 рр. поступово зростало. Проте, враховуючи динаміку активів, пасивів та доходів підприємства, можна сказати, що така ситуація зумовлена зниженням рівня ресурсного потенціалу (скороченням активів) по відношенню до обсягів діяльності. Збитковість діяльності підприємства зумовлена досить значними обсягами фінансових витрат, які сплачує компанія за користування довгостроковими кредитами. В перспективі, підвищення результатів роботи ПАТ «Укрвортчормет» можливе в значній мірі за рахунок оптимізації структури джерел фінансування, яка також впливає на показники ліквідності, платоспроможності, стану та структури капіталу (фінансової стійкості), тощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»

2.1. Фактори впливу на діяльність суб'єктів середнього бізнесу

Для оцінки факторів впливу на діяльність суб'єкта середнього бізнесу – підприємства ПАТ «Укрвторчормет», спочатку варто звернути увагу на фактори макровпливу, до яких відносяться політичні, правові, економічні, демографічні, соціально-етичні, екологічні та технологічні.

Спочатку проаналізуємо особливості макросередовища, до яких відносяться, політико-правові, економічні, соціальні та технологічні. Для оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Укрвторчормет» було використано підхід PEST-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця PEST-аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Укрвторчормет»

Чинник зовнішнього середовища	Напрямок впливу чинника	Характер реакції підприємства на дію чинника
1	2	3
<i>Політико-правові фактори</i>		
Законодавчі зміни, зміна правового поля діяльності	Не має однозначного напрямку впливу	Підприємство ПАТ «Укрвторчормет» здійснює постійну адаптацію до зміни законодавства, звертаючись до послуг кваліфікованих юристів
Зміна у політичній ситуації	До 2016 року політична ситуація негативно впливала на обсяги діяльності	
Правила регулювання переробки чорних металів, приймання металобрухту та його транспортування	Рівень регулювання наведеної сфери бізнесу не зазнавав посилення з 2012-го року	Підприємство функціонує в ліберальних умовах. Має дотримуватися загальних правил роботи та законодавства України. Вплив неконкурентних засобів боротьби на ринку (рейдерство, нечесна конкуренція) все ще становить значну загрозу для бізнесу
<i>Економічні фактори</i>		
Економічна стабілізація	Стабілізація економічної ситуації позитивно впливає на обсяги діяльності	Використання можливостей розширення зовнішніх та внутрішніх ринку збуту

продовження табл. 2.1

1	2	3
Зниження темпів інфляції у 2019 р.	Зниження темпів інфляції дозволяє збільшити прибутки	Оптимізація цін на перероблену металосировину для підприємств машинобудівної галузі
<i>Соціальні та демографічні фактори</i>		
Динаміка чисельності населення	Негативно впливає на формування кадрового потенціалу підприємства	Підприємство має ефективно планувати свої трудові ресурси, політику мотивації персоналу
Історія розвитку металопереробки в Україні	Позитивно впливає на виробництво металевих виробів, оскільки для цього створено необхідну інфраструктуру	Підприємство здійснює оптимізацію логістичних ланцюгів під час збору металобрухту та доставки переробленої вторсировини
<i>Технологічні фактори</i>		
Нові технології у способах металообробки	Впливають на постійне оновлення асортименту металотоварів на ринку	Здійснюється постійне вивчення ринку та новинок, на основі чого приймаються рішення щодо зміни технологічних процесів
Зростання рівня технічних вимог до металевих виробів	Впливає на посилення конкурентної боротьби	Необхідність врахування технічних особливостей металу, характер його походження

*у якості експерта для балової оцінки впливу було залучено комерційного директора підприємства

Відповідно до результатів оцінки характеру впливу політико-правових факторів можна зробити такі висновки:

1) Вплив політико-правових факторів на організацію переробки металеві сировини та продаж продуктів металообробки, не може бути оцінений позитивно або негативно, оскільки підприємство ПАТ «Укрвторчормет» здійснює постійну адаптацію до зміни законодавства, звертаючись до послуг кваліфікованих юристів. Негативний вплив мають ризики неконкурентних засобів боротьби на ринку (рейдерство, нечесна конкуренція), що становить значну загрозу для бізнесу. Підприємство функціонує в ліберальних умовах, однак має дотримуватися правил діяльності (зокрема це стосується екологічних стандартів та норм), податкового законодавства, тощо [14].

2) В економічному плані стабілізація ситуації у сфері курсової політики позитивно впливає на обсяги діяльності. ПАТ «Укрвторчормет» використовує такі тенденції для впровадження різних можливостей розширення ринку збуту.

Зниження темпів інфляції у 2019 р. дозволяє збільшити прибутки, оптимізувати рівень торговельної націнки на товари. Зниження цін на металосировину дозволяє зменшувати собівартість продукцію її переробки.

3) Соціальні та демографічні фактори не мають однозначного впливу на роботу як самого підприємства ПАТ «Укрвторчормет», так і функціонування галузі в цілому. Динаміка чисельності населення негативно впливає на формування кадрового забезпечення. Зокрема, у 2017 - 2018 рр. спостерігалася значна мінливість кадрів – працівників, які були зайняті сортуванням металобрухту. Аби подолати негативний вплив демографічної ситуації, підприємство має ефективно планувати свої трудові ресурси, політику мотивації персоналу. Підприємство здійснює оптимізацію логістичних ланцюгів під час збору металобрухту та доставки переробленої металевої вторсировини [2].

4) Нові технології у способах металообробки впливають на постійне оновлення асортименту металевої продукції на ринку. Керівництвом компанії проводиться постійне вивчення ринку та новинок, на основі чого приймаються рішення щодо зміни технологічних процесів. Зростання рівня технічних вимог до металевих виробів впливає на посилення конкурентної боротьби. Необхідність врахування технічних особливостей металу, характер його походження.

Охарактеризувавши фактори макросередовища, пропонуємо зупинитися далі на характеристиці чинників мікросередовища (внутрішніх факторів). Воно умовно поділяється на зовнішнє (конкуренти, покупці / клієнти) та внутрішнє (бізнес-процеси, персонал, система управління, тощо).

Основними конкурентами у виробництві металевої продукції на локальному ринку (м. Київ та Київська обл) для підприємства ПАТ «Укрвторчормет» виступають наступні компанії [11]:

- підприємство ПАТ «Металінвест ЛТД», знаходиться в м. Києві та спеціалізується на прийманні металобрухту. Входить до складу корпорації «Метінвест».

- ПАТ «Інтеркомгруп» - виробниче підприємство, яке здійснює як приймання та переробку металеві сировини, так і використання даного продукту для виготовлення металевих деталей.
- ПАТ «Укрвторресурси» - підприємство з іноземними інвестиціями, яке спеціалізується на переробці металобрухту.

За результатами дослідження діяльності компаній-конкурентів було визначено основні ключові їх характеристики, які наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристики основних компаній-конкурентів на ринку переробки металевого брухту в Україні

Основні критерії роботи компаній	ПАТ «Укрвторчормет»	ПАТ «Металінвест ЛТД»	ПАТ «Інтеркомгруп»	ПАТ «Укрвторресурси»
Обсяг доходу на 2018 р.	492,1	1204,5	188,5	238,5
Рік заснування підприємства (після реорганізації / приватизації)	1992	1998	1997	2003
Тривалість роботи компанії на ринку	27	21	22	16
Продукція, послуги	Приймання металобрухту, переробка металеві сировини	Приймання металобрухту, переробка металеві сировини, виробництво пресованого прокату	Приймання металобрухту, переробка металеві сировини, виробництво металевих деталей	Приймання металобрухту
Вихід на зовнішні ринки	так	так	так	ні

*складено на основі інформації, отримано від керівника відділу продажів

Також варто розглянути основних споживачів досліджуваного підприємства. Кінцевими споживачами металевих виробів (переробленого металевого брухту) на підприємстві є виключно сегмент В2В. Це пов'язано з тим, що готова продукція, яка представлена штампованим металевим прокатом,

використовується в машинобудуванні та будівництві. Вона не придатна для кінцевого споживання. Однак, на наш погляд, варто сконцентруватися на характеристиці саме зарубіжного споживача, для якого здійснюється експорт металевих виробів. На зовнішньому ринку продукції компанії закупають іноземні підприємства переважно з Польщі та Німеччини. Металевий прокат, який виготовляється на ПАТ «Укрвторчормет», йде виключно на будівництво в цих країнах. Основними товарними позиціями для експорту є:

- металеві балки;
- металеві листи;
- профілі з металу.

Портрет іноземного споживача (покупця) металевої продукції, яка постачається підприємством ПАТ «Укрвторчормет», можна представити у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Портрет споживача металевої продукції ПАТ «Укрвторчормет»

<i>Основні критерії портрету споживача</i>	<i>Значення критерію</i>
Галузь (спеціалізація) компанії	Будівництво
Основні види продукції, які користуються попитом	Металеві балки, металеві листи; профілі з металу; арматура металева різних форматів, металеві кріплення для будівельних конструкцій
Середній місячний обсяг поставок, тис.євро / міс.	20000-30000 євро / міс
Країни експорту	Польща, Німеччина
Умови постачання металевих виробів (логістики продукції)	CIF
Умови розрахунків з іноземними контрагентами	50% передплата для прийняття замовлення на виготовлення партії металевих виробів, 50% оплата протягом 30 діб від моменту відвантаження

*складено на основі інформації, отримано від керівника відділу продажів

Конкурентне середовище є відносно жорстким. Підприємство працює на ринку олігополітистичної коонкуренції. Воно змушене домовлятися з іншими

учасниками ринку про поділ сфер впливу. Зокрема, це стосується поділу зон для прийманн металевго брухту по м. Києву та Київській області. В зоні, яка покривається підприємством для приймання металевої сировини, знаходиться Деснянський та Дарницький р-ни м. Києва, а також Броварський, Баришівський райони Київської області.

