

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління ефективністю господарсько-фінансової діяльності
підприємства**

за матеріалами публічного акціонерного товариства
«Південний гірничо-збагачувальний комбінат», м.Кривий Ріг

Студента 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051«Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Похил Юлії
Георгіївни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Трубей Оксана
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТЮ ГОСПОДАРСЬКО - ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність, мета та завдання управління ефективністю діяльності підприємства.....	8
1.2 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства.....	17
1.3Зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств та його особливості використання в Україні.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК»	
2.1Аналіз результативних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.....	43
2.2 Діагностика ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	55
2.3 Інтегральна оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТЮ ГОСПОДІРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК»	
3.1 Розроблення заходів з удосконаленням управління ефективністюгосподарсько-фінансової діяльності підприємства	74
3.2 Планування основних показників ефективності діяльності підприємства на перспективний період.....	82
3.3 Економічне обґрунтування впровадження системи КРІ на підприємстві.....	97
Висновки та пропозиції.....	104
Список використаних джерел.....	109

Додатки

АНОТАЦІЯ

Похил Ю.Г. «Управління ефективністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та шляхи її підвищення» (за матеріалами ПАТ «Південний ГЗК», м. Кривий Ріг) - Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» - Київський національний торговельно-економічний університет - Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам удосконалення управління ефективністю господарсько-фінансової діяльності підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні засади, методи та засоби управління ефективністю на підприємстві у вигляді застосування системи KPI та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Ключові слова: управління ефективністю підприємства, ефективність підприємства, система KPI, гірничо-збагачувальний комбінат.

ABSTRACT

Pokhil Y.G. "Management of the efficiency of economic and financial activity of the enterprise and ways of its increase" (based on materials of PJSC "Southern Mining and Mining Complex", Kryvyi Rih) - Manuscript.

Graduation qualification work on the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualifying work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of improving the management of the efficiency of economic and financial activity of the enterprise. The presented work allows to study the basic principles, methods and means of managing the efficiency of the enterprise in the form of application of the CRI system and increase the efficiency of the enterprise in general.

Key words: enterprise efficiency management, enterprise efficiency, KPI system, mining and concentrating combine.

ВСТУП

Становлення ринкової системи господарювання та розвиток досконалих конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають впровадження одночасно керівного та керованого організаційно - економічного механізму, здатного забезпечити стабільнеефективне високоприбуткове функціонування найважливіших структурних одиниць - промислових підприємств - та мобільно інтенсифікувати відтворювальні процеси як на локальному, так і на глобальному рівнях.

Отже, на практиці важливо знайти дійові напрямки підвищення ефективності функціонування підприємств. Для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація факторів підвищення ефективності та детальний аналіз їх значення для підприємства. Проблема визначення економічної ефективності діяльності підприємства пов'язана з визначенням відповідного критерію ефективності і формуванням системи показників. При цьому визначення загальної ефективності діяльності підприємства вимагає врахування багатьох чинників. Саме тому комплексне вирішення проблеми пошуку можливих шляхів підвищення ефективності роботи підприємств є складним, але водночас тема курсової роботи «Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства та шляхи її підвищення» є досить актуальною.

Методологічним фундаментом розробки обраної тематики стали праці провідних фахівців та науковців у даній сфері. Зокрема, з питань дослідження підвищення ефективності діяльності підприємства займалися: І.М. Бойчик, О.О. Гетьман, І.В. Ковальчук, С.Ф. Покропивний, Ю.В. Пономарьова, В.М. Шаповал та інші за рубежом В. Паретто, Й. Шумпетр, П. Друкер, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, К. Маркс, І. Бентам, Дж. Роулз та інші.

Однак нестабільність та невизначеність сучасних економічних умов функціонування підприємств потребують подальшого дослідження і визначення

адекватних вимогам сучасності шляхів стабілізації та можливого підвищення ефективності їх роботи.

Метою даної роботи є розробка напрямків удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні *завдання*:

1. Визначити сутність, значення та види ефективності діяльності підприємства.
2. Уточнити методологічні засади оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємства.
3. Проаналізувати зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств та його особливості використання в Україні.
4. Дослідити результативні показники господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Південний ГЗК».
5. Провести діагностику ефективності господарювання ПАТ «Південний ГЗК».
6. Оцінити ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК».
7. Визначити шляхи та методи удосконалення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК».
8. Розробити заходи з удосконаленням ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК».
9. Спланувати основні показники ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК».
10. Обґрунтувати впровадження системи КРІ на підприємстві.

Об'єктом дослідження в роботі є процес управління ефективністю господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління ефективністю господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Емпіричною базою дослідження стала статистична, фінансова та управлінська звітність ПАТ «Південний ГЗК».

ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» розташований в південній частині м. Кривого Рогу, Дніпропетровської області, великого промислового центру і залізничного вузла України. Південний гірничо-збагачувальний комбінат - перше підприємство в країнах СНД збудоване для видобутку та збагачення залізних магнетитових кварцитів з одержанням залізорудного концентрату та доменного агломерату.

У випускній кваліфікаційній роботі використовувались такі *методи дослідження* як системний аналіз - для деталізації і розчленування об'єкта дослідження на окремі важливіші складові елементи; конкретизація - для обґрунтування змісту основних форм забезпечення; дослідження документів та реєстрів обліку за формою та змістом - для виявлення їхньої відповідності щодо адекватності вимогам стандартів; порівняння - для зіставлення даних підприємства у динаміці; групування - для визначення залежностей одних показників від інших; порівняння - для зіставлення даних звіту про фінансові результати у динаміці; абсолютних, середніх і відносних величин - для глибшого розуміння сутності і причини відхилення його змін; горизонтальний і вертикальний аналізи - для визначення рівня впливу і питомої ваги кожного окремого показника на загальний результат із плином часу.

Інформаційною базою дослідження випускній кваліфікаційній роботі є дані про діяльність підприємства ПАТ «Південний ГЗК», різноманітні навчальні посібники, підручники з фінансового менеджменту, фінансового аналізу, економіки підприємств, менеджменту діяльності підприємств як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а також монографії, періодичні видання, інтернет-ресурси.

Оскільки гірничо-збагачувальні комбінати (далі – ГЗК) є акціонерними товариствами з відповідною ієрархією управління, відповідно характер управління на них носить корпоративний характер та не може не позначатися на результатах такого управління. За останні роки в західній науці сформовано

декілька концепцій тих, що описують метод управління ефективністю компанії (CRM, BPM, ERM). І такі концепції досить вдало реалізуються на провідних корпораціях світу. Проте у вітчизняному бізнес-середовищі забезпечення ефективності діяльності корпорацій і її зростання є комплексним завданням, що постійно ускладнюється. Тому пошук дієвих систем управління ефективністю діяльності триває. Саме відсутність синтезованого підходу до управління ефективністю діяльності зумовлює актуальність та *наукову новизну* щодо впровадження системи KPI на підприємстві.

Апробація результатів дослідження, проведеного в рамках дипломної роботи, здійснено шляхом підготовки доповіді на студентську науково-практичній конференції ФЕМП КНТЕУ «Пріоритети соціально-економічного розвитку суспільства», 13-14 травня 2017 року. Тема доповіді «Управління ефективності діяльності підприємства на основі впровадження KPI». Також основні положення й результати, викладені в випускній кваліфікаційній роботі, відображені у статті «Сутність та методологічні засади впровадження системи KPI на підприємстві» (збірник наукових праць "Економічний аналіз".....).

Структура роботи обумовлена метою та окресленими завданнями дослідження і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТЮ ГОСПОДАРСЬКО - ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета та завдання управління ефективністю діяльності підприємства

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Проте сьогодні питання її визначення є дискусійними. Забезпечення ефективності на пряму пов'язано з його оцінюванням. Сьогодні багато фахівців говорять про управління ефективністю, дають різні поради і роблять висновки «космічного масштабу» про те, як її підвищити. Чим більше глибокими теоретичними знаннями ми володіємо, тим досконаліша наша практична діяльність. Дійсно, управляти ефективністю можна тільки в тому випадку, якщо ми глибоко розуміємо природу цього феномена. Тому важливими постають питання вдосконалення або впровадження нових механізмів управління ефективністю діяльності підприємства, від яких залежатиме зростання прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Зокрема, в роботах таких вчених як Т. Говорушко, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Однак, підходи до визначення та розуміння цього поняття значно різняться. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні, систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства [1-6].

Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. Ще у радянські часи Б. Смахов визначав це поняття в макроекономічному аспекті для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва [6]. Пізніше воно в цього терміну з'явився й мікроекономічний аспект. В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства передбачалося здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів, наприклад, продуктивності праці або прибутку, з метою забезпечення їхнього зростання. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження були спрямовані на виживання підприємств в умовах трансформаційної кризи, викликаній руйнуванням централізованої системи планування, розривом господарських зв'язків, невизначеності перспектив розвитку, і тому їх результати переважно носили специфічний антикризовий і короткостроковий характер. Крім того, вони повністю спиралися на методологію вимірювання і аналізу ефективності соціалістичного підприємства, яка через певні чинники в ринкових умовах втрачає свою дієвість.

У останній час в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги [1-5]. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться.

Так, А. Куценко розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [4]. На думку А. Гончарука таке трактування є досить обмеженим, оскільки воно:

- заганяє процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки (оперативність);
- функціонально обмежує його лише регулюванням, випускаючи з розгляду інші важливі функції управління - планування, оцінка, аналіз, контроль тощо;

- не враховує внутрішні та зовнішні умови роботи підприємства, наприклад, ресурсне забезпечення, ступінь конкурентності ринку [4].

А. Куценко ч також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис.1.1) [4].

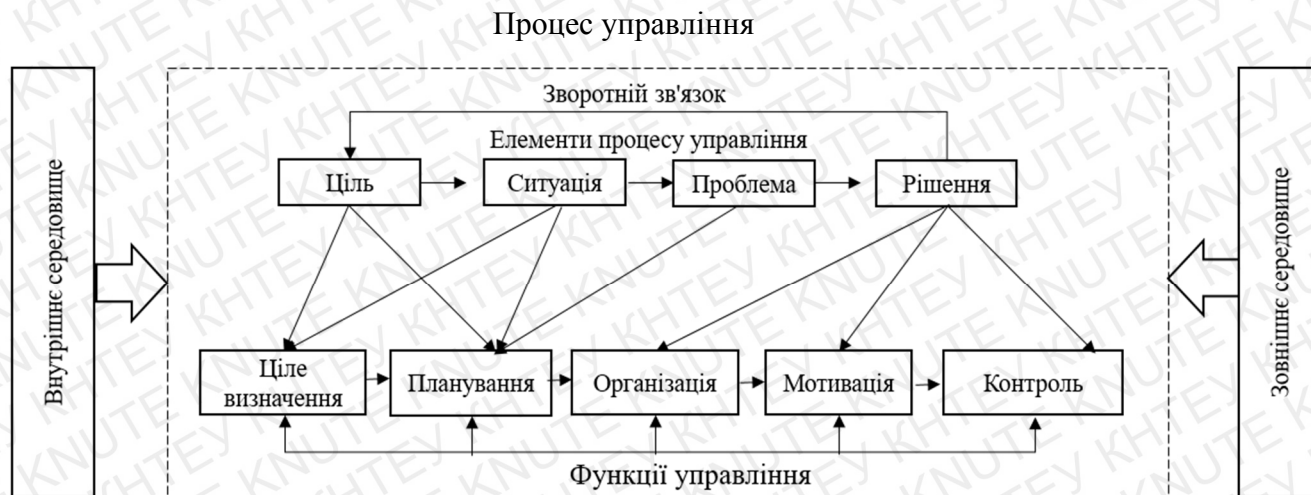


Рис. 1.1 Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [4, с. 21]

Втім, на думку Т. Говорушко та Н. Климаш [1], крім визначених вище елементів, в процесі управління ефективністю доцільно чітко:

- визначати місію підприємства;
- оцінювати результативність господарювання в ретроспективі;
- враховувати різнобічні аспекти управління та формулювати очікуваний результат діяльності.

Ці автори [1] відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства, та встановити етапи її реалізації;
- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства та інвестувати кошти в активи у відповідності з основними правилами фінансування;
- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення терміну оборотання оборотних коштів;

- гарантувати захист прав акціонерів, тобто впровадити ефективну систему прийняття рішень, та надати акціонерам (як великим, так і міноритарним) можливість контролювати роботу менеджменту;

- використовувати інноваційні технології, що забезпечать зростання обсягу виробництва та продуктивності праці і гарантуватимуть високу якість та екологічний контроль продукції;

- вдосконалювати корпоративну культуру на підприємстві та довести до кожного працівника необхідність зростання вартості підприємства;

- сприяти підвищенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Такі завдання є важливими, але їх перелік розрахований виключно для акціонерних товариств та може бути реалізованим за умов функціонування розвиненого фондового ринку. В умовах відсутності останнього та ускладненні реальної оцінки бізнесу в Україні через низку чинників, насамперед, через нестабільність зовнішнього середовища в якому функціонують вітчизняні підприємства, практичне застосування описаного вартісно-орієнтованого підхід в управлінні ефективністю діяльності українських підприємств є недоречним [7].

У сучасній зарубіжній науковій літературі не існує однозначного розуміння поняття «управління ефективністю». Так, М. Армстронг визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів [8]. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділює їх на окремі процеси:

- планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку; - постановка цілей;

- контроль ефективності;

- забезпечення зворотного зв'язку;

- аналіз та оцінка ефективності діяльності;

- перегляд завдань з ефективності.

Разом з А.Бароном, Армстронг [9] відзначає, що управління ефективністю повинно бути:

- 1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;
- 2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп; і повинно включати:
 - підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;
 - постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться;
 - управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих.

На думку С. Хетфілд, управління ефективністю - це процес створення робочої середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю - цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає дане поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [10].

Окрім того, на думку більшості авторів, що управління ефективністю - це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності. При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує.

Одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірка, вдосконалення. Інші, ділять на 3 основних елемента:

- 1) чітке уявлення пріоритетів, засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;
 - 2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності; 3) регулярний моніторинг, перевірка і оцінка в цілях майбутнього планування.
- Треті розбивають його на шість послідовних стадій: 1) встановлення цілей, 2)

планування, 3) оцінка, 4) моніторинг, 5) вжиття заходів, 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.

Згідно Е. Нілі [10], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу і включає 5 етапів (рис. 1.2).

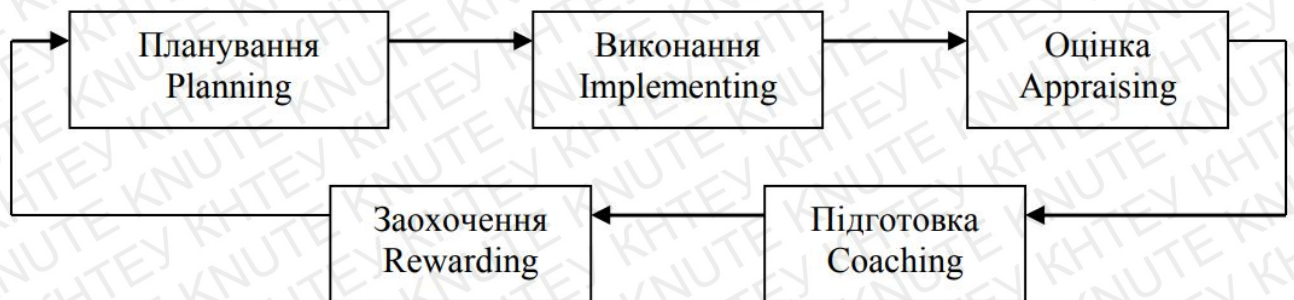


Рис. 1.2 Основні етапи циклу управління ефективністю [11, с. 48]

На думку Е. Холдсворд та Д. Джирасин [12], управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. У своїй монографії ці автори виділяють два засоби управління ефективністю:

- 1) розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;
- 2) вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок.

Обидва засоби мають переваги і недоліки, але успішні підприємства збалансують їх обидва задля сприяння зростанню співробітників.

Так, М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, а також деякі інші автори [8-12] не виправдано пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховує інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від персоналу

підприємства та мають бути враховані при побудові такої системи. В цьому сенсі доречним є наведення думки іншого британського дослідника - С. Хатчінсон [11], яка підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою". Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом.

С. Хатчінсон в своїй монографії пропонує модель, що пов'язує управління персоналом з організаційною ефективністю (рис.1.3).