Для оцінки факторів розвитку підприємства середнього бізнесу ПАТ «Укрвторчормет» варто також розглянути його внутрішнє середовище. Пропонуємо сконцентрувати увагу на бізнес-процесах виробництва металевої продукції.

Для характеристики моделі виробничих процесів варто навести сітьову діаграму, яка відображає залежність між різними етапами та циклами виробництва (рис. 2.1).

Блоки виробничих процесів	Основні групи процесів	Середня тривалість процесу, днів																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
БЛОК ПЛАНУВАННЯ	План збуту продукції	■																
	Виробнича програма		■															
	Програма постачання			■														
ПІДГОПАТКА ДО ВИРОБНИЦТВА	Замовлення сировини				■													
	Логістика сировини до складу					■												
ВИРОБНИЦТВО	Внутрішньоскладське переміщення сировини						■											
	Переробка матеріалів							■										
	Виробництва готової продукції								■									
ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ	Передача готової продукції на склад									■								
	Відвантаження покупцям											■						

Рис. 2.1. Сітьова модель схеми виробничих процесів на ПАТ

«Укрвторчормет»

*складено за даними підприємства

Наведена на рис. 2.1 сітьова модель виробничих процесів відображає основні їх етапи, періодичність та порядок здійснення. На першому етапі на підприємстві здійснюється блок процесів планування, який полягає передусім у складанні програми збуту. Дана програма готується комерційним директором підприємства. Основою для складання програми збуту є напрацьовані попередні угоди з потенційними покупцями, які оформлюються у заявки на виробництво продукції. Система заявок фіксується у системі 1С-підприємство. Далі сукупність усіх заявок від комерційного відділу на виробництво і поставку металопрокату стає доступною для директора з виробництва. Кожен місяць з 20 по 25 число комерційний директор та директор з виробництва мають узгодити між собою план продажу та виробництва продукції, план формування складу. Даний план складає основу місячного бюджету.

З метою організації внутрішніх бізнес-процесів для різних користувачів інформаційним забезпечення (облікова, юридична, економічна інформація) на досліджуваному підприємстві існує відповідний графік документообігу, який наведено вище. Дотримання правил документообігу є важливою складовою процесу управління на підприємстві.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні особливості впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства середнього бізнесу ПАТ «Укрвторчормет». Формування політичного оточення та правового регулювання має неоднозначний характер в плані впливу на діяльність ПАТ «Укрвторчормет». Підприємство постійно пристосовується до його змін. Позитивним наслідком реформування національного законодавства по відношенню до діяльності у сфері виробництва металевих виробів. Макроекономічні фактори включають в себе такі параметри як валютний курс, темпи інфляції, ціноутворення на ринку, вартість кредитів в економіці. Здешевлення кредитних ресурсів має позитивний вплив на планування розвитку і розширення діяльності. Це також дасть змогу збільшити обсяги експорту продукції на ринки країн близького зарубіжжя. Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування трудових

ресурсів. Конкурентне середовище є відносно жорстким. Підприємство працює на ринку олігополітистичної конкуренції. Воно змушене домовлятися з іншими учасниками ринку про поділ сфер впливу.

2.2. Аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»

У даному питанні варто охарактеризувати особливості організації здійснення експортних операцій. На досліджуваному підприємстві за проведення експортних операцій відповідає підрозділ ЗЕД, який знаходиться в структурі комерційного відділу. Основні критерії здійснення експортних операцій було описано у попередньому питанні в табл. 2.3. Варто відмітити, що умови відвантаження металевої продукції на експорт можуть коригуватися в залежності від обсягів експортних поставок та зміни кон'юнктури ринку.

Проаналізуємо особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства як головного критерію формування його конкурентних переваг на світовому ринку металопродукції. Для цього визначимо основні показники, що характеризують обсяги та структуру експорту, показники товарної та регіональної структури експорту, а також показники ефективності здійснення експорту впродовж 2014–2018 рр.

Відмітимо, що підприємство ПАТ «Укрвторчормет» експортує металеву продукцію, Профілі з металу та прокат, які успішно реалізуються на ринку США та країн Азії. Основними партнерами підприємства є контрагенти із США та Індії. У зв'язку з санкціями, що були введені на експорт продукції підприємства до Росії, підприємство старається переорієнтувати свої зовнішньоекономічні зв'язки на ринок інших пострадянських країн. Імпортних операцій підприємство практично не здійснює, оскільки закупівлю усіх матеріалів та комплектуючих воно організовує на території України.

Зазначимо, що діяльність відділу ЗЕЗ на ПАТ «Укрвторчормет» дозволяє підприємству збільшити обсяг експорту продукції на зовнішньому ринку, а значить і збільшити дохід від реалізації. А це, в свою чергу, позитивно

відбивається на загальному стані підприємства, сприяючи росту рентабельності виробничих процесів, підвищенню заробітної плати, покращенню умов праці персоналу тощо.

Проведемо спочатку оцінку динаміки обсягу та структури експорту за основними видами продукції, географічними напрямками. Показники обсягу експорту за товарними групами а географічними напрямками показано у таблиці 2.4 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.4

Показники обсягу експорту ПАТ «Укрвторчормет» за товарними групами у 2014–2018 рр., тис.грн

Товарні групи	Роки					Темпи приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Металеві балки	50522	71601	40171	37121	68776	41,7	-43,9	-7,6	85,3
Металеві кріплення	78059	105542	35350	56558	105567	35,2	-66,5	60,0	86,7
Профілі з металу	18377	41462	19282	12370	23985	125,6	-53,5	-35,8	93,9
Листова конструкційна сталь	32145	60306	24102	31818	51187	87,6	-60,0	32,0	60,9
Металева арматура	50522	97993	41778	38885	70378	94,0	-57,4	-6,9	81,0
Разом	229606	376875	160683	176753	319881	64,1	-57,4	10,0	81,0

*Джерело: побудовано за даними підприємства

Результати таблиці 2.4 свідчать, що підприємством у 2014р. експортовано продукції на суму 229606 тис.грн., у 2015р. – 376875 тис.грн. у 2016р. – 160683 тис.грн., у 2017р. – 176753 тис.грн. та у 2018р. – 319881 тис.грн. Обсяги експорту підприємства зросли у 2015 р. на 64,1%, у 2016 році – зменшилися на 57,40% та у 2017 році – зросли на 10,0%. У 2018 році обсяг експорту підприємства зріс на 81,0%, що було зумовлено загальною динамікою до розширення обсягів діяльності [11].

У 2018 році зростання обсягу експорту відбувалось по таким товарним групам – металеві балки (85,3%), металеві кріплення (86,7%), профілі з металу (93,9%), листові конструкційна сталь (60,9%), металева арматура (81,0%). Зростання обсягу експорту по всім позиціям було обумовлене налагодженням у 2018 році поставок металевої сировини, внаслідок чого збільшилися обсяги виробництва продукції. Товарну структуру експорту продукції підприємства наведено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Товарна структура експорту підприємства за 2014–2018 рр., %

*Джерело: побудовано за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.2, в цілому у товарній структурі експорту найбільшу питому вагу займають такі товарні позиції як «Металеві кріплення», «Металева арматура» та «Металеві балки». На товарну групу «Металеві кріплення» впродовж 2014–2018 рр. в середньому припадало 22–34% від загального обсягу експорту. Товарна група «Металева арматура» займала 22–26% від загального обсягу експортованої продукції [11].

Проаналізуємо географічну структуру експорту підприємства. Для цього розглянемо показники обсягу експорту за різними країнами, які показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники обсягу експорту ПАТ «Укрвторчормет» за географічною структурою у 2014–2018 рр.

Вид продукції	Роки					Темпи приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Польща	73704	124761	46920	56920	104596	69	-62	21	84
– PORR Poland SA	35817	75000	29400	39236	74857	109	-61	33	91
– Sika Poland Sp. z o.o.	28239	38062	13653	11307	15998	35	-64	-17	41
– інші компанії	9648	11669	3856	6366	13753	21	-67	65	116
Німеччина	155902	252143	113764	119833	215285	62	-55	5	80
– PV Construction Germany GmbH & Co. KG	25486	32789	10118	7067	0	29	-69	-30	-100
– BAM PPP Deutschland GmbH	52573	119084	56882	74412	138826	127	-52	31	87
– Lindner Group Niederlassung Heidelberg	72786	87073	42255	35708	65899	20	-51	-15	85
– інші компанії	5058	13196	4499	2646	10560	161	-66	-41	299
Разом	229606	376875	160683	176753	319881	64	-57	10	81

*Джерело: побудовано за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.5, основними регіональними напрямками експорту металопродукції підприємства були два – Польща та Німеччина. Експорт продукції до Польща у 2014 році становив 73704 тис.грн., а у 2018 році він збільшився до 104596 тис.грн., що становить 84% зростання відносно 2017 року. Основними польськими контрагентами були PORR Poland SA та Sika Poland Sp. z o.o. У 2018 році відбулося збільшення обсягів експорту до компанії PORR Poland SA на 91%, а до компанії Sika Poland Sp. z o.o. – на 41%.