Рис. 1.3 Модель «управління персоналом-організаційна ефективність»[14, с. 21]

В моделі Хатчінсон є причинно-наслідковий та зворотній зв'язки, тому вона може використовуватись в управлінні. Вона розкриває зв'язок між ефективністю роботи окремих працівників та ефективністю всієї організації. Втім в цій моделі не враховані стратегічні, облікові, операційні та інші аспекти управління ефективністю. Тому, на наш погляд, її не можна розглядати як повну модель управління ефективністю діяльності підприємства. Модель оцінки ефективності

діяльності є індивідуальною розробкою для кожного підприємства, тому можливо виділити загальні напрями роботи (дод. А).

На відміну від викладених вище існують й інші більш системні визначення сутності управління ефективністю, зокрема: управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності [15]; управління ефективністю - це особливий підхід, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [16].

Таким чином, проведені дослідження дозволяють запропонувати уточнене визначення поняття управління ефективністю. Управління ефективністю діяльності підприємства - це інтегрований процес, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

До основних завдань управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні:

- 1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;
- 2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

3) провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства [17].

Отже, було проведено критичний аналіз літературних джерел щодо визначення сутності, мети та завдань такої економічної категорії, як управління ефективністю діяльності підприємства. В ході даного аналізу було визначено, що єдиного підходу щодо визначення даного поняття не існує. Однак у різних трактуваннях не існує принципових відмінностей. Думки більшості науковців сходяться в тому, що управління ефективністю діяльності підприємства слід управляти використовуючи сучасні наукові та практичні надбання заради досягнення конкретних задач розвитку.

Таким чином, уточнено сутність поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та сформульовано основні завдання його здійснення. Також, дослідження наукового розуміння управління ефективністю діяльності підприємства дозволило:

1) визначити поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» як інтегрованого підходу, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства;

2) встановити взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства;

3) визначити основні стадії та етапи циклу управління ефективністю;

4) встановити засоби управління ефективністю;

5) проаналізувати модель організаційної ефективності Хатчінсон;

б) запропонувати основні завдання управління ефективністю діяльності підприємства. Подальші дослідження автора будуть спрямовані на дослідження методологічних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства.

1.2 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства

Методологічний підхід до визначення ефективності діяльності підприємства залишається загальновідомим: результати діяльності порівнюються з витратами або ресурсами, які забезпечують цей результат. Фактичне визначення ефективності діяльності підприємства полягає в оцінці її результатів. Такими результатами можуть бути обсяги товарної продукції в натуральному чи вартісному виразі та прибуток [18]. Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги зробити висновки про ефективність або неефективність роботи промислового підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати, тому потрібно розуміти алгоритм аналізу системи управління ефективністю діяльності підприємства відображений на рис.1.4.

Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності функціонування промислового підприємства необхідно врахувати оцінку тих витрат або ресурсів, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Виходячи з цього, на нашу думку, показники ефективності повинні бути відносними величинами.

У вітчизняній науці визначені наступні основні принципи розробки показників, які характеризують ефективність функціонування підприємств: найбільш повне відображення досягнутих результатів; кількісне вимірювання показників оцінки; забезпеченість показників інформацією, існуючою статистичною та бухгалтерською звітністю; чіткість методичних підходів до розрахунку; забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи

конкретних показників ефективності діяльності; відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів; забезпечувати базу даних для системного аналізу усіх ланок управлінської ієрархії; виконувати критеріальну функцію в рамках визначення правил інтерпретації їх значень; виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності діяльності[19].

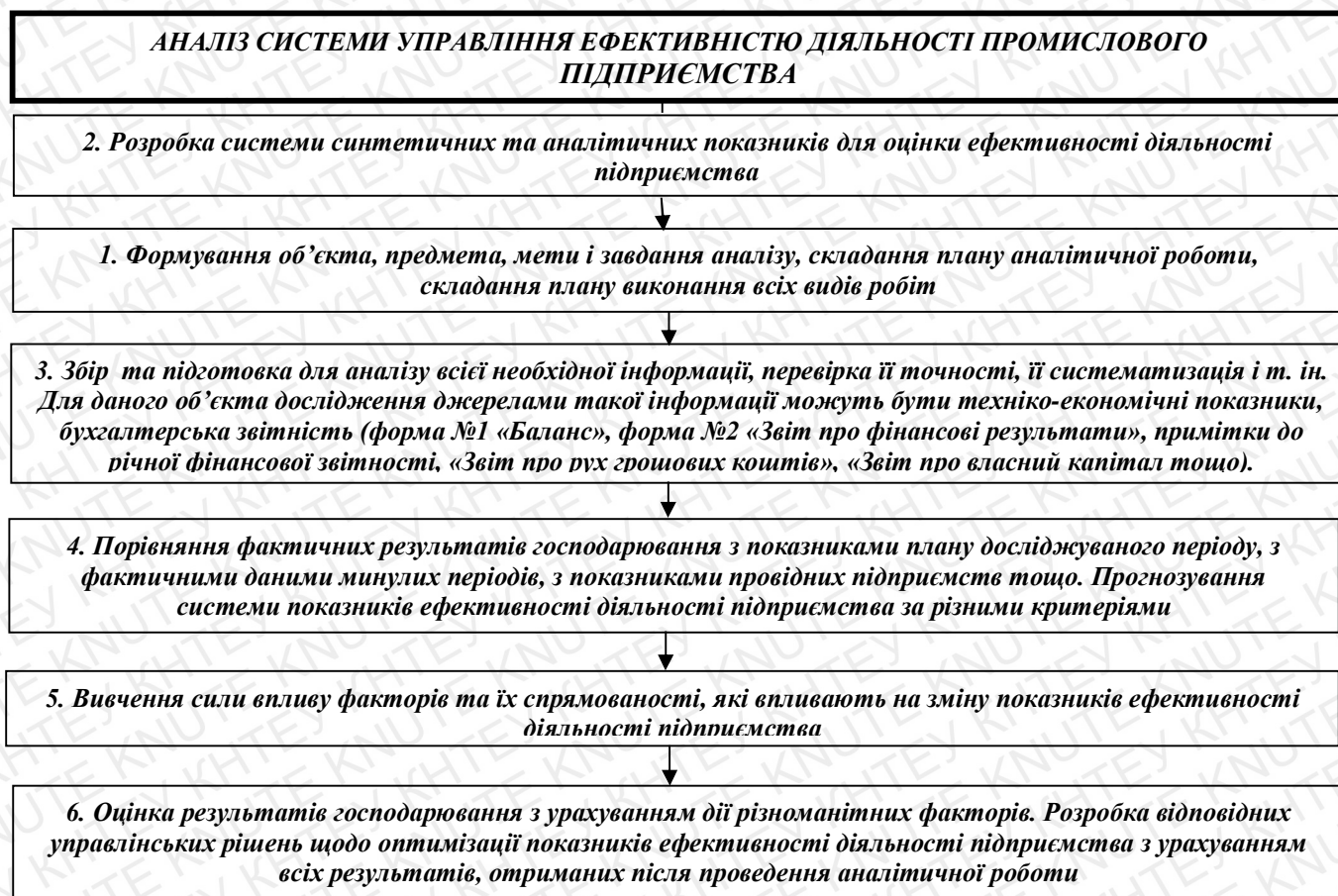


Рис. 1.4 Алгоритм аналізу системи управління ефективністю діяльності підприємства [19]

Важливе значення для розкриття суті категорії «ефективність» має встановлення критеріїв її оцінки, однак серед економістів у цьому питанні немає єдності. Здійснюючи формування економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства, виникають складності у побудові єдиного показника оцінки ефективності його функціонування.

Щодо визначення системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства існує багато підходів. Єдиного методичного підходу в науковій літературі не існує. Представники одного з них вважають за доцільне нехтувати необхідністю отримання єдиної оцінки і будувати систему показників ефективності. А остаточний висновок, на їхню думку, має зробити експерт, який аналізує цю систему показників, ураховує певні неформальні обставини, власний досвід, можливо, інтуїтивні міркування, прогнози і на базі всього цього зробить висновок. Інші вчені пропонують одразу обмежити множину факторів впливу і визначати комплексний показник ефективності. Є, звичайно, і певні компромісні підходи. Так, наприклад, відомі методики, в яких спочатку визначається система показників, а потім до неї застосовуються певні правила згортання для отримання інтегральної оцінки. Серед прибічників єдиного показника є такі, котрі будують настільки складний комплексний показник, що він за широтою охоплення вхідних параметрів фактично не поступається системам показників. Крім того, розроблені й ситуаційні алгоритми, які дають змогу обирати той чи інший комплексний показник на базі попереднього аналізу певних характеристик підприємства.

У науковій літературі представлено ряд методичних підходів до оцінки ефективності [21], [22], (дод. Б). Проте в будь-якому випадку, щоб здійснювати такий аналіз, необхідно опанувати базовий інструментарій, тобто ознайомитися з конструкцією основних показників ефективності і зрозуміти їх економічний зміст.

Розглянемо деякі методичні підходи, на основі яких нами буде розроблено комплексну систему показників для оцінки системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Так, Кучер В.А., Прокопчук А.П., Протопопова В.О., Полянська А.Н., Руцишин Н.М. пропонують наступну систему показників оцінки ефективності діяльності підприємства[23]:

1. Коефіцієнт зростання валового прибутку, який є важливим фінансово-економічним показником, що відбиває одну з численних цілей будь-якої підприємницької діяльності.

2. Коефіцієнт зростання чистого прибутку.

3. Рентабельність виробництва.

4. Рентабельність окремих виробів.

5. Продуктивність праці.

6. Фондовіддача за обсягами виробленої продукції.

7. Фондовіддача за прибутком (якщо розраховані показники фондовіддачі знаходяться в межах середньо галузевих величин, то ефективність діяльності підприємства є достатньою).

8. Матеріаломісткість продукції.

9. Матеріаловіддача продукції.

10. Зарплатомісткість продукції.

11. Поточні витрати на одиницю продукції [25, с. 76].

Як бачимо, дана система показників складається з 11 критеріїв, однак вона не є вичерпною, оскільки не охоплює всіх аспектів діяльності підприємства. Така система показників досить повно характеризує ефективність виробничої діяльності фірми, однак не розкриває ефективність використання трудових ресурсів, фінансової діяльності. Ця група науковців акцентує увагу на визначенні показників ефективності використання основних засобів та трудових ресурсів.

Прибуток (який, на думку цих науковців, є найвагомим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства) як кінцевий фінансовий результат діяльності господарюючих суб'єктів формується взаємодією багатьох факторів. Так, загальний обсяг балансового прибутку поповнюється за рахунок прибутку від продажу продукції, робіт, товарів, основних засобів, валютних цінностей, доходів від надзвичайних операцій. Тому при аналізі формування балансового прибутку необхідно визначити питому вагу та рівень зміни її складових. Потім проаналізувати зміну основної складової балансового

прибутку – прибутку від продажу продукції, визначити рівень впливу на його розмір окремих факторів: зміни структури і обсягу проданої продукції; зміни рівня її собівартості; зміни рівня реалізаційних цін. На основі проведеного аналізу розкрити резерви збільшення прибутку від продажу продукції. Резерви підвищення прибутку наведені на рис. 1.5.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства потрібно розрахувати і відносні показники:

- рентабельність основної діяльності;
- рентабельність основного капіталу;
- рентабельність власного капіталу;
- показники обіговості матеріальних оборотних активів, обіговість власного капіталу, коефіцієнт забезпечення запасів і витрат джерелами активів для їх формування тощо.



Рис. 1.5 Резерви підвищення прибутку підприємства

У свою чергу, Шваб Л.І., Покропивний С.Ф., Поліщук М.П., Заїнчковський А.О., Савицька Г.В. виділяють такі групи у системі показників оцінки системи управління ефективністю діяльності підприємства (які доповнюють попередню систему показників) [26, с. 583].:

- показники ефективності використання основних засобів (фондомісткість, фондорентабельність, фондоозброєність);
- показники ефективності використання оборотних активів (рентабельність власного оборотного капіталу, питома матеріаломісткість, питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції);
- показники ефективності використання трудових ресурсів (праці) (прибуток, який припадає на 1 гривню фонду оплати праці; товарна продукція, виготовлена за рахунок кожної гривні заробітної плати - показник, який характеризує перш за все рівень віддачі, який припадає на 1 гривню заробітної плати; коефіцієнт плинності кадрів і інші);
- показники ефективності капітальних вкладень (виробничих інвестицій);
- узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства[27,с.494].

Узагальнюючий кінцевий результат діяльності підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку - рентабельність, є основними показниками ефективності діяльності підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат.

Абсолютна сума прибутку не характеризує рівня ефективності господарської діяльності. Тому ці науковці різні види рентабельності та показники фінансового стану в якості показників ефективності діяльності підприємства виділяють в окремі групи, які містять наступні показники:

I. Рентабельність підприємства та продукції:

1. Рентабельність активів.
2. Рентабельність власного капіталу.
3. Рентабельність акціонерного капіталу.

4. Рентабельність продукції.
5. Рентабельність продажу продукції.
6. Валова рентабельність основної рентабельності.
7. Рентабельність операційної діяльності.
8. Рентабельність звичайної діяльності.
9. Рентабельність господарської діяльності [28, с. 495].

II. Показники фінансового стану підприємства:

1. Коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії (фінансової незалежності); коефіцієнт мобільності.
2. Коефіцієнт заборгованості.
3. Коефіцієнт ділової активності.
4. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів.
5. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів.
6. Коефіцієнт іммобілізації.
7. Коефіцієнт модернізації.
8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.
9. Проміжний коефіцієнт ліквідності.
10. Загальний коефіцієнт ліквідності [42, с. 498].

Науковці Чумаченко М.Г., Болюх М.А., Бучевський В.З., Горбаток М.І. обидві вищенаведені системи показників доповнюють наступними:

1. Продуктивність праці.
2. Трудомісткість продукції.
3. Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.
4. Термін окупності капітальних вкладень.
5. Рентабельність основних фондів.
6. Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання.
7. Коефіцієнт змінності роботи обладнання.
8. Коефіцієнт оборотності активів.
9. Тривалість обороту.
10. Коефіцієнт завантаження оборотних активів.

11. Рентабельність оборотних фондів [41, с. 32].

Таким чином, на основі аналізу вищенаведених підходів до класифікації показників ефективності діяльності підприємства, можна запропонувати наступну систему показників (дод.В).

Окрім того, пропонується при оцінці ефективності функціонування підприємства використовувати в контексті його конкурентоспроможності чотири групи показників. До першої групи показників належать показники витратності, що розраховуються як відношення повної собівартості до середньорічної суми активів за балансом підприємства (власного або запозиченого капіталу) і показують рівень витрат, які припадають на одну гривню використаних активів, власного або запозиченого капіталу (позитивною є динаміка щодо зменшення показників витратності).

До другої групи відносяться показники доходності, які розраховуються як відношення доходу (виручки) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг до середньорічної суми активів за балансом підприємства, (власного або запозиченого капіталу) і показують рівень доходу (виручки) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, який припадає на одну гривню використаних активів, власного або запозиченого капіталу (позитивною є динаміка щодо зростання показників доходності).

До третьої групи показників належать показники прибутковості (збитковості), рентабельності, що показують рівень чистого прибутку (збитку), отриманих на одну гривню використаних активів, власного або запозиченого капіталу (позитивною є динаміка щодо зростання показників прибутковості).

До четвертої групи зараховано показники оборотності, які розраховуються як відношення доходу (виручки) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг до середньорічної суми оборотних активів, запасів, готової продукції, дебіторської та кредиторської заборгованості та інші (зазначені показники показують швидкість обертання ресурсів підприємства, а саме: скільки оборотів ресурсів підприємства відбувається за звітний період (позитивною є динаміка щодо зростання показників оборотності)).

Такий підхід дасть змогу здійснювати аналіз рівня успішності функціонування підприємства через характеристики його ефективності, а також знаходити слабкі місця у процесі його функціонування та вишукувати резерви й шляхи їх реалізації щодо оптимізації рівнів конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та покращення результатів ефективності його функціонування.

Таким чином, що застосування адекватної сучасним вимогам запропонованої системи показників оцінки ефективності дасть змогу здійснювати аналіз рівня успішності функціонування підприємства через характеристики його ефективності та визначати реальний стан справ на підприємстві і прийняття відповідних управлінських рішень в майбутньому задля покращення результатів ефективності його функціонування.

1.3 Зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств та його особливості використання в Україні

Управління ефективністю діяльності підприємства - це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні: 1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності; 2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на

підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання; 3) провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового; 4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства[27].

Аналіз існуючих методів, що використовуються в науці та практиці в управлінні ефективністю діяльності підприємства, у відповідності до сформульованих вище принципів дозволяє зробити їхню наступну класифікацію: методи, що орієнтовані насамперед на вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, або методи виміру ефективності.

У зарубіжній літературі такі методи відносять до категорії Performance Measurement, Е.Нілі її визначає як процес кількісного виразу ефективності та дієвості колишніх рішень. Це визначення є не досить коректним, оскільки методи виміру ефективності можуть визначати не тільки минулі результати діяльності, але й встановлювати цільові орієнтири для покращення цих результатів в майбутньому [47].

До методів виміру ефективності, що ефективно використовуються за кордоном можна віднести:

- Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard);
- Ключові індикатори ефективності (Key Performance Indicators);
- Процесно-орієнтовану калькуляцію (ABC-Costing).

Збалансована система показників (BSC) була розроблена і запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем ще у 1992 році [48]. Їх дослідження ґрунтуються на гіпотезі про необхідність застосування збалансованого підходу для забезпечення успішного управління сучасним підприємством і недостатності лише фінансових даних для цих цілей.

Система BSC враховує чотири "перспективи" (Perspectives) підприємства:

- фактори і показники традиційного фінансового аналізу (Financial) - фінансова перспектива;
- успішність роботи з клієнтами (Customer) - клієнтська перспектива;
- перспектива (оптимальність) внутрішніх бізнес-процесів (Internal Business Process);
- загальна компетентність персоналу компанії у своїй галузі (Learning & Growth) - перспектива навчання та зростання.

Зібрані воєдино ці перспективи взаємодіють між собою і дають цілісну картину поточної стратегії підприємства та її динаміки рис.1.7.

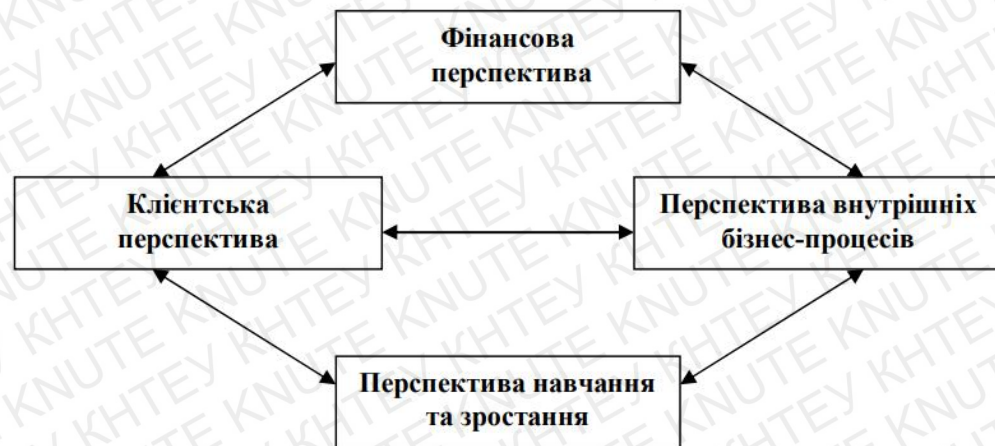


Рис. 1.7. Перспективи збалансованої системи показників [38]

BSC охоплює зв'язки між різними сторонами діяльності підприємства: монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і оперативним управлінням, минулими і майбутніми результатами, зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Даний метод управління ефективністю дозволяє перевести бачення розвитку підприємства і його стратегію в набір узгоджених і взаємопов'язаних показників ефективності, який відображає загальне уявлення про майбутнє підприємства.

Збалансована система показників допомагає узгодити інтереси співробітників на різних рівнях всередині підприємства, направляючи їх увагу на один і той же набір індикаторів. У деяких випадках, таке узгодження виконується явно, шляхом розробки BSC для окремих підрозділів або

співробітників на основі корпоративної системи збалансованих показників. В ідеалі, BSC показує, чи є в компанії підготовлені та зацікавлені співробітники (напрямок розвитку та навчання), чи ефективні процеси (операційний напрямок), чи задоволені клієнти (клієнтське напрямок). Позитивні випереджальні індикатори призводять до високої фінансової ефективності в довгостроковій перспективі.

У свою чергу система KPI (англ. Key Performance Indicators) - це ключові показники діяльності, а саме система оцінки, яка допомагає підприємству оцінити свій стан, визначити досягнення запланованих цілей. KPI - це аббревіатура, і у кожного, що входить в неї слова - ряд значень. Так, «Key» - це ключ, ключовий, «Performance» - робота, виконання, звершення, вчинок, спектакль, продуктивність, трюки, «Indicators» - індикатор, показчик, лічильник, стрілка. При з'єднанні цих слів виходить безліч комбінацій, а відповідно, і смислових відтінків. Саме таке різноманіття характеристик і складових даної системи робить її привабливою для використання.

Ключові індикатори ефективності (Key Performance Indicators) - система не є новою і складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими функціональними напрямками діяльності (стратегія і тактика організації, бізнес-процеси, економічна діяльність, кадрова політика тощо), всі вони повинні характеризувати стан справ у внутрішній сфері підприємства та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому. Аналізувати значення таких показників можна шляхом їх порівняння із середньостатистичними показниками в галузі; з абсолютними стандартами; з власними результатами динамічного розвитку (дані за звітний період), тощо.

Загалом система KPI стала інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей, а технології постановки, перегляду та контролю цілей і завдань були покладені в основу концепції, на якій базується сучасне управління, і називається «Управління за цілями». Вперше концепція управління за цілями була згадана в 1954 р. у книзі «The Practice of Management» Пітера

Друкера [38]. В ній описуються загальні принципи управління за цілями і рекомендації з постановки і контролю виконання цілей.

Окрім того показники КРІ дають змогу проводити контроль ділової активності співробітників і підприємства в цілому в реальному часі. Позитивний ефект від впровадження системи КРІ зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки в разі дієвості системи кожен співробітник підприємства усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації підприємства[46].

Система КРІ - це кількісні параметри, наперед виявлені та узгоджені, і в той же час головні чинники успіху підприємства. В стратегії управління персоналом ці показники включають результативність роботи структур підприємства, їх підрозділів, ефективність роботи співробітників, задоволеність персоналу виконаною роботою [47]. Актуальність застосування системи КРІ зумовлена необхідністю формування зрозумілої і прозорої для підприємства системи показників ефективності роботи.

Принциповим моментом у застосуванні системи КРІ в управлінні організацією підприємствам є чітке розуміння призначення цієї технології та її обмежень, оскільки вона водночас виступає ефективним інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Для того щоб побудувати систему КРІ з урахуванням специфіки підприємства, дуже важливо навчитися ідентифікувати та оцінювати чинники, які на неї впливають. Система показників повинна будуватися на припущенні про те, що підприємства функціонують у системі зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для впровадження в свою діяльність описаної технології, показниками процесу і показниками результативності. Стратегія у сфері управління персоналом підприємства, визначення мети її діяльності входить до зони відповідальності представників вищого керівництва,

але реалізують поставлені завдання співробітники. Для вирішення питань управління персоналом підприємства такі показники повинні бути підібрані системно і збалансовано щодо цілі і стратегії, оскільки результат діяльності підприємства неможливо адекватно оцінити, не маючи чіткого уявлення про те, для чого він потрібен.

Науковці та практики стверджують, що успішна реалізація технології КРІ залежить від ряду ключових індикаторів [47], [48], (дод.Г).

Також варто враховувати, що для кожного підприємства показники КРІ унікальні, вони можуть змінюватися відповідно до просування організації до наміченої цілі.

В той же час, система ключових показників ефективності може включати універсальні показники, які є можна застосовувати на будь-яких підприємствах.

Ця система повинна відповідати вимогам [49]:

- включати обмежену кількість показників;
- бути єдиною для організації в цілому;
- забезпечувати вимірність, можливість кількісного вираження показників;
- відображати прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху;
- забезпечувати можливість впливати на численні фактори;
- бути стимулом для працівників.

Отже, застосування технології «ключових показників ефективності» на підприємстві є одним з можливих ефективних варіантів оцінки роботи співробітників, що сприяє вирішенню низки проблем. Це передбачає поліпшення якості як керівного складу, оскільки завдяки делегуванню відповідальності і контролю за ключовими параметрами керівники самостійних підрозділів можуть сфокусувати увагу на головному, так і персоналу, оскільки система виявляє об'єктивно сильних і слабких, активізує творчість та ініціативу, бажання розвиватися; планомірно прогнозувати діяльність та встановлювати цільові орієнтири. При застосуванні технології «ключових показників ефективності»

акцент ставиться на підсумкових індикаторах - результатах оцінки, що дає можливість мотивувати працівників на вирішення поставлених завдань, а також своєчасно діагностувати невідповідності в роботі підприємства.

Сьогодні не існує універсальних і єдиних для всіх положень про те, як розробляти систему КРІ в організації. Різні автори пропонують використовувати свої методи, керуватися будь-якими правилами і принципами. Однак немає інформації про те, яким чином необхідно застосовувати рекомендовані розробки в компаніях, немає даних про результати впровадження системи КРІ в організаціях, немає інформації, перевіреної часом.

Однак, деякі наявні публікації [50] з даної проблематики, дозволяють виокремити і проаналізувати позитивні та негативні чинники, що впливають на ефективність системи КРІ (дод. Г).

Отже, сучасна економічна наука розробила цілий ряд методик оцінювання ефективності діяльності підприємства, однієї з найбільш прогресивним можна вважати систему КРІ. Саме система КРІ в процесі функціонування підприємства дозволяє об'єктивно та комплексно проаналізувати ефективність, з урахуванням специфіки його діяльності та виявити резерви його удосконалення. Також впровадження системи КРІ дає змогу підвищити контроль за діяльністю підприємства, оскільки дає можливість побудувати ефективну систему управління, спрямовану на результат. Дана система дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем і важливістю на підприємстві. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Метод Activity-based Costing (ABC) або Процесно-орієнтована (поопераційна) калькуляція вперше з'явився в 1980-х роках в промисловості США через нездатність систем обліку витрат, що були створені багато років тому, точно відображати витрати на виробництво продукції та послуг [53, с. 4]. Починаючи з 1950-х років, фірми повністю поклалися на інформацію обліку витрат при калькулюванні собівартості продукції для прийняття стратегічних

рішень по асортименту продукції і на показники ефективності управлінських дій [37, с.61]. Однак системи обліку були так розроблені, що не забезпечували інформацію, необхідну для прийняття рішень по окремим видах продукції і для управління фірмою в цілому, окремими підрозділами і працівниками. Фундаментальна відмінність між традиційним обліком витрат і ABC в тому, що ABC стверджує, що не виробництво товарів прямо впливає на витрати, а операції (дії) безпосередньо визначають витрати. На відміну від традиційних систем обліку, які розподіляють витрати по продуктам, ABC-витрати розподіляються за операціями. Операції та їх собівартості розподіляються по продуктах [54, с.328].

Теоретична основа методу ABC полягає у спостереженні за тим, що у підприємства в розпорядженні є певний обсяг ресурсів, які використовуються у виробничому процесі і дозволяють здійснювати виробничі функції (операції). Всі ресурси характеризуються відповідними витратами, розподіляються за окремими функціями пропорційно обсягу споживання цих ресурсів, по яких підсумовуються витрати кожного центру витрат. Потім витрати по кожній функції відносять на носії витрат (cost drivers).

Незважаючи на всі переваги даного методу, практика його застосування показує, що моделі ABC частіше розглядають витрати лише з фінансової точки зору. Вони засвідчують тільки те, що всі витрати розподілені по певним продуктовим бухгалтерським таблицям без повного розуміння бізнес-процесу, який лежить в основі і визначає використання ресурсу, що створює вартість та спрямовані на визначення фактичної ефективності діяльності підприємства, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання.

Так, найбільш доречними в управлінні ефективністю діяльності підприємства є непараметричні методи оцінки ефективності, зокрема:

- Метод аналізу середовища функціонування (Data Envelopment Analysis - DEA);
- Метод оболонки вільного розміщення (Free Disposal Hull - FDH).

Ці методи дозволяють оцінити відносну ефективність діяльності підприємства та виявити резерви скорочення витрат різного роду задля підвищення ефективності діяльності.

Найбільш прийнятною технологією пошуку найкращих еталонів для покращення показників ефективності діяльності підприємства є бенчмаркінг. Він об'єднує перелічені вище методи оцінки відносної ефективності з інструментами переймання кращого досвіду в галузі (інших галузях або країнах). На думку А. Гончарука «бенчмаркінг є універсальним засобом, різні його види взаємно доповнюють один одного, не допускаючи кризових ситуацій, що дозволяє його розглядати як дієвий метод управління ефективністю і розвитком підприємства» [55, с. 136]. Таким чином, бенчмаркінг - це метод управління ефективністю, що застосовує методологію оцінки відносної ефективності діяльності підприємства задля покращення діяльності шляхом переймання кращого досвіду.

На основі глибокого аналізу існуючих методів оцінки ефективності діяльності підприємств в Україні був запропонований методичний підхід до трикритеріальної оцінки ефективності діяльності підприємства - методи прийняття управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового. Серед спеціальних методів, що використовуються в управлінні ефективністю діяльності підприємства та передбачають вироблення рішень щодо її підвищення можна виділити наступні:

- 1) Цільове управління (Management By Objectives –MBO);
- 2) Повне управління продуктивністю (Total Productivity Management - TRM);
- 3) Процесно-орієнтовне управління (Activity-Based Management- ABM);
- 4) Вартісно-орієнтовне управління (Value-Based Management - VBM).

Метод цільового управління (MBO) або «управління за цілями», або «управління за завданнями», вперше був запропонований П. Друкером у 1954 р. Відповідно до цього методу менеджери повинні уникати «пастки діяльності»

(activity trap), коли вони настільки втягуються у повсякденну діяльність, що забувають свої головні цілі та завдання [56, с. 61].

МВО - це систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. А. Прайс визначає даний метод як «техніку, спрямовану на прив'язку до оцінок ефективності однозначним, вимірним і актуальним особистим цілям» [57, с. 79]. МВО ґрунтується на визначенні завдань для кожного співробітника і наступному порівнянні та спрямуванні їх діяльності до поставлених завдань. Метод націлений на те, щоб покращити показники ефективності організації шляхом зіставлення організаційних цілей з завданнями підлеглих в рамках всієї організації. В ідеалі, співробітники отримують якісний внесок у визначення своїх завдань, термінів тощо. МВО містить безперервне відстеження процесів і забезпечення зворотного зв'язку для досягнення завдань.

Одним з головних недоліків системи МВО стає те, що вона перетворилася в паперове полювання, де заповнення форм часто є головною метою системи та каскадування (побудова ієрархії) корпоративних цілей та інші безперечні переваги методу залишаються осторонь [42, с. 93]. Крім того, сам П. Друкер поставив під сумнів дієвість методу МВО, визнаючи, що «це всього лише ще один інструмент, а не над дієвий засіб від неефективності менеджменту МВО працює, якщо відомі завдання, а в 90% випадків вони не відомі» [87, с. 120].

Процесно-орієнтоване управління чи Activity Based Management (ABM) має в основі використання інформації ABC для управлінського контролю та безперервного удосконалення. Він допомагає краще керувати операціями, що створюють додану вартість, та усувати або скорочувати операції, що не створюють додану вартість. Іншими словами, ABM є метод управління ефективністю шляхом виявлення і усунення непродуктивних витрат, зниження загального рівня витрат і підвищення доданої вартості продукції [42, с. 101].

Найбільш повним серед існуючих є визначення ABM керівниками компанії Ernst&Young, що впроваджують цей метод в діяльність великих

компаній: АВМ - це метод, що дозволяє організації спрямовувати, оцінювати і контролювати свою мету - підвищення ефективності, яка досягається шляхом створення і використання системи виміру ефективності як первинного засобу управління ресурсами, постійного вдосконалення, прийняття рішень [57,с.87].

АВМ, спираючись на систему заходів, що включає показники якості, часу і витрат, які одночасно аналізуються і поліпшуються, забезпечує гнучкий підхід до задоволення бажань клієнта та орієнтацію на постійне зниження витрат.