Експорт продукції до Німеччини за 2017 - 2018 рр. збільшився на 80%. При цьому основними німецькими контрагентами були PV Construction

Germany GmbH & Co. KG, BAM PPP Deutschland GmbH та Lindner Group Niederlassung Heidelberg. У 2018 році відбулося зниження обсягів експорту до BAM PPP Deutschland GmbH зросли на 87%, а до компанії Lindner Group Niederlassung Heidelberg – на 85%.

Структуру експорту продукції ПАТ «Укрвторчормет» за географічними напрямками наведено на рис. 2.3.

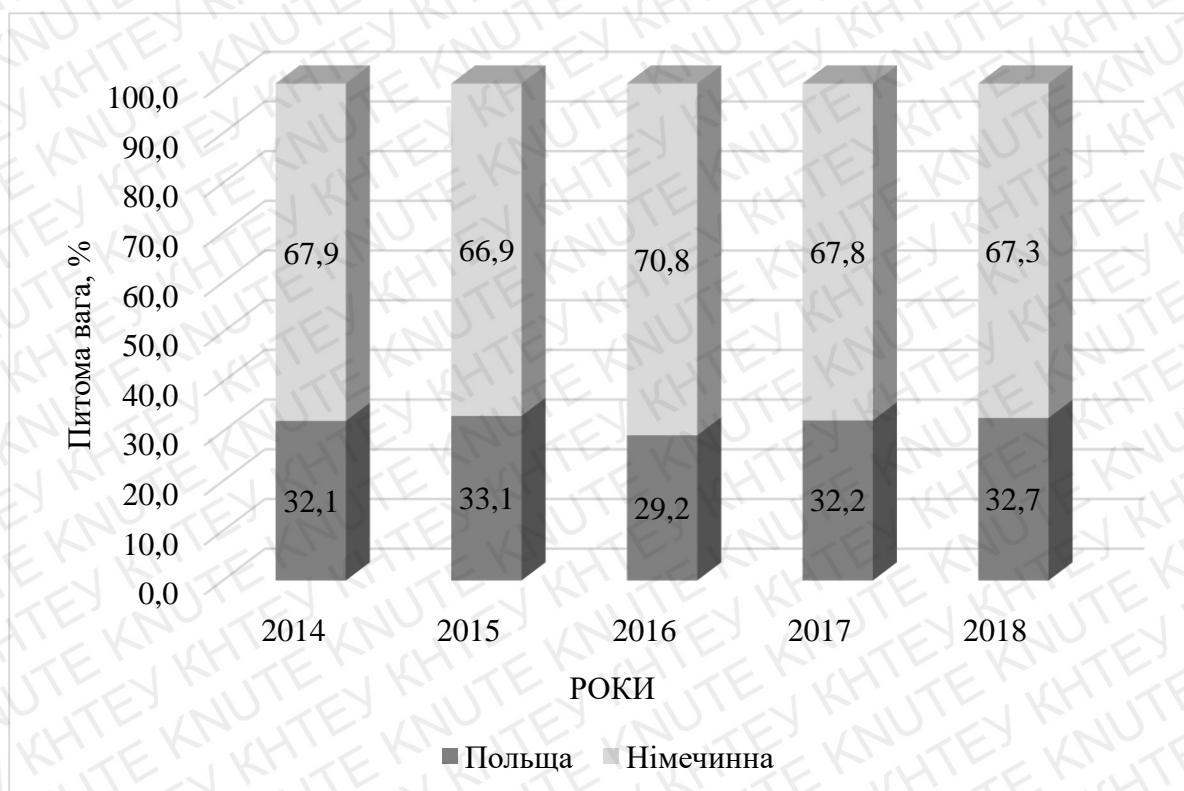


Рис. 2.3. Географічна структура експорту підприємства за 2014–2018 рр., %

*Джерело: побудовано за даними підприємства

З даних рис. 2.3 можемо бачити, що в цілому у географічній структурі експорту найбільшу питому вагу займає Німеччина. На даний напрямок припадало впродовж 2014–2018 рр. 67% від загального обсягу експорту підприємства. На Польщу протягом аналізованого періоду припадало 33% від загального обсягу експорту.

Також хочеться акцентувати увагу на особливості формування прибутку від здійснення операцій з експорту. Динаміку основних показників формування

ефекту та ефективності від експортної діяльності наведено в таблиці 2.6, а динаміку ефекту від експорту продукції зображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників формування прибутку від міжнародної економічної діяльності ПАТ «Укрвторчормет» за 2014–2018 рр.

Показник	Період, рр.					Базисне відхилення за 2018 / 2014 рр.		Ланцюгове відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс., тис.грн	Відн., %	Абс., тис.грн	Відн., %
<i>Чистий дохід від реалізації продукції на експорт, тис.грн</i>	229606	376875	160683	176753	319881	90275	39	143127	81
Собівартість експортованої продукції, тис.грн	197461	320344	134974	150240	275097	77636	39	124857	83
Витрати з обслуговування експорту, тис.грн	13822	19221	7424	9165	18982	5159	37	9817	107
в т.ч.:									
- транспортні витрати, тис.грн	11749	16338	6310	8248	16229	4480	38	7981	97
- інші витрати з обслуговування, тис.грн	2073	2883	1114	916	2752	679	33	1836	200
<i>Сукупні витрати на експорт, тис.грн</i>	211283	339565	142397	159405	294079	82796	39	134674	84
<i>Ефект від експорту, тис.грн</i>	18323	37311	18286	17348	25802	7479	41	8453	49

*Джерело: побудовано за даними підприємства

Як свідчать результати проведеного дослідження, в цілому значення обсягу ефекту від експорту не мало постійної визначеної тенденції. У 2014–2018 рр. обсяг сукупних витрат на експорт збільшився на 82796 тис.грн. або на 39%.

При цьому впродовж 2014–2018 років можна було спостерігати зростання обсягу ефекту від експорту з 18323 тис.грн. у 2014 році до 25802 тис.грн. у 2018 році (+7479 тис.грн. або +41%). Також у 2017–2018 рр. відбулося зростання значення ефекту від експорту на 8453 тис.грн. (+49%) за збільшення обсягів замовлень від іноземних покупців. Як свідчать дані табл. 2.6, зростання обсягу ефекту від експорту у 2017–2018 рр. було зумовлено різноспрямованими тенденціями:

- приріст ефекту від експорту у 2018 році порівняно з 2014–м роком був забезпечений переважно за рахунок зростання чистого доходу від експорту на 90275 тис.грн, або на 39%;
- собівартість експортованої продукції зросла на 77363 тис.грн або на 39%.

Показники ефективності експорту та рентабельності витрат на експорт наведено на рис. 2.4.

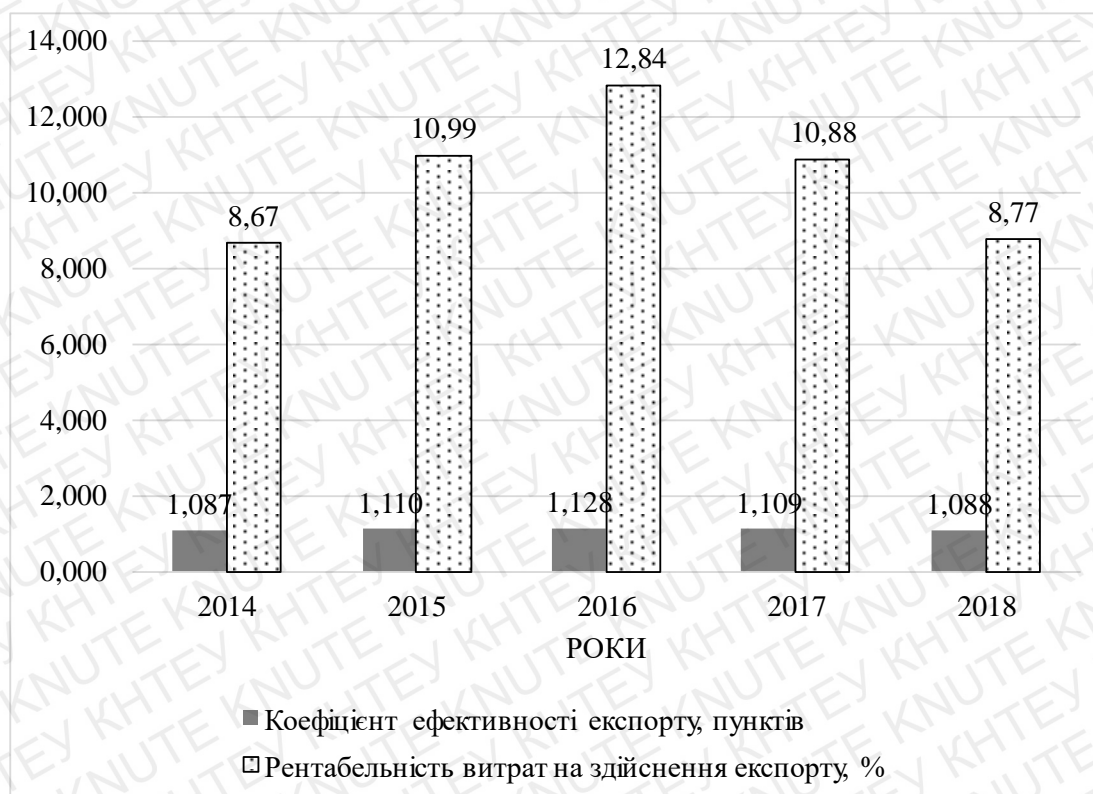


Рис. 2.4. Показники ефективності експорту та рентабельності витрат на експорт підприємства ПАТ «Укрвторчормет» у 2014-2018 рр.