Серед переваг методу АВМ частіше називаються наступні:

- ідентифікація надлишкових витрат;
- аналіз витрат, що утворюють додану вартість та непродуктивних витрат;
- підведення підсумків дій, що зосереджені на споживачах;
- вимір вартості;
- забезпечення калькулювання витрат виробництва по процесах та підтримка аналізу технологічного процесу; - відстеження результатів реінжинірингових робіт;
- краще розуміння носіїв витрат;
- оцінка гнучкості виробничих інвестицій;
- складання по процесного бюджету (Activity-Based Budgeting) [49, с. 63].

Серед недоліків методу АВМ можна виділити те, що він ігнорує і ліквідує все, що не включено в його список стандартних операцій, спрямованих на скорочення використовуваних ресурсів і збільшення доданої вартості, що полегшує управління операціями, які економлять ресурси, але перешкоджає управлінню операціями, пов'язаними з пошуком кращих способів досягнення цілей підприємства, наприклад, з підбору кадрів або науковим дослідженням [46,с.103]. У кожному разі такий пошук створює витрати, які вельми важко виправдати в рамках системи АВМ. Крім того, оскільки АВМ спирається на інформацію АВС, то практично всі недоліки останньої негативно відбиваються на точності та адекватності інформаційної бази АВМ, що відповідно негативно впливає на якість управління ефективністю на підприємстві. В останні два десятиліття в науковій літературі і практиці менеджерів певне визнання отримав

метод Вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management - VBM), відповідно до якого верхнім рівнем ієрархії в системі цілей управління ефективністю компанії є її вартість [56, с.117]. Концентрація зусиль менеджменту на ключових факторах вартості дозволяє VBM забезпечувати поліпшення якості управлінських рішень.

Методи моніторингу ефективності, що забезпечують контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства. Практика управління ефективністю свідчить про необхідність існування системи постійного моніторингу, що дозволяє своєчасно отримувати інформацію про виконання управлінських рішень та про фінансово-економічний стан діяльності підприємства для оперативного виміру рівня ефективності та забезпечення безперервності циклу з управління ефективністю діяльності підприємства.

Роль системи моніторингу ефективності полягає в тому, щоб дозволити користувачам керівникам одержувати незалежну та об'єктивну економічну інформацію щодо діяльності підприємства, проводити ранню діагностику та профілактику криз, ефективно регулювати основні параметри виробничо-господарської діяльності, оперативно реагувати на негативні зміни ключових показників ефективності. Підприємство буде найбільш ефективно функціонувати, якщо точно і правильно визначить своє місце на ринку і виробляє напрямки свого подальшого розвитку.

Взагалі моніторинг ефективності можна визначити як комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом виконання рішень та збір інформації щодо ефективності роботи підприємства та його окремих підрозділів, процесів і працівників. В науковій літературі часто поєднують системи моніторингу та оцінки чи аналізу ефективності діяльності підприємства [57, 13]. Різними авторами пропонуються комп'ютерні засоби збору, оцінки та аналізу інформації щодо ефективності. Втім саме моніторингу ефективності, що має

забезпечити виконання важливої функції менеджменту – контролю виконання рішень, присвячено не багато праць.

Тут можна виділити роботу К. Дойчевої, в якій функцію контролю передано системі внутрішнього аудиту ефективності господарської діяльності підприємства [80, с. 165]. Причому контроль поділяється на організаційний, функціональний, правовий та бухгалтерський (фінансовий). Його здійснення авторка покладає на внутрішніх аудиторів - висококваліфікованих штатних працівників, «які одержали професійну підготовку та практичні навички у сфері не тільки економіки та юридичної справи, а й знайомі зі специфікою всіх ланок технологічного процесу діяльності підприємства» та вміють перевіряти фінансову, податкову та управлінську звітність [81, с. 161].

А. Гончарук пропонує здійснювати контроль ефективності за допомогою впровадження спеціальної посадової категорії - контролерів, в обов'язки яких входять функції контролю за діями як окремих рядових працівників, так і їхніх керівників, та їх відповідності встановленим нормам і нормативам. Незалежність контролерів може бути забезпечена їх безпосереднім підпорядкуванням вищому керівництву підприємства. Автор пропонує в залежності від специфіки різних КРІ здійснювати контроль їх виконання здійснювати щотижня, щодня, щогодини або з іншою періодичністю, наприклад, три рази на зміну [74, с. 352].

Втім, на нашу думку, ні внутрішні аудитори ні контролери, що безпосередньо підпорядковуються вищому керівництву підприємства, в існуючих умовах господарювання не зможуть забезпечити необхідний рівень об'єктивності контролю, оскільки вони усі в певній мірі є суб'єктивними та можуть викривлювати реальний стан виконання рішень, що призведе до погіршення якості усього процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Нажаль, зростання витрат на контроль в цьому випадку не гарантує підвищення його ефективності.

У зв'язку з цим, на наш погляд, найбільш доречним для моніторингу ефективності діяльності підприємства є використання сучасних комп'ютерних технологій, зокрема, візуально-моніторингових програмних продуктів, що

являють собою багатofункціональні інформаційні системи, які забезпечені зручним інтерфейсом, широкими графічними можливостями та дають змогу якісно контролювати процес прийняття і реалізації управлінських рішень.

Так звані інструментальні панелі ефективності (performance dashboard) роблять в режимі реального часу миттєвий знімок операцій, отримуючи інформацію з різних джерел, що дозволяє контролювати виконання бізнес-процесів [62, с. 16]. Їх звичайними атрибутами є: - часто оновлюванні дані (щогодини, щодня або щотижня); - відображення даних в графічній формі без текстового опису; - персоніфікована і точно налаштована під користувача візуалізація; - набір показників, не пов'язаних або лише неявно пов'язаних зі стратегією підприємства; - спрямованість на історичну інформацію, з аналізом вже минулих подій; - зосередженість на результатах та їх візуальному порівнянні з іншими результатами; - основний акцент на показниках витрат та випуску продукції, включаючи ефективність і продуктивність [61, с. 205].

Серед найбільш відомих з таких систем моніторингу ефективності діяльності підприємства можна виділити: ARIS Process Performance Manager, IBM Cognos Business Intelligence, SAP Business Objects Performance Manager, SAS Strategic Performance Management та DataDrill Corporate Performance Management.

Окрім усіх зазначених, на Заході широко розповсюджена система фінансового аналізу «Дюпон» (The Du Pont System of Analysis), розроблена менеджерами компанії «Дюпон», відома іще за назвою «Дюпон-каскад», або просто «Каскад». За цією системою метою аналізу є:

- визначити п'ять основних співвідношень (коефіцієнтів) за даними бухгалтерської звітності (нетто-прибутковість власного капіталу, нетто-прибутковість активів, нетто-прибутковість продажів, оборотність активів, мультиплікатор акціонерного (власного) капіталу);
- отримати уявлення про розвиток компанії в часі (проаналізувавши динаміку коефіцієнтів);
- виділити основні напрямки поглибленого вивчення діяльності компанії.

В основу системи «Дюпон-каскад» покладено так зване рівняння Дюпон (Du Pont), яке показує взаємозв'язок між прибутком на інвестований капітал, оборотністю активів, чистим доходом та лівериджем .

Рівнянням Дюпон називають вираз:

$$A \text{ нетто-приб.} = \text{Прод.нетто-приб.} * OA(1.1)$$

Нетто-прибутковість власного капіталу є головним підсумковим показником, який характеризує діяльність підприємства. Максимізація цього показника – основне завдання управління підприємством. Даний показник визначається як відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства.

Використовуючи рівняння Дюпон, можна побудувати цілий ряд співвідношень, які дозволяють проаналізувати вплив різних факторів на фінансовий результат. Зокрема:

$$\begin{aligned} BK \text{ нетто-приб.} &= A \text{ нетто-приб.} * AK \text{ мультипл.} = \\ &= (ЧП/\text{сума прод.}) * (A/BK) = ЧП/BK \end{aligned} \quad (1.2)$$

З даних співвідношень можна визначити, якими факторами викликані зміни прибутковості власного капіталу – прибутковістю активів, чи способом фінансування підприємством своєї діяльності (фінансування за рахунок власного чи залученого капіталу). Для порівняння необхідно розглянути динаміку показників.

Нетто-прибутковість активів , яка за рівнянням Дюпон дорівнює добутку нетто-прибутковості продажів на оборотність активів, можна подати також у вигляді:

$$A \text{ нетто-приб.} = (ЧП/\text{Прод.}) * (\text{Прод./}A) = ЧП/A \quad (1.3)$$

Така форма рівняння Дюпон дає можливість визначити основні фактори, які впливають на формування нетто-прибутковості активів. Нетто-прибутковість активів має дві складові формування: прибутковість продажів та оборотність активів. Обидва показники впливають на значення нетто-прибутковості активів [74, с. 67-72].

Порівнюючи методи аналізу фінансового стану підприємств в Україні та на Заході ми приходимо до висновку, що методи фінансового аналізу в різних країнах дещо відрізняються.

По-перше, в західних країнах не існує єдиної узгодженої системи фінансового аналізу підприємств. Кожна країна має свою систему фінансових коефіцієнтів для аналізу фінансового стану підприємства, але при цьому існують деякі спільні фінансові коефіцієнти, що використовуються в усіх країнах.

По-друге, в розвинутих капіталістичних країнах давно сформована ринкова економіка, що й знайшло відображення у змісті прийнятої методики фінансового аналізу.

В цілому, в країнах Заходу для характеристики фінансового стану підприємств використовується до 80 фінансових коефіцієнтів. В Україні інструментарій сучасного фінансового аналізу також поширюється за рахунок нових прийомів і засобів. Залежно від мети та практичного призначення аналізу в кожному конкретному випадку обирається оптимальний комплекс видів і прийомів аналізу. Порівняння закордонного та власного досвіду фінансового аналізу підприємств, а також повного урахування потреб ринку, на наш погляд, дасть змогу удосконалити систему управління діяльністю суб'єктів господарювання в Україні.

Перелічені та інші програмні продукти (системи) реалізують концепцію Business Intelligence [75], в якій забезпечується доставка інформації безпосередньо до робочих столів керівників та всіх працівників підприємства так, щоб вони могли в режимі реального часу реагувати і приймати своєчасні рішення, ґрунтуючись на коректних даних. Це призводить до прискорення управлінського циклу і скорочує час реагування підприємства на зміни навколишнього середовища, що дозволяє підвищити ефективність бізнесу і використовувати нові можливості для його розвитку.

У той же час існують різного роду обставини, що перешкоджають їх успішній реалізації на вітчизняних підприємствах. До них можна віднести: -

складність вивчення і використання, що висуває підвищені вимоги до рівня освіченості користувачів; - існування різноманітності систем управління і розрізненості їхніх баз даних, не інтегрованих між собою; - архітектура часто складна для впровадження і негнучка по відношенню до реальних ділових процесів; - процес їх придбання і впровадження поки є дорогим. Перераховані обмеження роблять дані системи недоступними для невеликих українських підприємств і ускладнюють їх освоєння і ефективне використання великими компаніями. Разом з тим, зазначені недоліки враховуються компаніями-розробниками при створенні нових продуктів і нових рішень, і в майбутньому такі системи повинні зайняти гідне місце в системах управління ефективністю як великих, так і невеликих підприємств.



Рис. 1.8. Методи управління ефективністю діяльності підприємства

Отже, викладені вище методи та системи пов'язані між собою та їхнє комплексне використання має забезпечувати безперервність процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Цей методологічний взаємозв'язок та циклічність процесу управління ефективністю діяльності підприємства відображено на рис.1.8. Викладена методологічна база може бути втілення в практику завдяки дієвому механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Перспективами подальшого розвитку в цьому напрямку є проведення досліджень інших методів оцінки ефективності з метою стабілізації та подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК»

2.1 Аналіз результативних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства

Для виконання аналітичної частини роботи було використано матеріали фінансової статистичної та управлінської звітності ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат». Гірничо-добувна промисловість - одна з тих галузей сучасної економіки України, що найбільш динамічно розвиваються. Україна посідає перше місце у Європі за кількістю і якістю родовищ корисних копалин: при території у 0,4% суші усієї планети частка нашої країни у світовому видобутку становить близько 5% (більше 20 млрд. дол. на рік). В Україні експлуатується 8 зі 120 видів корисних копалин, які сьогодні використовуються у світі, що свідчить про різноманіття покладів корисних копалин. Валова цінність копалин у надрах, підготовлених до експлуатації, згідно з оцінками Інституту економіки природокористування і сталого розвитку України, становить близько 7,5 трлн дол. США, тоді як провідні сировинні країни світу (Канада, США, ПАР, Австралія тощо) оцінюють наш ресурсний потенціал у 11,5 трлн дол. США [63].

Сталий збалансований розвиток промисловості загалом та її складових зокрема є основою ефективного функціонування економічних відносин в Україні. Добувна галузь є невід'ємною складовою народногосподарського комплексу, забезпечуючи 18,2% у загальному обсязі випуску валової продукції І-ІІІ кв. 2017 р. вона створює велику кількість робочих місць (близько 15% зайнятих у промисловості задіяні у добувній галузі), має експортну спрямованість та є джерелом істотних надходжень до бюджету [62].

Емпіричною базою дослідження в рамках даної роботи стали матеріали фінансової та управлінської звітності ПАТ «Південний ГЗК». Обсяги реалізації

та структура основних видів продукції ПАТ «Південний ГЗК» за період 2015-2017 рр.

Південний гірничо-збагачувальний комбінат - одна з тих галузей сучасної економіки України, що найбільш динамічно розвиваються. Функціонування гірничодобувної промисловості будується на основі численних бізнес-процесів. У кожному з цих процесів існують свої проблеми, які потребують вирішення під час ведення бізнесу. Сьогодні до них ще додалися проблеми, пов'язані з охороною навколишнього середовища, охороною здоров'я, забезпеченням безпеки, зростанням державного контролю та падінням цін на такі біржові товари, як нафта, вугілля, метали [66].

Вирішення численних проблем, підвищення ефективності управління та прибутковості підприємства потребують використання сучасних інформаційних технологій. Сьогодні такі технології недостатньо використовуються на підприємстві.

ПАТ «Південний ГЗК» розташований в південній частині м. Кривого Рогу Дніпропетровської області, великого промислового центру і залізничного вузла України (рис.2.1). Південний гірничо-збагачувальний комбінат - перше підприємство в країнах СНД збудоване для видобутку та збагачення залізних магнетитових кварцитів з одержанням залізородного концентрату та доменного агломерату.

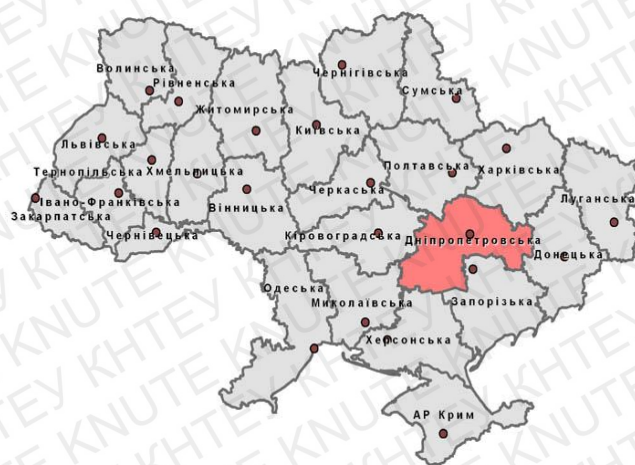


Рис.2.1. ПАТ «Південний ГЗК» на мапі [68]

Публічне акціонерне товариство «Південний ГЗК» створене у відповідності з рішенням Фонду державного майна України від 30 листопада 1994 року № 67-АТ шляхом перетворення орендного підприємства «Південний ГЗК» у відкрите акціонерне товариство «Південний ГЗК», а у 2014 році набуває статусу публічного акціонерного товариства. Підприємство займається відкритим видобутком залізної руди, її збагаченням та виготовленням концентрату та агломерату [67].

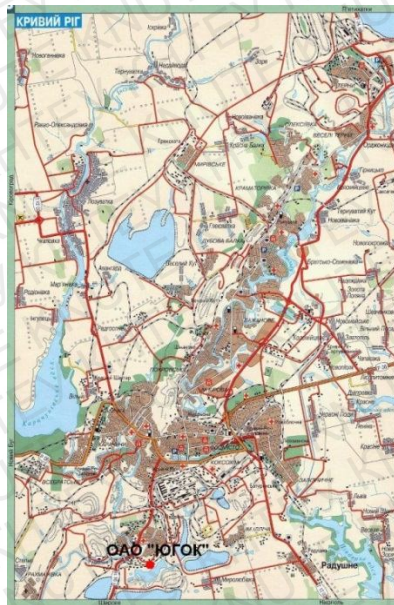


Рис.2.2. Розташування комбінату в м. Кривому Розі [29]

Сьогодні ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» є промисловістю міжнародної спеціалізації. З провідних країн світу, крім України, найбільшими гірничодобувними країнами є США, Росія, Канада, Австралія, Південно - Африканська Республіка і Китай. З країн, що розвиваються, слід назвати Індію, Індонезію, Конго, Замбію, Бразилію, Мексику, Венесуелу, Чилі. Країни, що розвиваються, є постачальниками сировини для промислово розвинутих країн. У цих країнах сировина видобувається в обсязі, який у кілька разів перевищує їхні внутрішні потреби, тому значна кількість видобутої сировини йде на експорт [67].

Основна діяльність компанії включає в себе відкритий видобуток залізної

руди, її збагачення, виготовлення концентрату та агломерату для реалізації як на внутрішньому ринку, так і на експорт.

ПАТ «Південний ГЗК» включає в себе 6 основних, 21 допоміжний структурний підрозділ на правах цеху та 31 відділ та службу апарату управління.

У 2017 році середньооблікова чисельність штатних працівників налічувала 6785 осіб. Розмір фонду оплати праці склав 657206,03 тис. грн.

ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» входить до складу учасників:

- Асоціації «УКРРУДПРОМ»,
- Асоціації Міжвідомча асоціація «УКРВИБУХПРОМ»,
- Громадської організації «Українська спілка інженерів-підривників»,
- Криворізького регіонального відділення українського союзу промисловців і підприємців,
- Дніпропетровської обласної організації роботодавців підприємств гірничодобувної галузі України.

Основними постачальниками матеріалів і сировини підприємства є: ТОВ «Метінвест-СМЦ», ТОВ «Торгова компанія «Енергостіл», ПРАТ «Євраз Дніпровський металургійний завод», ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод», ТОВ «Паливно-енергетична компанія «Енергоіндустрія», ПРАТ «Євраз Дніпровський металургійний завод», ПРАТ «Комсомольське рудоуправління», Компанія Szar S.A., ТОВ «Ла Сірен», ТОВ «Укрметалургзабезпечення», ТОВ «Українська гірничо-технічна компанія», ТОВ «Укрпром-Буд».

Основними споживачами продукції ПАТ «Південний ГЗК» є:

ПРАТ «Євраз Дніпрорівський металургійний завод», ПРАТ «Снакієвський металургійний завод», ПРАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» - на внутрішньому ринку,

Метінвест Інтернешнл СА (вантажотримувачі 0 підприємства Китаю, U.S.Steel Kosice (Словакія), Тринецькі Залезарні а.о. (Чеська республіка), Arcelor Mittal Ostrava a.s. (Чеська республіка), Arcelor Mittal Poland S.A. Oddzial

w Dabrowa Gorniza (Польща), ArcelorMittal Galati (Румунія) - на зовнішньому ринку.

Як видно, для реалізації продукції на внутрішньому ринку підприємство використовує прямі канали збуту, на зовнішньому ринку використовуються компанії-трейдери, які працюють зі споживачами залізорудної сировини даного регіону.

Обсяги виробництва продукції ПАТ «Південний ГЗК» та ціни на неї у 2015-2017 рр.представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Динаміка основних показників виробництва продукції
ПАТ «Південний ГЗК» у 2015 - 2017 рр.**

Показник	Значення			Темп росту, %	
	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	2016 / 2015	2017 / 2016
Виробництво агломерату, тис. т	2074	1616	2085	78	129
Виробництво концентрату, тис. т	9418	10176	9604	108	94
Виробництво агломерату, тис. грн.	2099714	1606521	2586814	77	161
Виробництво концентрату, тис. грн.	7987647	8603400	12130406	108	141
Ціна 1 т агломерату на внутрішньому ринку, грн. без ПДВ	994	999	1240	101	124
Ціна 1 т концентрату на внутрішньому ринку, грн. без ПДВ	915	1250	1371	137	110
Ціна 1 т концентрату на зовнішньому ринку, грн. без ПДВ	846	850	1261	100	148
Загальна частка експорту в структурі продажів, %	67	87	77	130	89

Отже, виробництво товарної продукції ПАТ «Південний ГЗК» мало неоднорідний темп росту протягом розглянутого періоду. Проте коливання динаміки виробництва у натуральних показниках можна пояснити з позиції загальних ринкових тенденцій, зокрема коливанням попиту та пропозиції на дані товари, оскільки реалізація, а отже і виробництво, залізорудної сировини

відбувається за попереднім замовленням у обсягах і за цінами, передбаченими в контрактах.

Зміна обсягу виробництва продукції ПАТ «Південний ГЗК» у грошовому вимірі значною також залежить від ряду чинників. Так, виробництва агломерату у 2015 році можна пояснити втратою частки ринку збуту даного продукту внаслідок впливу політичних факторів, а саме призупинення діяльності металургійних підприємств, що знаходяться в зоні АТО. Зростання аналогічного показника у 2017 році був обумовлений лише значним ростом ціни на доменний агломерат.

Ціни на товарну продукцію ПАТ «Південний ГЗК» протягом всього дослідженого періоду зростали як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Проте зростання ціни на залізорудний концентрат на зовнішньому ринку є наслідком знецінення гривні, оскільки в період 2015-2017 рр. ціни на залізорудну сировину в світі були найнижчими за останні 10 років. Суттєвий приріст ціни на залізорудний концентрат у 2016 році на зовнішньому ринку відбулося внаслідок зростання цін на залізорудну продукцію у світі.

Частка експорту в загальній структурі продажів протягом 2015-2017 рр. зростала. Серед основних факторів, що вплинули на таку динаміку варто зазначити зростання виробництва концентрату і скорочення виробництва агломерату, який в свою чергу реалізується лише на внутрішньому ринку. Скорочення частки експорту продукції ПАТ «Південний ГЗК» у 2017 році обумовлена зворотною ситуацією, а саме збільшенням частки виробництва агломерату та скороченням об'єму виробництва концентрату, яке спостерігається не лише на дослідженому підприємстві, а й на інших гірничодобувних підприємствах України.

В процесі дослідження було здійснено аналіз структури та динаміки доходів і витрат підприємства (табл. 2.2).

З таблиці бачимо, що доходи перевищують витрати кожного року. У 2017 році на 8226245 тис. грн. Також загальний дохід у порівнянні з 2016 роком зріс на 6,75%, або на 629001 тис. грн.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати ПАТ «Південний ГЗК» у 2015 - 2017 рр.

Показник	Значення			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Доходи	12278761	9315373	9944374	-2963388	629001	75,86	106,75
Витрати	1434961	1768534	1718129	333573	-50405	123,25	97,15
Прибуток до оподаткування	6467648	3076794	4200782	-3390854	1123988	47,57	136,53
Чистий прибуток	4859796	2389607	3361784	-2470189	972177	49,17	140,68

У структурі витрат наявне їх зменшення у звітному році на 50405 тис.грн., або на 2,75% менше ніж у попередньому році. Чистий прибуток комбінату після дворазового зменшення у звітному зріс на 40,68% і становить 3361784 тис.грн. Таке підвищення прибутку відбулося за рахунок зменшення собівартості виробництва. Собівартість у свою чергу - за рахунок підвищення амортизаційних відрахувань.

Для дослідження загального фінансового стану підприємства варто дослідити показники динаміки та структури його активів та ліквідності за 2015-2017 рр. у таблиці 2.3.

Отже, проведений аналіз динаміки майна ПАТ «Південний ГЗК» показав, що у 2017 році зменшився обсяг необоротних активів, при цьому вартість нематеріальних активів та основних засобів зросли значно суттєво, що мають настільки значний вплив на кінцевий результат. Скорочення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства.

У свою чергу обсяг оборотних активів значно зріс (на 25,84%), що є наслідком значного збільшення розмірів дебіторської заборгованості та грошових коштів в розглянутому періоді. Збільшення частки оборотних активів може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Таблиця 2.3.

Динаміки активів ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017 рр., тис.грн.

Показник	Значення			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Необоротні активи	4355578	4155018	4105223	-200560	-49795	95,40	98,80
Нематеріальні активи	470	204	3187	-266	2983	43,40	1562,25
Основні засоби	4001664	3770669	3602985	-230995	-167684	94,23	95,55
Оборотні активи	10202889	12224140	15382949	2021251	3158809	119,81	125,84
Запаси	549967	454000	435436	-95967	-18564	82,55	95,91
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1922408	3372204	6875356	1449796	3503152	175,42	203,88
Інша дебіторська заборгованість	119880	119086	754	-794	-118332	99,34	0,63
Гроші та їх еквіваленти	7427027	7957872	7878496	530845	-79376	107,15	99,00
Інші оборотні активи	1708	6202	7578	4494	1376	363,11	122,19
Баланс	14562274	16383237	19488423	1820963	-8504741	112,50	48,09

У 2016 році незначно (на 4,60%) зменшився обсяг необоротних активів внаслідок скорочення обсягу основних засобів на 5,77% за рахунок збільшення нарахування зносу на них на 2547,65%, проте це не мало значного впливу на динаміку результату необоротних активів, через незначну частку таких активів в структурі балансу. При цьому обсяг основних засобів майже значно змінився (спад на 4,5%), але значно збільшився розмір нематеріальних активів (1562,25%), що справило деякий вплив на зростання загального показника.

Розмір оборотних активів збільшувався як у 2015, так і в 2016 роках. Темп приросту знаходився на одному рівні протягом двох років (19,81% та 25,84%). Основним фактором, який вплинув на таку динаміку, було зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 75,42% та 103,88% відповідно, а також на 17,45% та 4,09% зменшився обсяг запасів підприємства. У 2016 році зростання грошових коштів склало 7,15%. Розмір іншої дебіторської заборгованості скоротився на 1,66%.

Проаналізувавши структуру майна ПАТ «Південний ГЗК» можна зробити висновок, що співвідношення необоротних та оборотних активів є типовим для промислового підприємства. Проте можна помітити суттєвий дисбаланс за даними статтями протягом періоду. Пояснити таку тенденцію можна більш

швидкими темпами росту оборотних активів порівняно з необоротними, основною причиною чого є збільшення обсягу реалізації продукції, а відповідно - збільшення розмірів дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка структури активів ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.

Показник	Значення, тис. грн..			Частка,%			Відхилення у пит.вазі, %	
	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Необоротні активи	4355578	4155018	4105223	29,91	25,36	21,06	-4,55	-4,30
Нематеріальні активи	470	204	3187	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02
Основні засоби	4001664	3770669	3602985	27,48	23,02	18,49	-4,46	-4,53
Оборотні активи	10202889	12224140	15382949	70,06	74,61	78,93	4,55	4,32
Запаси	549967	454000	435436	3,78	2,77	2,23	-1,01	-0,54
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1922408	3372204	6875356	13,20	20,58	35,28	7,38	14,70
Інша дебіторська заборгованість	119880	119086	754	0,82	0,73	0,00	-0,10	-0,72
Гроші та їх еквіваленти	7427027	7957872	7878496	51,00	48,57	40,43	-2,43	-8,15
Інші оборотні активи	1708	6202	7578	0,01	0,04	0,04	0,03	0,00
Баланс	14562274	16383237	19488423	100	100	100	-	-

Основне місце в структурі активів на початок 2017 року займають оборотні активи із часткою в 78,93% та гроші та їх еквіваленти -40,43%, протягом періоду їх обсяг змінювався, проте дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги залишилась найбільш вагомою складовою оборотних активів ПАТ «Південний ГЗК» із часткою 35,28%. Зростання даного показника на 14,70% за два роки з одного боку є наслідком зростання обсягу виробництва, а з іншого може сигналізувати про проблеми з розрахунковою дисципліною покупців або їх платоспроможністю. Нарощення обсягу дебіторської заборгованості в наступних періодах може загрожувати появою безнадійної дебіторської заборгованості, втратами коштів та зниженням рівня реальної ліквідності (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ліквідності

ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.

Показник	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	Абсолютний приріст	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,24	0,20	0,18	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,40	10,09	13,13	5,69	3,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,90	10,57	13,66	5,67	3,10

Провівши аналіз основних показників ліквідності ПАТ «Південний ГЗК» можна стверджувати про високу ліквідність балансу підприємства. Найбільше значення показників ліквідності спостерігалось у 2017 році, що свідчить про дуже високий розмір оборотних активів на підприємстві, зокрема значний розмір грошових коштів, на що вказує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Така ситуація є досить негативною, оскільки свідчить про неефективну інвестиційну діяльність підприємства та встановлення неправильних пріоритетів спрямування коштів, хоча дає можливість швидко акумулювати значну суму коштів для погашення вимог кредиторів у разі необхідності.

Варто зауважити, що на початку 2015 року значення коефіцієнту абсолютної ліквідності значно скоротилось і стало досить низьким (6% при нормативному значенні 20%), що могло загрожувати миттєвій платоспроможності товариства у разі виникнення несприятливих обставин. Проте збільшення обсягу грошових коштів та зменшення розміру поточних зобов'язань у 2015 році привело значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства до нормативного. За підсумком 2016 року значення цього показника дещо зменшилось, але залишилось достатнім для задоволення термінових вимог кредиторів у разі виникнення таких.

Значення показників швидкої та поточної ліквідності є високими, що значною мірою є наслідком зростання розміру дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Тому фахівцям підприємства необхідно ретельно стежити за якістю дебіторської заборгованості та за платоспроможністю своїх контрагентів для запобігання виникнення проблемної та безнадійної дебіторської

заборгованості та виникнення кризи ліквідності.

Важливим етапом при здійсненні аналізу фінансового стану підприємства є оцінка показників рентабельності та ділової активності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Динаміка показників рентабельності та ділової активності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.**

Показник	На	На	На	Абсолютний приріст	
	01.01.15	01.01.16	01.01.17	2016/2015	2017/2016
Рентабельність продажів	69	33	40	36	7
Рентабельність активів	29	12	17	17	5
Коефіцієнт оборотності активів	0,51	0,38	0,47	0,13	0,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,43	1,91	1,53	0,48	0,38
Період одного обороту дебіторської заборгованості, днів	255	191	238	64	48
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	1,67	1,62	1,33	0,05	0,30
Період одного обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	218	225	275	7	50

Отже, проведений аналіз рентабельності діяльності ПАТ «Південний ГЗК» вказує на його високу прибутковість. Варто відмітити суттєвий вплив скорочення обсягу чистого прибутку у 2015 році на показники рентабельності. Зменшення розміру чистого прибутку скоротило рентабельність продажів у 2015 році на 36%, але даний показник все одно мав високе значення і показував, що на 1 грн. реалізованої продукції припадає 0,33 грн. чистого прибутку. У 2016 році даний показник зріс на 7% через зростання чистого прибутку. На значеннях показника рентабельності активів також відобразилась зміна розміру чистого прибутку. Так, у 2015 році цей показник скоротився на 17%, а у 2016 - збільшився на 5%. Таким чином, за результатом 2016 року 1 грн., вкладена в майно ПАТ «Південний ГЗК», приносить 0,17 грн. чистого прибутку.

Коефіцієнти оборотності активів є досить високими. За результатами 2016 року значення оборотності активів зросло, що вказує на прискорення вивільнення коштів, вкладених в майно підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості збільшилась у 2015 році, але у 2016 році знову зменшилась.

Товарна дебіторська заборгованість у дослідженому періоді постійно зменшувалась, що вказує на пом'якшення вимог до контрагентів стосовно терміну погашення заборгованості або на недотримання останніми платіжної дисципліни. Позитивним явищем при цьому виступає те, що період одного обороту дебіторської заборгованості є меншим за 1 рік.

Отже, ПАТ «Південний ГЗК» - один з основних виробників доменного агломерату та залізорудного концентрату в Україні. Початок діяльності підприємства припадає на 1955 рік, в 1994 році комбінат був приватизований та набув форми акціонерного товариства, а в 2014 році було прийнято нову редакцію Статуту підприємства, відповідно до якого була затверджена нова назва - ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат».

Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства показав, що ПАТ «Південний ГЗК» в цілому постійно розвивається та покращує свої результати як виробничого, так і фінансового характеру. Проте на діяльність комбінату значною мірою впливають внутрішні і зовнішні чинники, зокрема ринкова кон'юнктура, податкове законодавство та політична ситуація. Формування фінансових результатів комбінату найбільшою мірою відбувається під впливом обсягів, доходів та вартості реалізації продукції, оскільки основними чинниками впливу на прибуток підприємства мають чистий дохід від реалізації та собівартість реалізованої продукції.

Майновий стан ПАТ «Південний ГЗК» відображає певні проблеми розвитку підприємства, зокрема високий рівень дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що в майбутньому у разі неплатежів зі сторони контрагентів може призвести до кризи ліквідності підприємства, особливо зважаючи на незначну частку грошових коштів та повну відсутність поточних фінансових інвестицій. Також підприємство має досить невелику частку основних засобів, що певною мірою може гальмувати розвиток виробництва, стримувати впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, вдосконалення системи управління комбінатом та автоматизації управління виробничими процесами, що в довгостроковій перспективі могло б суттєво

знизити собівартість виробництва, зменшити негативний вплив на екологічну ситуацію в регіоні та підвищити конкурентоспроможність власної продукції.

Тому, на наш погляд, в управлінні ПАТ «Південний ГЗК» необхідно звернути увагу на даний дисбаланс та спрямувати фінансові ресурси саме на фінансування оновлення основних засобів підприємства.

2.2 Діагностика ефективності та використання ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність господарювання ПАТ «Південний ГЗК» було системно та усебічно оцінено з використанням різних методів та прийомів. Це уможливило критичну оцінку фінансових результатів діяльності ПАТ «Південний ГЗК» як у статистичний період, так і в динаміці - за ряд періодів, дало змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективного використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення. За пропонованою методикою вище застосовуємо для оцінки ефективності фінансового-господарського стану було визначено такі групи показників: коефіцієнти оцінки майнового стану, коефіцієнти ліквідності та рентабельності, коефіцієнти фінансової стійкості та показники ділової активності підприємства.

Оцінка змін, що відбулися в складі та структурі майна підприємства є важливим етапом у характеристиці фінансового-господарського стану підприємства. Стабільність майнового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни.

Результати аналізу коефіцієнтів майнового стану ПАТ «Південний ГЗК» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників майнового стану

ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,38	0,39	0,45	0,01	0,06	102,63	115,38
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,07	0,05	-0,01	-0,02	87,50	71,43
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,03	0,03	0,03	-	-	-	-
Частка основних засобів в активах	0,25	0,23	0,19	-0,02	-0,04	92,00	82,61
Коефіцієнт мобільності активів	2,89	2,94	3,55	0,05	0,61	101,73	120,75

За даними можна зробити висновки, що коефіцієнт зносу основних засобів підвищується і вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів підприємства. Так, коефіцієнт зносу основних засобів у 2015 році склав 0,39, а у 2017 році зріс на 15,38% проти 2016 року, що є негативним явищем і склав 0,45%.

Коефіцієнт оновлення основних засобів суттєво коливається, це означає, що інтенсивність введення в виробництво нових основних засобів на ПАТ «Південний ГЗК» постійно змінюється. У 2017 році коефіцієнт оновлення склав 0,05.

Частка оборотних виробничих активів в обігових коштах в умовах інфляції повинна постійно збільшуватись, але в нашому випадку вона є незмінною. В 2015-2017 роках цей показник склав 0,03.

Частка основних засобів в активах повинна зменшуватись за умов незмінних або зростаючих обсягів реалізації продукції. В 2017 році частка основних засобів зменшилась на 0,04, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Протягом вказаного періоду цей показник збільшується на 21%, що є позитивним явищем.

Отже, аналіз відповідних коефіцієнтів свідчить про те, що майновий стан ПАТ «Південний ГЗК» протягом аналізованого періоду є задовільним.

Для того, щоб дослідити фінансовий стан ПАТ «Південний ГЗК» більш детально проведено аналіз показників рентабельності та ліквідності, що дозволить зробити висновки про ефективність діяльності підприємства в 2015-2017 роках, а також рівень його платоспроможності в даний період (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

**Динаміка показників ліквідності та рентабельності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2015/2017	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Коефіцієнт покриття	12,08	23,3	31,5	11,22	8,2	192,88	135,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	29,88	30,2	30,7	0,5	0,5	101,07	101,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,79	15,2	16,4	1,2	1,2	172,92	107,89
Коефіцієнт рентабельності активів	0,4	0,3	0,2	-0,1	-0,1	75,00	66,67
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,6	0,4	0,2	-0,2	-0,2	66,67	50,00
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,7	0,5	0,4	-0,1	-0,1	71,43	80,00

Група показників ліквідності відображає здатність підприємства перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Так, для показника покриття нормативним вважається значення вище 1. Воно показує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю

короткострокових зобов'язань. В нашому випадку розраховані значення даного показника є відмінними від нормативу, хоча і мають зростаючу тенденцію (збільшення на 8,2 в 2017 році).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що в 2015 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 30,2 грн. середньо- та високоліквідних оборотних активів підприємства, тоді як в 2017 р. ця величина збільшилась на 0,5 грн. В свою чергу даний показник знаходиться в рамках нормативу (не нижче 1), що свідчить про достатність оборотних засобів для погашення зобов'язань протягом 2015-2017рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за весь аналізований період становив більше нормативного значення (0,2), що свідчить про достатність абсолютного покриття основних зобов'язань підприємства.

В 2015-2017 рр. на ПАТ «Південний ГЗК» збільшився чистий прибуток, що сформувало показники рентабельності активів на достатньому рівні. При цьому коефіцієнт рентабельності активів у 2017 році зменшується на 0,1. Таким чином, капітал, який вкладається в діяльність підприємства за даний період приносить менший прибуток. Зменшується також і коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2017 р. на 0,2. Така тенденція свідчить про зменшення прибутковості інвестування власного капіталу за 2015-2017 рр. зменшується відповідно і рентабельність продажу.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів.

У таблиці 2.8. наведені основні показники, що характеризують фінансову стійкість ПАТ «Південний ГЗК» у 2015-2017 рр. (табл.2.8).

Отже, за розрахунками, проведеними у таблиці 2.8. очевидно, що коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства є високими і характеризує його можливість виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел.

Тобто, підприємство виконує свої зобов'язання за рахунок власних активів, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.8.

**Динаміка показників фінансової стійкості
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.**

Показник	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,89	0,91	0,95	0,02	0,04	102,25	104,40
Коефіцієнт фінансування	0,8	0,09	0,06	-0,03	-0,03	11,25	66,67
Коефіцієнт забезпеченості власними ОЗ	0,94	0,96	0,97	0,01	0,01	102,13	101,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,81	0,79	0,77	-0,02	-0,02	97,53	97,47

Коефіцієнт фінансування характеризує забезпеченість підприємства позиковими коштами, а його нормативне значення ($K_f < 1$). На ПАТ «Південний ГЗК» у 2015 році коефіцієнт фінансування дорівнює 0,09, це означає, що кількість власних коштів домінує над позиковими, що є позитивною тенденцією. У 2017 році коефіцієнт фінансування дорівнює 0,06, що означає, що підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також має дуже задовільні значення і у 2017 році становить 0,97.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має бути більше 0 і визначає частку власних обігових коштів у власному капіталі. На ПАТ «Південний ГЗК» у 2015 році даний показник склав 0,79, а у 2017 році він зменшився і склав 0,77, тобто частка власних обігових коштів у власному капіталі зменшилась, що є негативною тенденцією.

Отже, аналізуючи фінансову стійкість ПАТ «Південний ГЗК», можна зробити висновок, що за основними показниками фінансової стійкості досліджуване підприємство є фінансово стійким.

Наступним етапом дослідження фінансового стану підприємства є визначення його ділової активності. Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності. Коефіцієнти оборотності - система показників фінансової активності підприємства, яка характеризує наскільки швидко сформований капітал обертається в процесі його господарської діяльності. Розрахунок показників ділової активності ПАТ «Південний ГЗК» наведено у таблиці 2.9.

Збільшення продуктивності використання оборотних активів підприємства в динаміці на 0,07 у 2017 році є позитивною тенденцією, оскільки для реалізації оборотних активів необхідний більш тривалий період. Зростання в динаміці 2015-2017 рр. коефіцієнта оборотності оборотних активів є свідченням підвищення ефективності їх використання (за інших рівних умов), оскільки вони швидше перетворюються в грошову форму. Оптимальний напрямок - прискорення.

Оцінкою швидкості обороту запасів (товарно-матеріальних цінностей) є показник оборотності запасів. Оптимальним є прискорення оборотності запасів, але за умови достатнього обсягу запасів для нормальної господарської діяльності, що становить 0,72 на 2017 рік.

Швидкість обороту дебіторської заборгованості має позитивну тенденцію для підприємства, адже спостерігається підвищення показника на протязі 2015-2017 рр.

Таблиці 2.9.

Динаміка показників ділової активності

ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.

Показник	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2015/ 2016	2016 /2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Оборотність оборотних активів (рази)	0,57	0,59	0,66	0,02	0,07	103,51	111,86
Оборотність запасів (рази)	0,68	0,7	0,72	0,02	0,02	102,94	102,86
Оборотність дебіторської заборгованості (рази)	1,76	1,75	1,8	-0,01	0,05	99,43	102,86
Тривалість операційного циклу(дн)	62,52	60,45	58,37	-2,07	-2,08	96,69	96,56
Оборотність кредиторської заборгованості (рази)	18,22	17,88	16,32	-0,34	-1,56	98,13	91,28
Тривалість фінансового циклу (дн)	54,8	55,03	56,53	0,23	1,5	100,42	102,73

Показник тривалості операційного циклу, тобто періоду з моменту вкладання коштів у запаси до отримання виручки від продажу готової продукції теж має позитивну тенденцію, про що свідчить зменшення довжини операційного циклу на -2,08 у 2017 році, порівняно з минулим роком.

Показника оборотності періоду погашення кредиторської заборгованості, тобто часу, на який кредитується підприємство своїми господарськими партнерами, знижується на 1,56 в динаміці і свідчить про те, що підприємство кредитується на більш тривалий строк, тобто довше може використовувати в господарській діяльності кредитні ресурси.

Зростання фінансового циклу на підприємстві у 2015-2017 рр., за інших рівних умов, є негативною тенденцією, оскільки відбувається уповільнення процесу вивільнення грошових коштів. Свідчить про нерациональне використання оборотних активів.

Отже, ділова активність ПАТ «Південний ГЗК» за основними показниками знаходиться в задовільному стані, але деякі показники за вказаний період набули відносно негативної тенденції.

Для визначення ефективності діяльності підприємства потрібно врахувати використання кожного фактора впливу за допомогою окремої системи конкретних показників у таблиці 2.10.

Аналіз даних таблиці показує, що відбувається систематичне зростання продуктивності праці, яке має пріоритетне значення для підвищення ефективності функціонування підприємства у майбутньому періоді. Зростання продуктивності праці у 2017 році означає підвищення випуску продукції за одиницю робочого часу порівняно з минулим аналогічним періодом.

Таблиця 2.10.

**Динаміка основні показників ефективності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр.**

Показник	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	Абсолютний приріст		Темп росту,%	
				2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Продуктивність праці,	1540,14	1137,03	1211,43	-403,11	74,40	73,83	106,54
Трудомісткість	0,00065	0,00880	0,00083	0,01	-0,01	1353,85	9,43
Фондовіддача	2,11	1,48	1,45	-0,63	-0,03	70,14	97,97
Фондомісткість	0,47	0,68	0,69	0,20	0,01	142,57	102,07
Матеріаловіддача	0,22	0,32	0,29	0,09	-0,03	141,91	90,88
Матеріаломісткість	4,45	3,13	3,45	-1,31	0,31	70,47	110,04

Основними плановими й обліковими показниками продуктивності праці на підприємстві промисловості є обсяг продукції в натуральному або вартісному виразі з розрахунку на одного працівника промислово-виробничого персоналу (на відпрацьований людино-день або людино-годину) і трудомісткість одиниці продукції або робіт. Трудомісткість - це витрати живої праці на виробництво одиниці продукції. Показник трудомісткості у 2017 році зменшується, що є добре для ПАТ «Південний ГЗК», оскільки чим менша величина цього показника, тим вища продуктивність праці.

Фондомісткість показує, яка вартість основних засобів припадає на одну гривню вартості реалізованої продукції. У 2015 році на 1 грн. вартості реалізованої продукції припадає 0,68 грн. основних засобів. А у 2017 році на 1 грн. вартості реалізованої продукції припадає 0,69 грн. основних засобів. Отже, на ПАТ «Південний ГЗК» фондомісткість в 2017 році зростає на 0,01 грн./рік, що є негативним явищем.

Фондовіддача - це показник, який показує кількість виручених коштів з однієї гривні вкладених коштів в основні засоби. На ПАТ «Південний ГЗК» у 2015 році показник фондовіддачі становив 1,48 0,01 грн./рік. У 2017 році цей показник зменшився на 0,1 0,01 грн./рік, що є негативною тенденцією і свідчить про менш ефективне використання основних засобів порівняно з минулим роком.

Якщо матеріаломісткість продукції знижується, а матеріаловіддача зростає, то це свідчить про підвищення ефективності використання матеріалів на ПАТ «Південний ГЗК». Внаслідок зниження матеріаломісткості матеріальні витрати у 2015 році зменшуються. Підвищення матеріаломісткості у 2017 році призводить до перевитрат матеріалів в аналізованому році.

Можна зробити висновок, що зазначені вище розрахунки показників ефективності необхідні для прийняття тих чи інших оптимальних рішень.

Оцінка рівня використання різних видів ресурсів і витрат, здійснюваних під час організаційно-технічних заходів дозволить обґрунтувати і визначити найкращі варіанти господарських рішень щодо застосування нової техніки, технології та організації виробництва, нарощування виробничих потужностей, підвищення якості й оновлення асортименту продукції та інше в наступному розділі.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства виступає рентабельність. Рентабельність - це відносний показник економічної ефективності, що порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту [15].

Показники рентабельності ПАТ «Південний ГЗК» демонструє відносну прибутковість. Вони відображають ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності окупність витрат тощо (табл.2.11).

Якщо оцінити всі показники загалом, то за досліджуваний період спостерігається різке їх падіння у 2016 році, а потім підвищення у 2017, але не до рівня 2015 року. Рентабельність продукції у 2017 році зросла на 41,08%, що є свідченням покращення результатів діяльності підприємства. Такий ефект був досягнутий за рахунок збільшення чистого прибутку від реалізації та зменшення собівартості продукції. Рентабельність активів у 2017 році теж зросла на 21,37% і вказує на прибутковість активів комбінату. Рентабельність власного капіталу зросла на 16,61% у 2017 році порівняно з попереднім.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рентабельності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017рр., %**

Показник	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	Абсолютний приріст		Темп росту,%	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Рентабельність активів	13,35	15,44	18,74	2,09	3,3	115,65	121,37
Рентабельність діяльності	40,42	27,15	36,55	-13,27	9,4	67,17	134,62
Рентабельності власного капіталу	30,9	17,22	20,08	-13,68	2,86	55,73	116,61
Рентабельності продажу	31,99	28,99	36,55	-3	7,56	90,62	126,08
Рентабельності реалізації продукції	98	55,74	78,64	-42,26	22,9	56,88	141,08

Це може означати, що підприємство обрало вдалу політику формування фінансових ресурсів через власний капітал. Рентабельність діяльності зросла на 34,62%. Підвищення є ознакою вдалої виробничої діяльності комбінату. Отже, можна підсумувати, що ПАТ «Південний ГЗК» веде ефективну діяльність, що і призвело до збільшення прибутку у звітному році. Діяльність підприємства у 2017 р. принесла прибуток у сумі 3 361784 тис. грн.

2.3 Інтегральна оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства

З метою більш глибокого аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності ПАТ «Південний ГЗК» було здійснено інтегральну оцінку його функціонування, що дозволило здійснити висновки та обґрунтувати відповідні пропозиції. Таким чином, було застосовано єдину методологічну основу для інтегральної оцінки фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК», яка дозволила всебічно оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства, визначити недоліки в його роботі та запропонувати шляхи поліпшення фінансового стану підприємства.