*Джерело: побудовано за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.4, в цілому коефіцієнт ефективності експорту мав постійну тенденцію до зростання упродовж 2014-2018 рр. Якщо у 2014 році коефіцієнт ефективності експорту становив 1,087 пункти, то у 2018 році – 1,088.

Отже, оцінка ефективності здійснення міжнародних економічних операцій з експорту дала можливість виявити тенденції до її зниження внаслідок зростання рівня витрат по обслуговування експортних операцій. Більші темпи приросту витрат на експорт порівняно з темпами зростання експортної реалізації зумовлювали скорочення загальної рентабельності витрат від здійснення експортних операцій. значення обсягу ефекту від експорту не мало постійної визначеної тенденції. У 2014–2018 рр. обсяг сукупних витрат на експорт збільшився на 82796 тис.грн. або на 39%. При цьому впродовж 2014–2018 років можна було спостерігати зростання обсягу ефекту від експорту з 18323 тис.грн. у 2014 році до 25802 тис.грн. у 2018 році (+7479 тис.грн. або +41%). Також у 2017–2018 рр. відбулося зростання значення ефекту від експорту на 8453 тис.грн. (+49%) за збільшення обсягів замовлень від іноземних покупців.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

Фактори зовнішнього впливу в останні 5 років здійснювали переважно негативний вплив на обсяги міжнародної економічної діяльності підприємства. Однак, їх дія компенсувалась зростанням попиту на металеву продукцію на ринках Польщі та Німеччини. Це також дасть змогу збільшити обсяги експорту продукції на ринки країн близького зарубіжжя. Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування трудових ресурсів. Конкурентне середовище є відносно жорстким. Підприємство працює на ринку олігополітистичної коонкуренції. Воно змушене домовлятися з іншими учасниками ринку про поділ сфер впливу.

Аналіз ефективності здійснення міжнародних економічних операцій з експорту дала можливість виявити тенденції до її зниження внаслідок

зростання рівня витрат по обслуговування експортних операцій. Більші темпи приросту витрат на експорт порівняно з темпами зростання експортної реалізації зумовлювали скорочення загальної рентабельності витрат від здійснення експортних операцій. значення обсягу ефекту від експорту не мало постійної визначеної тенденції. У 2014–2018 рр. обсяг сукупних витрат на експорт збільшився на 82796 тис.грн. або на 39%. При цьому впродовж 2014–2018 років можна було спостерігати зростання обсягу ефекту від експорту з 18323 тис.грн. у 2014 році до 25802 тис.грн. у 2018 році (+7479 тис.грн. або +41%). Також у 2017–2018 рр. відбулося зростання значення ефекту від експорту на 8453 тис.грн. (+49%) за збільшення обсягів замовлень від іноземних покупців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ

“УКРВТОРЧОРМЕТ”

3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів середнього бізнесу

Для підвищення ефективності роботи підприємства ПАТ “Укрвторчормет” на міжнародному ринку металів, варто розглянути напрямки удосконалення експортної діяльності, зокрема підвищення її ефективності. Результати від здійснення експорту визначаються, як свідчать дані проведеного у розділах 1-2 аналізу, обсягами експортної виручки, з одного боку, та обсягом понесених витрат, з іншого боку.

Оскільки формування ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства має універсальний, динамічний і інтегрований характер, то універсальність такого механізму полягає у поєднанні концептуальних положень управління, збалансованої системи діагностики ефективності діяльності та прогнозування розвитку, управління компетенціями та системою прийому, підготовки, перепідготовки керівного складу і персоналу, налаштованого на інновації, безперервності вдосконалень, розвитку та навчання, що дасть змогу застосувати його в будь-якій фазі життєвого циклу.

Для підвищення ефективності роботи підприємства варто сформувати план дій, що дозволяє покроково здійснювати заплановані заходи розвитку, встановивши конкретні строки виконання та відповідальних осіб, тобто дозволить забезпечувати контроль виконання програми розвитку підприємства, здійснювати моніторинг виконання окремих завдань розвитку, їх відповідність плану на окремих етапах. Реалізація заходів програми підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності передбачає удосконалення роботи підприємства в тих напрямках, які було визначено як слібкі сторони у розділі 2. Відповідно до результатів проведеної інтегральної оцінки фінансово-

господарської діяльності підприємства у питанні 2.3 було визначено два основні перспективні напрямки, які потребують удосконалення роботи:

- ресурсний напрямок – відповідно до цього напрямку необхідно розробити шляхи удосконалення використання ресурсного потенціалу, зокрема основних засобів.
- збільшення прибутковості роботи – удосконалення комерційної роботи на підприємстві, зокрема в напрямку організації механізму складської роботи.
- підвищення ділової активності – даний напрямок передбачає обґрунтування заходів зростання попиту на торговельні приміщення та збільшення притоку відвідувачів на ПАТ «Укрвторчормет».

На основі вищевикладеного було сформувано структурну схему напрямків підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності (рис. 3.1)

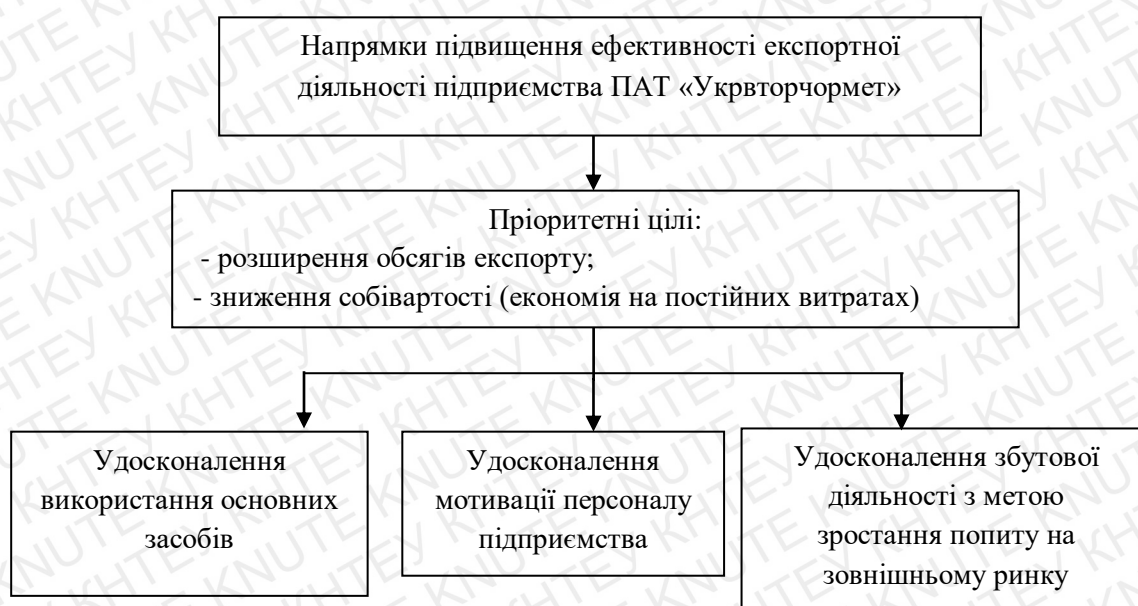


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності експортної діяльності підприємства ПАТ «Укрвторчормет»

*розроблено автором

Деталізація заходів має такий вигляд:

1. Удосконалення напрямків використання основних засобів.

Для підприємства ПАТ «Укрвторчормет» існують значні резерви у зростанні ефективності використання вільних складських площ. Одним з власників підприємства у 2017 році було передано до статунного капіталу складський комплекс загальною вартістю 7 тис.грн (дана вартість була відображена у вигляді приросту первісної вартості основних засобів у балансі підприємства). Однак, даний комплекс ще не використовується повністю – рівень його заповнюваності становить близько 20%. На нашу думку, за умови інвестування коштів у закупівлю стелажів та додаткового складського обладнання, існує можливість збільшити кількість арендаторів складського приміщення. Для забезпечення здачі складських площ в оренду доцільно також забезпечити логістику внутрішніх складських процесів, тобто створити належну інфраструктуру, яка буде обслуговувати орендаторів. Задля цього пропонується розбити великі складські приміщення (їх близько 7) на секції по 3-4 відділення та доукомплектувати їх стелажимами, аби забезпечити раціональне розміщення вантажів. Також для роботи складу необхідно закупити один навантажувач, забезпечити контроль роботи складу та його охорону.

Бюджет заходів на удосконалення складської логістики з метою здачі вільних складських площ в оренду наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Бюджет витрат на удосконалення складської логістики
ПАТ «Укрвторчормет»**

Статті витрат	Постачальник, підрядник	Бюджет, тис.грн.
Будівельно-монтажні роботи з поділу великих складських секцій на менші відділення	ПАТ «Гега»	2500
Монтаж стелажів, шафів, фіксаторів для закріплення вантажу у відділеннях складу	ПАТ «Вектор ЛТД»	1200
Монтаж системи відеоспостереження	ПП «Компанія Еф-Еф», ПАТ «Інком»	203
Придбання універсального навантажувача-транспортера KOMATSU	ПАТ «Автотрейдинг Україна»	760
Додаткові витрати на оплату праці охорони та водія-оператора навантажувача транспортера	Ресурси підприємства	350
Разом	-	5013

*складено за даними комерційного директора ПАТ «Укрвторчормет»

Наведені заходи дадуть можливість вже на протязі перших 2-3 місяців після закінчення будівельних та підготовчих робіт залучити велику кількість нових арендаторів, враховучи значний попит на складські приміщення у м. Києві. Також значна частина тих торговельних підприємств, які орендують площі на ринку ПАТ «Укрвторчормет» готові укласти контракти на довгострокову аренду складських приміщень цього ж підприємства. Нагадаємо, що раніше зробити це не було можливим, оскільки на сьогодні складські приміщення ще не готові для роботи і потребують реконструкції.

В цілому, на думку комерційного директора «Укрвторчормет» за умови реконструкції можливим є здача в оренду близько 4500 м² складських площ за середньою ставкою 5 у.о / м² на міс. Це еквівалентно додатковому доходу підприємства в сумі 6750 тис.грн на рік.

2. Вдосконалення системи мотивації працівників

Діюча система матеріального стимулювання має такі слабкі сторони:

- не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників операційного персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є недиференційованою;
- негнучкість системи додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи операційного персоналу;
- відсутність чіткої системи преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи. Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована на досліджуваному нами підприємстві ПАТ «Укрвторчормет», а також принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів. Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах

складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців ПАТ «Укрвторчормет» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по підприємству в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;
- для відділу постачання та збуту - обсяг реалізації, кількість нових контрактів та укладених договорів, якість обслуговування клієнтів;
- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці управлінського персоналу і службовців ПАТ «Укрвторчормет». Для зручності розрахунків пропонуємо використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом:

- 100% виконання плану (обсягу реалізації товарів) відповідає 100% нарахуванню відповідного компонента зарплати.

Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Тоді розрахунок гнучкої безтарифної заробітної плати для керівників і рядових працівників ПАТ «Укрвторчормет» згідно обраним вище критеріям узагальнимо за допомогою табл. 3.2.

Для того, щоб працівник хотів працювати на підприємстві, спочатку ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути вища від середньої заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%. Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання працювати на даному підприємстві. Незважаючи на економічний спад в Україні та зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців певних

спеціальностей. Це зумовлює необхідність підприємству встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі.

Таблиця 3.2

Основні характеристики безтарифної гнучкої заробітної плати для персоналу ПАТ «Укрвторчормет»

Категорії персоналу	Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи			
	Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу
	Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Керівники	0,8	1	0,5	-
Менеджери комерційного відділу	0,3	-	0,5	0,1
Працівники виробництва	0,15	0,4	0,1	-
Працівники допоміжного персоналу	0,3	-	0,2	0,1

*складено автором на основі [1]

Також це зумовлено тим, що підприємство знаходиться в м. Києві, де заробітна плата вища, ніж в середньому по Україні. До встановленого подібним чином рівня заробітної плати шляхом множення на відповідний коефіцієнт буде визначатися зарплата працівника за підсумки роботи, тобто реально отримані результати (табл. 3.2).

Критерії, що наведені у табл. 3.2, є стандартними та визначаються відповідно до політики кадрового управління на самому підприємстві. Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій системі оплати праці є однаковим для всіх подібних систем, а критерії визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

На нашу думку, оптимізація системи мотивації праці має сприяти збільшенню продуктивності персоналу. На основі опитування спеціалістів підприємства дійшли висновку, що рівень продуктивності праці може збільшитися на 10-12%, внаслідок чого можливе скорочення постійних витрат на 10-12%. Впровадження резервів з удосконалення системи мотивації праці не

потребує додаткових витрат, оскільки передбачає більш раціональний розподіл наявного фонду оплати праці без його збільшення.

3. Удосконалення бізнес-процесів на виробництві

Підвищення результативності бізнес-процесів в ході здійснення виробничої діяльності підприємства має на меті скорочення обсягу собівартості продукції в частині змінних витрат за рахунок досягнення економії робочого часу та витрачених ресурсів у розрізі різних виробничих операцій. Удосконалення виробничих бізнес-процесів пропонуємо здійснити з використанням механізму операційного контролінгу. В ході розробки та впровадження системи операційного контролінгу на ПАТ «Укрвторчормет» ми пропонуємо враховувати наступні ключові особливості:

- механізм операційного контролінгу має передбачати чітку систему KPI та можливість швидкої аналітичної обробки економічної інформації;
- можливість здійснювати постійний збір даних про результати основних бізнес процесів по окремих виробничих процесах;
- система операційного контролінгу має можливість впроваджувати нові процедури та методи збору та обробки інформації, а також методи управління підприємством;
- має бути повністю незалежною від тої чи іншої служби підприємства та звітувати безпосередньо вищому керівництву.

Для формування та впровадження у дію механізму операційного контролінгу варто передбачити відповідний план-графік заходів, що дає можливість оцінити часові орієнтири запропонованих заходів (табл. 3.3).

Як видно з даних табл. 3.3, на впровадження системи операційного контролінгу на підприємстві потрібно буде в цілому 94 робочих дні, у тому числі:

- створення концепції операційного контролінгу – 11 днів;
- формування механізму системи операційного контролінгу – 36 днів;
- інформатизація управління бізнес-процесами – 47 днів.

Таблиця 3.3

Графік реалізації заходів з впровадження системи операційного контролю виробничих бізнес-процесів ПАТ «Укрвторчормет» у 2020 році

№	Заходи	Графік реалізації					Тривалість, днів
		Січень 2020	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	
1	Створення концепції операційного контролю	11	-	-	-	-	11
1.1	Оцінка окремих бізнес-процесів	5	-	-	-	-	5
1.2	Визначення можливих резервів скорочення витрат	6	-	-	-	-	6
2	Формування механізму системи операційного контролю	4	15	10	3	4	36
2.1	Визначення відповідальних та постановка завдань	4	-	-	-	-	4
2.2	Розробка оптимізованої моделі бізнес-процесів	-	5	-	-	-	5
2.3	Визначення вузьких місць	-	8	8	-	-	16
2.4	Визначення напрямків впровадження резервів підвищення ефективності виробничих процесів	-	2	2	3	4	11
3	Інформатизація управління бізнес-процесами	-	4	22	18	3	47
3.1	Формування семантичного ядра управління бізнес-процесами	-	4	4	-	-	8
3.2	Відлаштування алгоритму моніторингу бізнес-процесів в ERP-системі	-	-	18	18	-	36
3.3	Тестування оновленої моделю керування бізнес-процесами	-	-	-	-	3	3
	РАЗОМ	15	19	32	21	7	94

*складено автором за даними вивчення пропозицій ринку консалтингових послуг України

Для формування механізму контролінгу операційної діяльності підприємством ПАТ «Укрвторчормет» варто скористатися послугами спеціалізованої консалтингової компанії, яка спеціалізується на аудиті виробничих систем та формуванні пропозицій по їх вдосконаленню. Пропонуємо звернутися до однієї з відомих аудиторських компаній (велика четвірка) Baker Tilly, яка надає послуги аудиту виробничих систем. Вартість послуг цієї компанії сьогодні на ринку є нижчою, порівняно з її основним конкурентом у сфері аудиту виробничих систем PWC Ukraine (PricewaterhouseCoopers Ukraine. На сьогодні вартість послуг Baker Tilly для підприємства може скласти 80-120 у.о. за зміну роботи одного фахівця (8 год). За основу для розрахунків приймемо середнє значення – 100 у.о. (за курсом НБУ 25 грн / дол). Виходячи з денної вартості послуг аудиторської компанії можемо сформува ти бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на виробництві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бюджет фінансування заходів з впровадження системи операційного контролінгу виробничих бізнес-процесів ПАТ «Укрвторчормет» у 2020 році

№	Заходи	Графік фінансування					Бюджет, тис.грн
		Січень 2020	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Створення концепції операційного контролінгу	27,5	-	-	-	-	27,5
1.1	Оцінка окремих бізнес-процесів	12,5	-	-	-	-	12,5
1.2	Визначення можливих резервів скорочення витрат	15	-	-	-	-	15,0
2	Формування механізму системи операційного контролінгу	10	37,5	25	7,5	10	90,0
2.1	Визначення відповідальних та постановка завдань	10	-	-	-	-	10,0
2.2	Розробка оптимізованої моделі бізнес-процесів	-	12,5	-	-	-	12,5

продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
2.3	Визначення вузьких місць	-	20	20	-	-	40,0
2.4	Визначення напрямків впровадження резервів підвищення ефективності виробничих процесів	-	5	5	7,5	10	27,5
3	Інформатизація управління бізнес-процесами	-	10	55	45	7,5	117,5
3.1	Формування семантичного ядра управління бізнес-процесами	-	10	10	-	-	20,0
3.2	Відлаштування алгоритму моніторингу бізнес-процесів в ERP-системі	-	-	45	45	-	90,0
3.3	Тестування оновленої моделі керування бізнес-процесами	-	-	-	-	7,5	7,5
РАЗОМ		37,5	47,5	80,0	52,5	17,5	235,0

*розроблено автором

Як свідчать дані табл. 3.4, на реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів на виробництві необхідним буде бюджет витрат в сумі 235,0 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії Baker Tilly. Впровадження операційного контролінгу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%.