Одним із різновидів інтегральної оцінки є рейтингова оцінка, яка по суті є порівняльним аналізом одиниць досліджуваної сукупності. Стандартизація вибраних показників здійснюється шляхом ділення фактичних показників на стандартне значення [72]. Таким чином інтегральний показник фінансового стану визначається наступним чином:

$$= \sum_{i} \dots \quad (2.1)$$

Де - фактичне значення фінансового показника; - стандартне значення фінансового показника; w_i - вага (значимості) фінансового коефіцієнта[73].

Експертним методом були визначені стандартні значення фінансових показників та їх вагові коефіцієнти, які відображені у таблиці 2.12.

В цілому отримана модель має більшу достовірність оскільки всі етапи, які носили суб'єктивний характер, пройшли процес математичної обробки, а математичні моделі носять більш точний і достовірний характер.

Для визначення типу фінансового стану підприємств пропонується застосовувати значення інтегрального показника фінансового стану. Градація вказаних типів фінансового стану підприємств в залежності від значення інтегрального показника наведена у додатку Е.

Таблиця 2.12

Стандартні значення фінансових показників та їх вагові коефіцієнти після формалізації процесу формування інтегральної оцінки

Показник	i	
Показники ефективності використання капіталу, Z		
Прибутковість поточних активів	6	0,1
Ефективність використання власного капіталу	2	0,06
Загальна рентабельність продукції	10	0,1
Рентабельність продажу за чистим прибутком	4	0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5
Показники платоспроможності та ліквідності, Y		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2
Коефіцієнт покриття	2	0,7
Показники фінансової стійкості, X		
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними капіталами	2	0,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0,5

Приклад розрахунку інтегрального показника фінансового стану за вищенаведеною методикою представлено у таблиці 2.13.

Для визначення типу фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК» було складено аналітичну таблицю 2.14.

Виходячи з даних таблиці 2.14 можна стверджувати, що ПАТ «Південний ГЗК» протягом 2015-2017 років ефективно використовувало капітал. Оцінка фінансового стану підприємства за наведеною методикою дозволило віднести підприємство до 12 типу фінансового стану, тобто надвисокий рівень прибутковості підприємства для якого характерною є оптимальна структура капіталу і майна.

Однак, варто зауважити, що отримання надприбутків може носити тимчасовий характер.

Так, за підсумками 2017 року фінансовий стан підприємства за наведеною методикою віднесено до 8-го типу фінансового стану, тобто до групи підприємств з достатньо високим рівнем ефективності використання

капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності.

Таблиця 2.13

Динаміка інтегральної оцінки фінансових показників діяльності ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017 рр.

Показник	i		2015		2016		2017	
			z,y,x	Si	z,y,x	si	z,y,x	si
Показники ефективності використання капіталу								
Коефіцієнт рентабельності активів	6	0,1	0,3	18	0,3	18	0,2	12
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2	0,06	0,5	16,67	0,4	13,3	0,2	6,67
Рентабельність продажу за чистим прибутком	4	0,05	0,5	40	0,5	40	0,4	32
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3	2,4	0,57	0,71	0,59	0,7375	0,66	0,825
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	16,87	10,12	17,88	10,728	16,32	9,792
Z				85,50		82,80		61,28
Показники платоспроможності та ліквідності								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2	15,1	151	15,2	152	16,4	164,00
Коефіцієнт покриття	2	0,7	22,8	65,14	23,3	66,57	31,5	90,00
Y				216,14		218,57		254,00
Показники фінансової стійкості								
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними капіталом	2	0,1	0,96	19,2	0,96	19,2	0,97	19,4
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0,5	0,9	3,6	0,91	3,64	0,95	3,8
X				22,8		22,84		23,2
Інтегральний показник(I)				324,44		324,21		338,48

Характеристика фінансового стану підприємства за період, що аналізується подана у таблиці 2.14.

Очевидно, що протягом 2015-2017 рр. підприємству характерний «куражний» фінансовий стан, в якому воно перебувало довгий проміжок часу, оскільки такий стан є виснажливим і ресурсномістким. Фінансовий стан ПАТ «Південний ГЗК» визначено як впевнений, якому характерний оптимальний рівень фінансових показників.

**Характеристика фінансового стану
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017 рр.**

Рік	Z	Y	X	Тип фінансового стану	I	Вид фінансового стану
2015	85,50	216,14	22,8	12 тип	324,44	Куражний
2016	82,80	218,57	22,84	12 тип	324,21	Куражний
2017	61,28	254,00	23,2	8 тип	338,48	Куражний

На ПАТ «Південний ГЗК» система КРІ запроваджена з 2013 року та направлена на оцінку діяльності Тор-менеджменту підприємства (керівництва). Динаміка результативності діяльності керівного складу на засадах КРІ подана у додатку Ж. Дані таблиці демонструють ефективність запровадження системи КРІ через аналіз показників: кількості працівників, результативності та середнього відсотку премії за відповідний період. Динаміка демонструє тенденцію до зростання усіх зазначених показників протягом 2015-2017рр., що доводить необхідність розповсюдження даної системи й на оцінювання результативності діяльності інших категорій працівників.

Однак, виходячи з проведеного дослідження, можна стверджувати, що системи КРІ на підприємстві потребує подальшої розробки та запровадження у всі бізнес-процеси.

З метою більш глибокого аналізу і здійснення інтегральної оцінки ефективності діяльності ПАТ «Південний ГЗК» було описано та проаналізовано його бізнес-модель.

Канвабізнес-моделі (від англ. Business model canvas) - один з інструментів стратегічного управління для підприємців, які просуваються в рамках LEAN, який дозволяє зробити опис проекту[76]. Автором і творцем канви бізнес-моделі є Олександр Остервальдер і Ів Пінье.

Канва бізнес-моделі в першу чергу призначена для діючих бізнесів і компаній, і застосовується для розбору існуючої бізнес-моделі з метою знаходження слабких місць або нових точок зростання.

Само по собі бізнес-моделювання - це інноваційна техніка по використанню шаблону бізнес-моделі для корекції існуючої моделі і розробки нових моделей ведення свого бізнесу.

Шаблони і техніки побудови бізнес-моделей можуть використовуватися для створення і корекції бізнесів, створення моделі змін на рівні відділів або напрямків в організації, побудови власної кар'єри.

Бізнес-модель виконує відразу кілька ключових для компанії функцій, вона дозволяє досягти:

- Очевидності і глибини - а одному аркуші паперу наочним чином відобразити сутність і ключові процеси всього бізнесу, починаючи від клієнтів і закінчуючи напрямками фінансових потоків. Таких інструментів ще не було.

- Максимального використання групового інтелекту. Візуалізація і простота відображення дозволяє забезпечити єдине бачення, розуміння, використовувати груповий інтелект і експертний досвід усіх співробітників і експертів.

- Багатогранність і багатоваріантність. Коригувати, проектувати і формулювати безліч нових моделей бізнесу навіть за кілька годин.

Приклад канвібізнес-моделі фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК» у представлено таблиці 2.15.

Опис кожної бізнес-моделі включає дев'ять блоків, які відображають логіку дій підприємства, спрямованих на отримання прибутку. Ці дев'ять блоків охоплюють чотири основні сфери бізнесу: взаємодія з споживачами, пропозиція, інфраструктура і фінансова ефективність компанії. Бізнес модель подібна зі стратегічним планом, який втілюється в життя через організаційні структури, процеси і системи.

Канвабізнес-моделі фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК»

Ключові партнери ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат», ПрАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ПрАТ «Маріупольський металургійний завод ім.Ілліча», ПрАТ «Запорізький металургійний комбінат»	Ключові дії ПАТ «ПГЗК» виробництво двох видів продукції: концентрат і агломерат. Продажа продукції. Продвиження продукції по країнах Східної Європи та Китаю. Клієнтоорієнтованість.	Ключові цінності Виготовлення високоякісної продукції, погрузка та доставка клієнту згідно договору.	Взаємозв'язок з клієнтами Виробничі зв'язки налагоджені десятками роками. З кожним роком збагачуємо якість готової продукції.	Сегмент споживачів Клієнтоорієнтованість Багатопрофільні підприємства
	Ключові ресурси Добування залізної руди. Доставка дроблення. Збагачення концентрату та спікання агломерату для кінцевої продукції. Виробничий колектив комбінату. Капітал(ВК таПК)		Канали Отправляємо залізноруду у продукцію залізницею до покупців та морським шляхом через морські порти.	
Структура витрат На виготовлення готової продукції лівові частини належить використанню електроенергії, затрати на бурі взривні роботи, транспортні витрати, та доставка ГП укрзалізницею до споживача.		Потоки доходів Поставка ГП та розрахунок за ГП, що проводиться на протязі 30 календ.днів, згідно контракту. Товар - Гроші - Товар		

Ефективність бізнес моделі підприємства було оцінено за підходом Дюпон-Каскад. Як відомо, модель Дюпона (англ. The DuPont System of Analysis, формула Дюпона) - метод фінансового аналізу через оцінку ключових факторів, що визначають рентабельність підприємства. Даний метод був вперше

використаний компанією «DuPont» на початку 20-го століття і являє собою факторний аналіз, тобто виділення основних факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Метою фінансового аналізу, проведеного компанією, є пошук шляхів максимізації прибутковості вкладеного капіталу для власників і акціонерів. Прибутковість підприємства та зростання її вартості для акціонерів відбивається коефіцієнтами рентабельності. Управління рентабельністю підприємства стає ключовим завданням для всіх рівнів менеджменту: стратегічного, тактичного і оперативного. Фірмою «DuPont» був запропонований простий спосіб управління рентабельністю через розкладання коефіцієнта рентабельності на фактори, що відображають різні аспекти діяльності підприємства.

Модель Дюпона (DuPont) широко застосовується в аналізі фінансових коефіцієнтів для визначення потенціалу компанії в збільшенні коефіцієнта рентабельності власного капіталу (англ. Return on Equity, ROE). Базова (трехфакторную) модель передбачає декомпозицію коефіцієнта ROE на три компоненти:

- рентабельність продажів;
- оборотність активів;
- фінансовий важіль.

Аналіз на основі методики Дюпона дозволяє визначити сильні і слабкі сторони компанії. Кожен слабкий фінансовий коефіцієнт може бути підданий більш глибокій декомпозиції, щоб отримати точне уявлення про причини слабкості. Коли джерела проблем визначені, менеджмент компанії може розробити заходи щодо підвищення рентабельності власного капіталу, наприклад, поліпшити контроль над витратами, підвищити ефективність управління активами, поліпшити маркетинг тощо.

Головним недоліком моделі Дюпона є те, що для аналізу використовуються дані фінансової звітності, яка може бути спотворена компанією з метою приховування деяких вразливостей бізнесу. Іншими словами, коректний

результат може бути отриманий тільки в разі коректної підготовки фінансової звітності.

Також дана методика успадковує недолік, властивий будь-якій системі аналізу на основі фінансових коефіцієнтів. Найкраще вона працює при зіставленні компанії приблизно однакового розміру з однієї галузі. Результати відповідного аналізу подані у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16.

**Динаміка показників ефективності бізнес-моделі підприємства
ПАТ «Південний ГЗК» у 2015-2017 рр.**

Показник	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	Абсолютний приріст			Темп росту		
				2016- 2015	2017- 2016	2017- 2015	2016- 2015	2017- 2016	2017- 2015
ROE (ЧП/ВК)	0,38	0,16	0,18	0,23	0,02	0,20	41,22	115,5	47,62
Rпрод.(ЧП/В)	0,42	0,29	0,37	0,13	0,08	0,05	69,78	126,1	87,97
Оа (В/А)	0,80	0,50	0,47	0,30	-0,03	0,33	62,64	93,81	58,76
Кфз (А/ВК)	1,15	1,08	1,06	0,07	-0,03	0,09	94,31	97,69	92,13
Валова маржа (ВП/В)	0,63	0,53	0,56	0,10	0,04	0,06	84,17	106,9	89,99
Ефект від комерц.і упр.витрат (ЕВІЕ/ВП)	0,88	0,73	0,83	0,16	0,10	0,05	82,38	113,8	93,78
Еф.від фін.діяльн. (Пдо/ЕВІТ)	1,00	0,97	0,98	0,03	0,01	0,02	97,36	100,5	97,87
Под.ефект (ЧП/Пдо)	0,75	0,78	0,80	0,03	0,02	0,05	103,4	103,0	106,5
Упр.ГЗ (ГК*360/В)	245,2	347,5	308,3	102,30	39,20	63,09	141,7	88,72	125,7
Упр.ДЗ (ДЗ*360/В)	138,8	147,2	269,1	8,48	121,9	130,3	106,1	182,7	193,9
Упр.З (З*360/В)	27,01	1,98	17,04	25,02	15,06	9,96	7,34	859,5	63,10
Упр.ІОА (ІОА*360/В)	0,08	0,27	0,30	0,19	0,03	0,21	322,9	109,5	353,6
Упр.ОЗ (ОЗ*360/В)	196,5	164,7	141,0	31,83	23,67	55,50	83,80	85,63	71,76
Упр.ІНА(ІНА*360/ В)									
Борг.навант(ПК/ВК)	0,15	0,08	0,06	0,07	0,03	0,09	56,49	70,49	39,82

Відповідно до результатів проведених розрахунків ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2017 рр. очевидним є зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу і, відповідно, зниження суми валового прибутку та рентабельності продажу, що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції та зменшення

оборотності активів. Коефіцієнт фінансової залежності зменшується, показник є індикатором фінансової стійкості і вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Відповідно зменшується і валова маржа, що є доходом від обсягу продажів компанії, за вирахуванням вартості проданих товарів. Динаміку показників ефективності зображено на рис. 2.3.

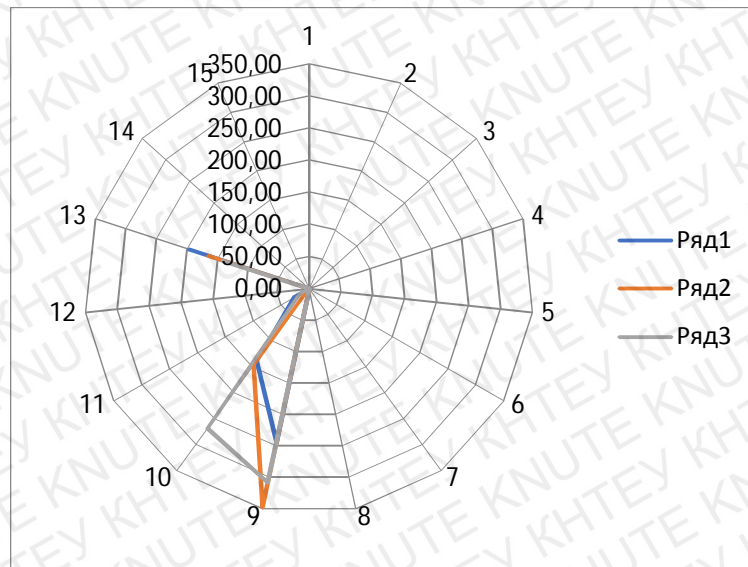


Рис. 2.3. Діаграма динаміка показників ефективності ПАТ «Південний ГЗК»

Таким чином, модель Дюпона свідчить, що найбільший вплив на рентабельність власного капіталу має коефіцієнт фінансової залежності, що свідчить про збільшення частки позикових коштів відносно власних і про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел. Усі інші показники в динаміці зменшились, а це, відповідно, негативно для підприємства. Зокрема, зменшення демонструють показники: рентабельності власного капіталу; рентабельності продажу; показники ресурсвіддачі. Також протягом періоду, що аналізується знизився коефіцієнт фінансового левеґіджу і його ефект, що означає зниження ефективності використання власного капіталу підприємства.

Отже, як показують дослідження, прибуток підприємства зменшився, через те ПАТ «Південний ГЗК» доцільно було нарощувати капітал, використовуючи

власні джерела, не залучаючи деякий час позикових коштів, щоб не виникав ризик неплатоспроможності.