Таким чином, в даному параграфі нами було обґрунтовано основні напрямки підвищення ефективності діяльності суб'єкта середнього бізнесу ПАТ «Укрвторчормет». Для підприємства ПАТ «Укрвторчормет» існують значні резерви у зростанні ефективності використання вільних складських площ. Для забезпечення здачі складських площ в оренду доцільно також забезпечити логістику внутрішніх складських процесів, тобто створити належну інфраструктуру, яка буде обслуговувати орендарів. Задля цього

пропонується розбити великі складські приміщення (їх близько 7) на секції по 3-4 відділення та доукомплектувати їх стелажми, аби забезпечити раціональне розміщення вантажів. Також для роботи складу необхідно закупити один навантажувач, забезпечити контроль роботи складу та його охорону. Бюджет витрат на впровадження заходів з переобладнання складу складе 5013 тис.грн. оптимізація системи мотивації праці має сприяти збільшенню продуктивності персоналу. На основі опитування спеціалістів підприємства дійшли висновку, що рівень продуктивності праці може збільшитися на 10-12%, внаслідок чого можливе скорочення постійних витрат на 10-12%. Впровадження резервів з удосконалення системи мотивації праці не потребує додаткових витрат, оскільки передбачає більш раціональний розподіл наявного фонду оплати праці без його збільшення. На реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів на виробництві необхідним буде бюджет витрат в сумі 235,5 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії Baker Tilly. Впровадження операційного контролінгу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на ПАТ «УКРВТОРЧОРМЕТ»

Прогнозування ефективності запропонованих заходів передбачає виконання 2-х етапів:

- визначення прогнозних показників формування фінансових результатів з урахуванням пропозицій та без їх врахування, оцінка різниці між перспективним та ретроспективним варіантами прогнозу;
- прогнозування показників здійснення експортної діяльності підприємства.

Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів на ПАТ «Укрвторчормет» варто проводити використовуючи в якості вихідних даних фінансову звітність за звітний період (2014-2018 рр). Для формування

прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Можливі результати та витрати на впровадження заходів з покращення фінансового забезпечення ЗЕД ПАТ «Укрвторчормет»*

Нава заходу	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Удосконалення складської логістики з метою здачі вільних площ складу в операційну оренду	Впровадження заходу передбачатиме необхідність у капітальних інвестиціях в сумі 5013 тис.грн	Додатковий річний дохід в сумі 6750 тис.грн
Удосконалення системи мотивації персоналу	Впровадження даного заходу не потребуватиме додаткових капітальних вкладень	Скорочення (економія) постійних витрат (адміністративні, збутові та інші операційні витрати) на 10%. Зростання доходів на 10%.
Впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів підприємства	Вартість витрат на формування системи операційного контролінгу та інформатизацію управління бізнес-процесами складе 235,5 тис.грн	Скорочення (економія) змінних витрат (собівартість виробленої та реалізованої продукції) на 5% Зростання доходів на 5%

*розроблено автором

Базуючись на звітних даних про формування доходів, витрат і фінансових результатів, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на формування чистого фінансового результату (прибутку). Варто спрогнозувати обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів з удосконалення діяльності підприємства. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ПАТ «Укрвторчормет» мають стабільну тенденцію до помірної зростання, то доцільно при прогнозуванні використати статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування фінансових показників ПАТ «Укрвторчормет» використаємо методологію екстраполяції, за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх

динаміки у попередніх періодах. Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. Для прогнозування показників звіту про фінансові результати на 2019-2022 рр., спочатку спрогнозуємо ключовий показник - обсяг чистого доходу. Для цього використовуємо середньорічний темп зростання, який розраховуємо за формулою:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (3.1)$$

де Y_n - значення кінцевого рівня ряду; Y_1 – значення початкового рівня ряду; n – тривалість досліджуваного періоду.

У табл. 3.6 наведено розрахунок проміжних показників, які використовуються для визначення прогнозних значень звіту про фінансові результати.

Таблиця 3.6

Проміжні показники, що використовуються для прогнозування фінансових результатів ПАТ «Укрвторчормет» у 2020 – 2022 рр.

Стаття	Роки:					Середньорічний темп зростання	Рівень показника у чистому доході
	2014	2015	2016	2017	2018		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	353240	579808	247205	271928	492124	1,09	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	303897	527626	227246	232218	312715	-	0,82
Інші операційні доходи	142318	1236869	811988	268105	272181	-	0,55
Адміністративні витрати	15362	18204	18351	18460	19212	-	0,05
Витрати на збут	17337	24731	1017	165	364	-	0,02
Інші операційні витрати	1326203	3032511	1520236	227753	252118	-	0,51
Інші фінансові доходи	7	12	210836	4414	7115	-	0,11
Інші доходи	2040	551	5070	1036	4213	-	0,01
Фінансові витрати	180683	311089	343675	414170	398125	-	0,85
Втрати від участі в капіталі	90736	73050	300	184344	1114	-	0,18
Інші витрати	151506	151529	4357	0	0	-	0,16

*розроблено автором

Виходячи з даних табл. 3.6, було визначено прогностні фінансові результати діяльності підприємства на 2019-2022 рр. Результати розрахунків наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз фінансових результатів діяльності підприємства ПАТ
«Укрвторчормет» у 2020 – 2022 рр. (без урахування заходів), тис.грн***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2018		2019*	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	492124	Прогностний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	534658	580867	631071	685613
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	312715	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	440996	479111	520520	565508
Валовий прибуток, ВП	179409	ВП = ЧД - СВ	93661	101756	110551	120106
Інші операційні доходи, ІД	272181	знайдено на основі середнього темпу росту	295705	321263	349029	379195
Адміністративні витрати, АВ	19212	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	24636	26765	29078	31591
Витрати на збут, ВЗ	364		11993	13030	14156	15379
Інші операційні витрати, ІОВ	252118	знайдено на основі середнього темпу росту	273908	297582	323301	351244
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	179896	$ФР = ВП + ІД - АВ - ВЗ - ІОВ$	78829	85642	93044	101086
Дохід від участі в капіталі, Дук	-	Зміни не прогножуються	-	-	-	-
Інші фінансові доходи, Діф	7115	Зміни не прогножуються	7115	7115	7115	7115
Інші доходи, Ід	4213	Зміни не прогножуються	4213	4213	4213	4213
Фінансові витрати, ФВ	398125	Зміни не прогножуються	398125	398125	398125	398125
Втрати від участі в капіталі, Вук	1114	Зміни не прогножуються	1114	1114	1114	1114
Інші витрати, ІВ	-	Зміни не прогножуються	-	-	-	-

продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	-208015	$\text{ФРоп} = \text{ФР} + \text{Дук} + \text{Діф} + \text{Ід} - \text{ФВ} - \text{Вук} - \text{ІВ}$	-309082	-302269	-294867	-286825
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	0	Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази	55635	54408	53076	51629
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	-208015	$\text{ЧП} = \text{ФРоп} - \text{Пп}$	-253447	-247860	-241791	-235197

*попередні дані

Обсяги прогнозу витрат визначено виходячи з рівня відповідної статті витрат у чистому доході. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому періоді матимуть негативні значення, оскільки тенденції до екстраполяції фінансового збитку будуть перекладені на майбутній період. Варто відмітити, що для таких показників як дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати, тощо зміни не прогножуються. Це пояснюється тим, що наведені показники не залежать від операційної діяльності і не піддаються методиці статистичного прогнозування. Тому для 2019-2022 рр. приймаємо значення наведених показників на рівні 2018 року. Виходячи з даних табл. 3.5 та 3.6 спрогнозуємо фінансові результати підприємства з урахуванням визначених резервів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогноз фінансових результатів діяльності підприємства ПАТ
«Укрваторчормет» у 2020 – 2022 рр. (з урахуванням заходів підвищення
ефективності управління), тис.грн***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2018		2019*	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	492124	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	534658	667997	834591	1042732

продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	312715	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	440996	455155	494494	537232
Валовий прибуток, ВП	179409	ВП = ЧД - СВ	93661	212842	340097	505500
Інші операційні доходи, ІД	272181	знайдено на основі середнього темпу росту	295705	376202	468341	583458
Адміністративні витрати, АВ	19212	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	24636	27702	34610	43242
Витрати на збут, ВЗ	364		11993	13486	16849	21051
Інші операційні витрати, ІОВ	252118	знайдено на основі середнього темпу росту	273908	307997	384809	480778
Витрати на удосконалення системи управління	-	ВУП	-	5249	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	179896	ФР = ВП + ІД - АВ - ВЗ - ІОВ - ВФС	78829	234611	372169	543887
Дохід від участі в капіталі, Дук	-	Зміни не прогноуються	-	-	-	-
Інші фінансові доходи, Діф	7115	Зміни не прогноуються	7115	7115	7115	7115
Інші доходи, Ід	4213	Зміни не прогноуються	4213	4213	4213	4213
Фінансові витрати, ФВ	398125	Зміни не прогноуються	398125	398125	398125	398125
Втрати від участі в капіталі, Вук	1114	Зміни не прогноуються	1114	1114	1114	1114
Інші витрати, ІВ	-	Зміни не прогноуються	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	-208015	ФРоп = ФР + Дук + Діф + Ід - ФВ - Вук - ІВ	-309082	153300	-15742	155976
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	-	Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази	55635	27594	2834	-28076
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	-208015	ЧП = ФРоп - Пп	-253447	125706	-12908	127900

*розроблено автором

Таким чином, у 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління виробничими процесами на підприємстві. Впровадження системи операційного контролінгу на виробництві дасть змогу знизити змінні витрати, за рахунок наступних чинників:

- виробничі процеси стануть більш контрольованими, що зменшить % браку при виробництві;
- витрати ресурсів стануть більш контрольовані, що вплине на зниження обсягу їх використання в розрахунку на 1 од. готової металевої продукції (зокрема це стосується витрат електроенергії, робочого часу працівників);
- знизить час простою обладнання між перервами у технологічному циклі.

Наведені зміни вплинуть на зниження собівартості (очікуваний діапазон зниження – 5%), та, відповідно підприємство отримає можливість пропонувати свою продукцію за більш привабливими цінами, що дасть змогу оптимізувати ціни (вплине на зростання доходів в діапазоні до 5%). Це стане драйвером зростання ефективності управління і постійними витратами (очікуване зниження в діапазоні до 10%). Зміни до системи матеріальної мотивації працівників також матимуть вплив на зростання продуктивності праці, що також дасть змогу досягти додаткового скорочення витрат та зростання обсягу доходів підприємства. Зокрема, має зрости ефективність роботи управлінського персоналу, працівників відділу продажів та виробничого персоналу .

У 2020 році прогнозований фінансовий збиток складе -77353 тис.грн, у 2021 році підприємство отримає чистий збиток в сумі -12908 тис.грн (він суттєво скоротиться), а у 2022 році – чистий прибуток в сумі 127900 тис.грн.

Також проілюструємо можливий ефект у прирості прибутку (різниця між перспективним та ретроспективним прогнозом) від впровадження запропонованих заходів (рис. 3.2).

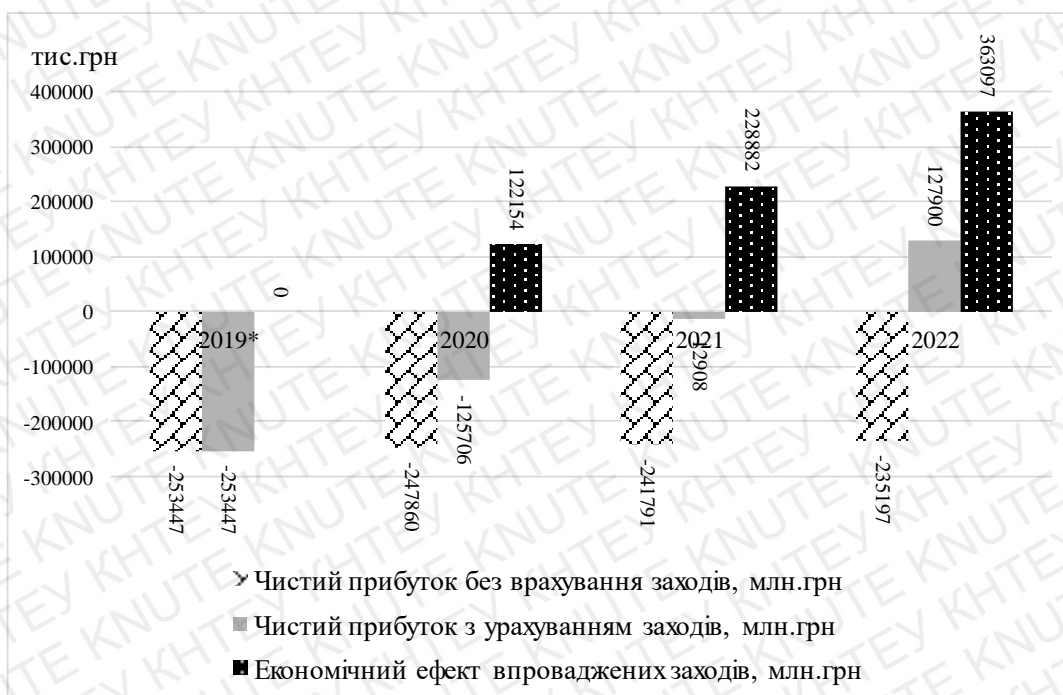


Рис. 3.2. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення управління підприємством ПАТ «Укрвортчормет» у 2020 – 2022 рр.*

*розроблено автором

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 122154 тис.грн, у 2021 році – 228882 тис.грн, у 2022 році – 363097 тис.грн.

Також спрогнозуємо показники експорту підприємства та його ефективності. Для визначення прогнозних обсягів експорту використаємо показник частки експорту у чистому доході за 2018 рік та екстраполюємо це значення на 2019-2022 рр. Результати прогнозування обсягів та ефективності експорту наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз показників експортної діяльності ПАТ «Укрвортчормет» у 2020 – 2022 рр., тис.грн*

Показник	ФАКТ	Пояснення	Прогноз			
	2018		2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від експорту, тис.грн	319881	Рівень експорту в чистому доході становить 0,65	347527	434198	542484	677776

продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість експортованої продукції, тис.грн	275097	Рівень собівартості в доході від експорту становить 0,86, у 2020-2021 рр. буде додаткове зниження соб-ті на 5%	298874	354740	443210	553743
Витрати з обслуговування експорту, тис.грн	18982	-	20622	22029	27523	34387
в т.ч.:	-	-	-	-	-	-
- транспортні витрати, тис.грн	16229	Рівень собівартості в доході від експорту становить 0,06, у 2020-2021 рр. буде додаткове зниження соб-ті на 5%	17632	18835	23532	29401
- інші витрати з обслуговування, тис.грн	2752	Рівень собівартості в доході від експорту становить 0,01, у 2020-2021 рр. буде додаткове зниження соб-ті на 5%	2990	3194	3991	4986
Загальні витрати по експорту, тис.грн	294079	Сума собівартості та витрат з обслуговування	319496	376769	470733	588130
Ефект від експорту, тис.грн	25802	-	28032	57429	71751	89646
Коефіцієнт ефективності експорту, пунктів	1,088	-	1,088	1,152	1,152	1,152

*розроблено автором

Як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році ефект від експорту складе 57429 тис.грн, у 2021 році – 71151 тис.грн, у 2022 році – 89646 тис.грн. Рівень ефективності експорту у 2020-2022 рр. становитиме 1,152 пункти.

Отже, впровадження запропонованих заходів дасть можливість значно підвищити результати роботи підприємства. Зокрема, система операційного контролінгу на виробництві дасть змогу знизити змінні витрати, що вплине на зниження собівартості, та, відповідно підприємство отримає можливість пропонувати свою продукцію за більш привабливими цінами. Це стане драйвером зростання ефективності управління і постійними витратами. Зміни до системи матеріальної мотивації працівників також матимуть вплив на зростання продуктивності праці, що також дасть змогу досягти додаткового скорочення витрат. У 2020 році ефект від експорту складе 57429 тис.грн, у 2021

році – 71151 тис.грн, у 2022 році – 89646 тис.грн. Рівень ефективності експорту у 2020-2022 рр. становитиме 1,152 пункти.

Висновки до розділу 3

Було обґрунтовано основні напрямки підвищення ефективності діяльності суб'єкта середнього бізнесу ПАТ «Укрвторчормет». Для підприємства ПАТ «Укрвторчормет» існують значні резерви у зростанні ефективності використання вільних складських площ. Впровадження резервів з удосконалення системи мотивації праці не потребує додаткових витрат, оскільки передбачає більш раціональний розподіл наявного фонду оплати праці без його збільшення. На реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів на виробництві необхідним буде бюджет витрат в сумі 235,5 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії Baker Tilly. Впровадження операційного контролінгу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%.

Визначено, що у 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління виробничими процесами на підприємстві. У 2020 році прогнозований фінансовий збиток складе -77353 тис.грн, у 2021 році підприємство отримає чистий збиток в сумі -12908 тис.грн (він суттєво скоротиться), а у 2022 році – чистий прибуток в сумі 127900 тис.грн. Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 122154 тис.грн, у 2021 році – 228882 тис.грн, у 2022 році – 363097 тис.грн. У 2020 році ефект від експорту складе 57429 тис.грн, у 2021 році – 71151 тис.грн, у 2022 році – 89646 тис.грн. Рівень ефективності експорту у 2020-2022 рр. становитиме 1,152 пункти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами дослідження було сформовано такі висновки та узагальнення пропозиції:

Оцінка динаміки у 2016 році засідчила, що відбулося зростання виробництва металевої продукції у світі на 0,4% до рівня 1627 млн.тон, у 2017 році тенденція до зростання обсягів виробництва продовжилася – обсяги виробництва склали 1730 млн.тон, у 2018 році зростання становило +4,3% до рівня 1808 млн.тон. У 2018 році питома вага Азіатського регіону збільшилася до 66,8%, а обсяг виробництва склав 1206,9 млн.тонн. Це на 83,9 млн.тонн більше, ніж у 2017 році (+7,5%). В межах Азіатського регіону країнами-лідерами з виробництва чорних металів є Китай, Індія, Японія та Південна Корея. Серед країн ЕМЕА-регіону лідерами у експорті чорних металів у 2018 році були Росія - 51,2 млн.тон (2,8%), Україна - 20,6 млн.тон (1,1%), Туреччина - 10,5 млн.тон (0,6%). На країни НАФТА (США, Канада та Мексика) припадало 8,8% у 2017 році та 8,7% у 2018 році в структурі світових обсягів виробництва металів. ЄС у 2017 році займав частку 5,4%, а у 2018 році – 5,5% у загальній структурі світового виробництва чорних металів. У 2016 році відбулося зростання світових обсягів експорту металевої продукції у світі на 2,0% до рівня 476,8 млн.тон. У 2017 - 2018 рр. спостерігалось поступове скорочення обсягів експорту чорних металів на на 3,0% та на 2,3% відповідно.

Аналіз показників фінансово-господарського стану показав, що досліджуване підприємство ПАТ «Укрвторчормет» провадило збиткову діяльність. Впродовж 2014–2015 рр. обсяги фінансового результату від операційної діяльності мав тенденцію до зниження. Це було зумовлено постійним зростанням обсягів операційних витрат. Так, у 2014 - 2015 рр. попри зростання обсягів діяльності підприємства на 226568 тис.грн (+64,1%), обсяги валового прибутку зросли на 2839 тис.грн (+5,8%). У 2016 році чистий дохід підприємства скоротився на 332603 тис.грн або на 57%, що призвело до зменшення валового прибутку на 32223 тис.грн. Проте, у 2018 році обсяг

чистих доходів підприємства збільшився на 220196 тис.грн або на 81%, що було зумовлено зростанням експорту продукції на зовнішні ринки. Динаміка показників рентабельності, крім власного капіталу, є від'ємними. Це пояснюється збитковістю роботи підприємства. Позитивне значення рентабельності капіталу сформоване за рахунок того, що значення фінансового результату (чисельник) та власного капіталу (знаменник) є від'ємними величинами. В цілому тенденція у зміні показників за 2017 - 2018 рр. свідчить про певне покращення та скорочення розміру збитків. Основним чинником такої ситуації було зростання обсягу доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у 2018 році та відповідне збільшення чистого фінансового результату на 323612 тис.грн (на цю суму скоротилися збитки). Боргове навантаження в частині короткострокових зобов'язань поступово зростало по відношенню до ліквідної суми активів, реалізації яких у майбутньому (до 1 року) могла б призвести до погашення зобов'язань. Наведена тенденція також відобразилася і на показниках фінансової стійкості.

Аналіз основних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства середнього бізнесу ПАТ «Укрвторчормет» аоказав, що формування політичного оточення та правового регулювання має неоднозначний характер в плані впливу на діяльність ПАТ «Укрвторчормет». Підприємство постійно пристосовується до його змін. Позитивним наслідком реформування національного законодавства по відношенню до діяльності у сфері виробництва металевих виробів. Макроекономічні фактори включають в себе такі параметри як валютний курс, темпи інфляції, ціноутворення на ринку, вартість кредитів в економіці. Здешевлення кредитних ресурсів має позитивний вплив на планування розвитку і розширення діяльності. Це також дасть змогу збільшити обсяги експорту продукції на ринки країн близького зарубіжжя. Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування трудових ресурсів. Конкурентне середовище є відносно жорстким. Підприємство працює

на ринку олігополітистичної конкуренції. Воно змушене домовлятися з іншими учасниками ринку про поділ сфер впливу.

Оцінка ефективності здійснення міжнародних економічних операцій з експорту дала можливість виявити тенденції до її зниження внаслідок зростання рівня витрат по обслуговування експортних операцій. Більші темпи приросту витрат на експорт порівняно з темпами зростання експортної реалізації зумовлювали скорочення загальної рентабельності витрат від здійснення експортних операцій. значення обсягу ефекту від експорту не мало постійної визначеної тенденції. У 2014–2018 рр. обсяг сукупних витрат на експорт збільшився на 82796 тис.грн. або на 39%. При цьому впродовж 2014–2018 років можна було спостерігати зростання обсягу ефекту від експорту з 18323 тис.грн. у 2014 році до 25802 тис.грн. у 2018 році (+7479 тис.грн. або +41%). Також у 2017–2018 рр. відбулося зростання значення ефекту від експорту на 8453 тис.грн. (+49%) за збільшення обсягів замовлень від іноземних покупців.

До основних напрямків підвищення ефективності діяльності суб'єкта середнього бізнесу ПАТ «Укрвторчормет» можна віднести: для підприємства ПАТ «Укрвторчормет» існують значні резерви у зростанні ефективності використання вільних складських площ. Для забезпечення здачі складських площ в аренду доцільно також забезпечити логістику внутрішніх складських процесів, тобто створити належну інфраструктуру, яка буде обслуговувати орендарів. Задля цього пропонується розбити великі складські приміщення (їх близько 7) на секції по 3-4 відділення та доукомплектувати їх стелажми, аби забезпечити раціональне розміщення вантажів. Також для роботи складу необхідно закупити один навантажувач, забезпечити контроль роботи складу та його охорону. Бюджет витрат на впровадження заходів з переобладнання складу складе 5013 тис.грн. оптимізація системи мотивації праці має сприяти збільшенню продуктивності персоналу. На основі опитування спеціалістів підприємства дійшли висновку, що рівень продуктивності праці може збільшитися на 10-12%, внаслідок чого можливе скорочення постійних витрат

на 10-12%. Впровадження резервів з удосконалення системи мотивації праці не потребує додаткових витрат, оскільки передбачає більш раціональний розподіл наявного фонду оплати праці без його збільшення. На реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів на виробництві необхідним буде бюджет витрат в сумі 235,5 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії Baker Tilly. Впровадження операційного контролінгу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%.

Впровадження запропонованих заходів дасть можливість значно підвищити результати роботи підприємства. Зокрема, система операційного контролінгу на виробництві дасть змогу знизити змінні витрати, що вплине на зниження собівартості, та, відповідно підприємство отримає можливість пропонувати свою продукцію за більш привабливими цінами. Це стане драйвером зростання ефективності управління і постійними витратами. Зміни до системи матеріальної мотивації працівників також матимуть вплив на зростання продуктивності праці, що також дасть змогу досягти додаткового скорочення витрат. Визначено, що у 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління виробничими процесами на підприємстві. У 2020 році прогнозований фінансовий збиток складе -77353 тис.грн, у 2021 році підприємство отримає чистий збиток в сумі -12908 тис.грн (він суттєво скоротиться), а у 2022 році – чистий прибуток в сумі 127900 тис.грн. Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 122154 тис.грн, у 2021 році – 228882 тис.грн, у 2022 році – 363097 тис.грн. У 2020 році ефект від експорту складе 57429 тис.грн, у 2021 році – 71151 тис.грн, у 2022 році – 89646 тис.грн. Рівень ефективності експорту у 2020-2022 рр. становитиме 1,152 пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вибір системи оплати праці - Платформа ПроНР - [електронний ресурс] – режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/vibir-sistemi-oplati-pratsi/>
2. Дані державної служби статистики України / Обсяги експорту-імпорту у розрізі галузей промисловості та країн - [електронний ресурс] – режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
3. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Володькина // Маркетинг и реклама, 2018. - №5-6. - с. 32-37.
4. Довідник ІНКОТЕРМС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://met-online.kiev.ua/menu/dovidka/inko/>
5. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г.М. Дроздова. - Київ: ЦУЛ, 2005. - 172 с.
6. Дулепова А. О. Особливості зовнішньоторговельного контракту при веденні обліку зовнішньоекономічної діяльності / А. О. Дулепова // Економіка. Фіннаси. Право, 2015. - №10. – С. 152-157
7. Дяченко В.П. Оцінювання управління зовнішньоекономічними операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2017. - №2. – С. 56-61
8. Замроз М.В. Особливості формування експортного потенціалу харчової промисловості України в умовах євроінтеграції / М.В. Замроз // Ефективна економіка, 2018. - № 11. - [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6703>
9. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]/Козак Ю.Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А., Уханова І. О., Сулим О.В., Осипов В. М., Таваліка Г. Т., Постова Н.А., Швагер О. Р. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 162-163 с.
10. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна

палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007

11. Інформаційні матеріали комерційного відділу підприємства ПАТ «Укрвторчормет»

12. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2018. – 208 с.

13. Карминский А.М., и др. Методологические и практические основы построения торговых операций / А.М. Карминский, Н.И. Олень. // Вестник ХНА им. Ярослава Мудрого, 2018. - №1. – С.36-42

14. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. – К.: «Знання – Прес», 2017. – 384 с.

15. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2018. - 264 с.

16. Кіслова В.С. Оптимізація систем логістичного обслуговування у процесі товарообмінних операцій / В.С. Кіслова – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cfin.ru

17. Конвенция о праве, применимом к международной купле-продаже товаров от 15 июня 1955 года [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_915

18. Конвенція ООН про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів від 14.06.1974 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_002

19. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003

20. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі- продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua Вказане джерело не використане у статті

21. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015.-352 с.
22. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К., 2014 – 488 с.
23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2017. – 352 с.
24. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління реалізацією експортної продукції регіону // Вісник НУ "Львівська політехніка" : Логістика. - 2017. - № 472. - С. 103-108.
25. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2017. - №6. -с.55-58.
26. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 2018. - 800 с.
27. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності// Підприємництво, господарство і право, 2014, № 8. -С. 166-169.
28. Малярець Л. М., та ін. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Л.М. Малярець, Г.В. Моргун // БІЗНЕС-ІНФОРМ . - 2015. - № 1.
29. Матвеев В.В., та ін. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування / В.В. Матвеев, І.К. Ярмоленко // Ефективна економіка, 2015. - № 1. - [електронний ресурс] – режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe
30. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу / О. Г. Мельник // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №1 . – С. 65-71

31. Моргун Г.В. Концепція стратегічного управління експортною діяльністю підприємства / Г. В. Моргун // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 2, том 1. – 235 с. – С. 71 – 77

32. Steel Market Review – URL: <https://www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2019/world-steel-in-figures-2019.html>

33. World steel Report – URL: <https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:96d7a585-e6b2-4d63-b943-4cd9ab621a91/World%20Steel%20in%20Figures%202019.pdf>