Підприємству для його ефективної господарської діяльності потрібно переглянути і в разі необхідності змінити свою фінансову політику і фінансову стратегію, звернути більше уваги на планування оптимальної структури капіталу, тобто оптимального співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом; здійснити прогнозування своєї діяльності; переглянути організаційну структуру управління підприємством; проводити ефективний фінансовий менеджмент, тобто організувати такі фінансові відносини підприємства, які б дозволяли формувати ресурсний потенціал високих темпів приросту виробництва та продажу, забезпечувати постійний ріст власного капіталу та стабільний економічний розвиток, а також конкурентоздатність підприємства; приймати об'єктивні управлінські рішення щодо цільового використання як позичкового, так і власного капіталу та організувати чітке інформаційне, нормативне та правове забезпечення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТЮ ГОСПОДІРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК»

3.1 Розроблення заходів з удосконаленням управління ефективністю господарсько-фінансової діяльності підприємства

Для удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства потрібно розробити та впровадити запропоновані заходи, але спочатку необхідно провести оцінку впливу ринкових та внутрішніх чинників на формування основних фінансових показників. В першу чергу, варто спрогнозувати темп росту виручки у на майбутній період. Відповідно до оцінки AMP Capital, залізної руди у 2018 році складатиме 59,62 долари США, у той же час, спеціалісти Vale SA припускають, що ціна буде дорівнювати 80 доларів США за 1 тону. Таким чином, середнє прогнозне значення ціни на залізну руду на світовому ринку становитиме 69,81 долар США. При цьому курс долара складатиме 27,93 грн. Обсяг продажів у прогнозному періоді значно не збільшиться, оскільки приваблива ціна на залізну руду буде стимулювати китайських промисловців до самостійного видобутку та продажу такої сировини. Проте незначний приріст (1%) все ж може бути. Під впливом зміни ціни та обсягів продажу дохід від реалізації продукції зросте на 37%.

Для підвищення рівня ефективності виробництва та зменшення непродуктивних витрат ПАТ «Південний ГЗК» в останні роки проводить програму «Бережливе підприємство». В рамках реалізації даної програми підприємство матиме змогу зменшити витрати на електроенергію та використання водних ресурсів, що скоротить розмір собівартості на 2%. Зростання виручки та скорочення собівартості призведе до зміни розмірів фінансових результатів (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

**Аналіз прогнозного звіту про фінансові результати
ПАТ «Південний ГЗК» за 2017-2018 рр.**

Стаття	Значення		Абсолютний приріст	Темп росту,%
	2017 рік	Прогнозний рік		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9198359	12601751,83	3403392,83	137
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4010299	5373800,66	1363501,66	134
Валовий: прибуток	5188060	7211403,4	2023343,4	139
Інші доходи	13151	13151	0	100
Інші витрати	14927	14927	0	100
Фінансовий результат від операційної діяльності	4196332	6084681,4	1888349,4	145
Фінансові витрати	97719	97719	0	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4200782	6133141,72	1932359,72	146
Витрати (дохід) з податку на прибуток	838998	1224937,08	385939,08	146
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	3361784	4908204,64	1546420,64	146

Таким чином, розмір собівартості збільшиться на 34%. Разом зі зростанням виручки від реалізації продукції це дасть змогу збільшити валовий прибуток на 39%. У свою чергу операційний прибуток збільшиться на 45%. Фінансовий результат до оподаткування, витрати з податку на прибуток, а також чистий фінансовий результат зростуть на 46%.

Оскільки ПАТ «Південний ГЗК» останні роки не виплачувало дивіденди, а також не робило відрахувань до резервного та інших фондів, весь одержаний прибуток буде реінвестований у розвиток підприємства. Зміна показників фінансових результатів відіб'ється на розмірі статей балансу ПАТ «Південний ГЗК»(табл. 3.2).

Отже, в результаті зростання виручки від реалізації продукції автоматично зростуть показники нематеріальних активів, основних засобів, оборотних активів, а також кредиторської заборгованості. Розмір власного капіталу зросте на суму реінвестованого прибутку.

Таблиця 3.2

Прогнозний баланс ПАТ «Південний ГЗК» за 2017-2018 рр., тис. грн.

Стаття	Значення		Абсолютний приріст	Темп росту, %
	2017 рік	Прогнозний рік		
Актив				
Основні засоби	3602985	5944925,25	2341940,25	165
Інші необоротні активи	7578	7729,56	151,56	102
Запаси	435436	596547,32	161111,32	137
Дебіторська заборгованість	6875356	9419237,72	2543881,72	137
Гроші та їх еквіваленти	7878496	10793539,52	2915043,52	137
Інші оборотні активи	7578	10381,86	2803,86	137
Баланс	19488423	23970760,29	4482337,29	123
Пасив				
Власний капітал	358769	444873,56	86104,56	124
Зареєстрований капітал	535915	535915	0	100
Нерозподілений прибуток	14468741	18085926,25	3617185,25	125
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	718447	718447	0	100
Довгострокові кредити банків	0	0	0	-
Поточні зобов'язання та забезпечення	564518	722583,04	158065,04	128
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	287717	394172,29	106455,29	137
Інші поточні зобов'язання	12480	12480	0	100
Баланс	16383237	20151381,51	3768144,51	123

В результаті такого розподілу сума пасивів буде більшою за розмір активів на 4482337,29 тис. грн., тому доцільно буде спрямувати залишок капіталу в оновлення бази основних засобів.

В результаті придбання основних засобів, приріст їх розміру складе 65%. Розмір нерозподіленого прибутку зросте на 25%, а власного капіталу – на 24%. Валюта балансу збільшиться на 23%. Суттєвих змін у структурі майна та капіталу ПАТ «Південний ГЗК» не відбудеться.

Здійснення підприємницької діяльності, при цьому не залежно, чи здійснюються господарські операції суб'єкта господарювання в рамках операційної, або інвестиційної, або ж фінансової діяльності нерозривно пов'язано із таким явищем як невизначеність, тобто неможливості

спрогнозувати майбутність наслідки здійснення тієї чи іншої господарської операції із 100-відсотковою достовірністю.

Невизначеність при здійсненні господарських операцій суб'єктом господарювання в раках операційної, інвестиційної та фінансової діяльності свідчить про наявність ймовірності відхилення кінцевого результату від очікуваної величини, при цьому таке відхилення може мати як позитивний, так і негативний ефект. У свою чергу, ймовірність виникнення будь-яких відхилень, незалежно від того, позитивні чи негативні це відхилення, від очікуваного рівня фінансових показників прийнято визначати як ризик, що дозволяє стверджувати, що невизначеність, притаманна реалізації тих чи інших господарських операцій суб'єкта господарювання, формує його сукупний ризик, який, у свою чергу, складається із сукупності окремих видів ризиків.

Одними із найбільш вживаних методів оцінки рівня фінансового ризику є економіко-статистичні методи. До таких методів відносяться:

1. Рівень фінансового ризику – характеризує загальний алгоритм оцінки цього рівня та обчислюється за формулою:

$$R_i = P_i * r_i, \quad (3.1)$$

де R_i – рівень відповідного фінансового ризику;

P_i – ймовірність настання даного фінансового ризику;

r_i – розмір можливих фінансових втрат при реалізації даного ризику.

2. Дисперсія – характеризує ступінь коливання досліджуваного показника по відношенню до його середньої величини. Обчислюється за формулою:

$$\sigma = \sum (R_i - \bar{R})^2 * P_i, \quad (3.2)$$

де σ – дисперсія;

R_i – конкретне значення можливих варіантів очікуваного результату за сценарієм, що розглядається;

\bar{R} – середнє очікуване значення результату за сценарієм, що розглядається

P_i – ймовірність отримання окремих варіантів очікуваного результату за сценарієм, що розглядається;

n – число спостережень.

3. Середньоквадратичне відхилення. Будується на основі дисперсії та визначає ступінь коливання ризику. Розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum (R_i - \bar{R})^2 \cdot P_i}, \quad (3.3)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

R_i – конкретне значення можливих варіантів очікуваного результату за сценарієм, що розглядається;

\bar{R} – середнє очікуване значення результату за сценарієм, що розглядається

P_i – ймовірність отримання окремих варіантів очікуваного результату за сценарієм, що розглядається;

n – число спостережень.

4. Коефіцієнт варіації – дозволяє охарактеризувати типовість дисперсії.

Обчислюється за формулою:

$$= \frac{\sigma}{\bar{R}}, \quad (3.4)$$

де – коефіцієнт варіації;

σ – середньоквадратичне відхилення;

\bar{R} – середнє очікуване значення результату за сценарієм, що розглядається.

Таким чином, для оцінки невизначеності одержання фінансових результатів в існуючих умовах господарювання пропонуємо визначити ризик зменшення рівня рентабельності власного капіталу ПАТ «ПВДГЗК» в результаті реалізації запропонованих заходів оптимізації структури капіталу (табл. 3.3).

Отже, в результаті реалізації запропонованих заходів най вірогіднішим сценарієм є реалістичний. Це обумовлюється найвищим рівнем ймовірності одержання такого результату, що виникає внаслідок стабільної діяльності підприємства протягом дослідженого періоду часу та в прогнозованому періоді.

Значення ймовірності реалізації песимістичного сценарію обумовлюється нестабільною ситуацією на ринку залізорудної сировини та в українській економіці, що також може суттєво вплинути на результат.

Таблиця 3.3

Оцінка ризику зменшення рентабельності власного капіталу ПАТ «Південний ГЗК»

Сценарій	Рентабельність власного капіталу, %	Значення ймовірності, P_i	Можливість зміни рівня рентабельності ВК, %
Оптимістичний	35	0,3	10,50
Реалістичний	26	0,5	13,00
Песимістичний	17	0,2	3,40
Загалом	-	-	26,90

Оптимістичний сценарій можливий за умови оптимізації системи управління процесом фінансування ПАТ «Південний ГЗК» відповідно до існуючих можливостей.

Більш точне уявлення про ризик зміни рівня рентабельності власного капіталу дасть розрахунок середньоквадратичного відхилення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок середньоквадратичного відхилення ризику зменшення рентабельності власного капіталу ПАТ «Південний ГЗК»

Сценарій	R_i	\bar{R}	$(R_i - \bar{R})$	$(R_i - \bar{R})^2$	P_i	$(R_i - \bar{R}) * P_i$	$(R_i - \bar{R})^2 * P_i$
Оптимістичний	10,50	8,97	1,53	2,35	0,30	0,71	-
Реалістичний	13,00	8,97	4,03	16,27	0,50	8,13	-
Песимістичний	3,40	8,97	-5,57	30,99	0,20	6,20	-
Загалом	-	26,90	-	-	1,00	15,04	3,88

Таким чином, розмір очікуваного рівня рентабельності власного капіталу може мати відхилення від сподіваного результату в межах 3,88%, тобто від 22,12% до 29,88%.

Коефіцієнт варіації для ПАТ «Південний ГЗК» складе:

$$= \frac{3,88}{26,90} = 0,144. \quad (3.5)$$

Таким чином, ймовірність мінливості рівня рентабельності власного капіталу ПАТ «Південний ГЗК» в умовах не визначеності є низькою.

Оскільки пропозиції стосовно оптимізації структури капіталу містять такі, що стосуються залучення позикового фінансування на міжнародному ринку в іноземній валюті (долар США), доцільним є розрахунок ризику зміни валютного курсу (табл. 3.5).

Курс гривні до долара США при реалістичному сценарії пропонуємо прийняти на рівні середнього значення за 2017 рік – 26,60 грн. за 1 доллар.

Таблиця 3.5

Оцінка ризику коливання валютного курсу для ПАТ «Південний ГЗК»

Сценарій	Курс гривні до долара США, грн.	Значення ймовірності, P_i	Можливість коливання курсу валют, %
Оптимістичний	24,00	0,10	2,40
Реалістичний	26,60	0,50	13,30
Песимістичний	30,00	0,40	12,00
Загалом	-	-	27,70

Таким чином, для реалізації запропонованих заходів найбільш ймовірним буде реалістичний сценарій, проте варто враховувати, що ймовірність реалізації песимістичного сценарію також є доволі високою. Оцінити більш точний рівень валютного ризику можна здійснивши розрахунок середньоквадратичного відхилення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок середньоквадратичного відхилення ризику коливання валютного курсу для ПАТ «Південний ГЗК»

Сценарій	R_i	$-$	$(-)$	$(-)$	P_i	$(-)$ * P_i	$(-)$ * P_i
Оптимістичний	2,40	9,23	-6,83	46,69	0,10	4,67	-
Реалістичний	13,30	9,23	4,07	16,54	0,50	8,27	-
Песимістичний	12,00	9,23	2,77	7,65	0,40	3,06	-
Загалом	-	27,70	-	-	1,00	16,00	4,00

Отже, проведений розрахунок середньоквадратичного відхилення вказує, що коливання курсу долара США по відношенню до гривні буде знаходитись в межах 4,00 грн. Тобто вартість 1 долара США становитиме від 22,60 грн. до 30,60 грн.

Коефіцієнт варіації для ПАТ «Південний ГЗК» складе:

$$= \frac{4,00}{27,70} = 0,1441 \quad (3.6)$$

Відповідно до одержаного результату коефіцієнта варіації ймовірність мінливості рівня рентабельності власного капіталу ПАТ «ПВДГЗК» в умовах не визначеності є низькою, проте межі, на які вказує середньоквадратичне відхилення вказують на наявність ймовірності суттєвої зміни валютного курсу.

Тому ПАТ «Південний ГЗК» доцільно було б застрахувати себе від можливого негативного впливу даного фактору. Можливими шляхами зменшення ризику для підприємства при цьому є:

Включення валютного ризику в договір про кредитування, а саме прив'язка до курсу валюти на момент укладання угоди. Проте дана процедура може значно збільшити вартість кредитування;

Створення резервного фонду для покриття валютних ризиків при використанні залученого капіталу. Розмір одержуваного прибутку дозволяє скористатися даною порадою без суттєвого обмеження суми реінвестування капіталу.

Отже, запропоновані заходи можливо реалізувати з низьким рівнем ризику та незначним коливанням очікуваного показника. Внутрішні чинники при цьому є стабілізуючим фактором, що суттєво впливає на стабільність діяльності підприємства. При цьому дестабілізуючий вплив можуть привносити зовнішні чинники, зокрема ринкове середовище та макроекономічні показники.

3.2. Планування основних показників ефективності діяльності підприємства на перспективний період

Умови діяльності суб'єктів господарювання в Україні потребують постійного пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності, що було проаналізовано на прикладі промислового гіганта ПАТ «Південний ГЗК». Сучасний стан підприємства та тенденції його розвитку дають можливість зробити висновок про наявність багатьох тенденцій, що впливають на ефективності діяльності.

На підставі проведеного аналізу діяльності ПАТ «Південний ГЗК» у представлений період та розрахунків проведених в межах пункту 3.1. здійснено планування основних результативних показників на 2018 рік (табл.3.7).

Загальна структура основних засобів підприємства за розглянутий період не змінилася, тобто в основному це виробничі фонди, в яких переважають будинки, споруди і передавальні пристрої. Зниження показників основних засобів у 2015-2018 рр. зумовлене списанням морально і матеріально застарілого устаткування та його зносом.

Таблиця 3.7.

**Динаміка основних планових результативних показників
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2018 рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018
Вартість ОЗ:				
Первісна	5719245	6175492	6526900	6179181,1
Залишкова	4001664	3770669	3602985	3772893,9
Знос	1717581	2404823	2923915	2406287,2
Запаси	549967	454000	435436	475364,5
Оборотні активи	10202891	12228219	15383222	12882621,8
Необоротні активи	4355578	4155018	4105223	4195268
Активи підпр.	14562276	12228219	15383222	14190437,3
Сума власн.капіт.підпр.	12658367	15100272	18387194	15682469,3
Сума довгостр.зоб.	573923	564518	466517	528139,1
Сума поточних зобовязань забезпеч.	860627	564518	466517	614150,3
Середньоблікова чисельність працівників	7595	7740	7593	7637,7
Витрати на оплату праці	398057	431097	454871	430694,6
Витрати обігу	1424325	1632926	1605483	1559368,5

За звітний період змінилася структура капіталу, а розділі «Необоротні активи» зросла частка незавершеного будівництва. Це викликало зміну в структурі пасиву балансу підприємства. Збільшився обсяг статутного капіталу.

Щодо структурної побудови оборотних активів підприємства, то за аналізований період спостерігається збільшення величини оборотних активів, що може характеризувати уповільнення його обороту. Це об'єктивно є одним із важливих проблем на досліджуваному підприємстві.

За аналізований період зменшився обсяг запасів - джерелом зменшення власного капіталу. Зменшення запасів супроводжується зменшенням обсягу готової продукції як за аналізовані роки, так і на плановий період 2018 рік. Це засвідчує прагнення з допомогою капіталовкладень у запаси забезпечити кошти, і навіть про ефективність обраної економічної стратегії. Виробничі запаси й продукція не лежить на складі, тож треба збільшити обсяг поставлених сировини й матеріалів.

Позитивним є тенденція збільшення власного капіталу на тлі зниження деяких видів короткострокових кредиторських заборгованостей і боргів дебіторів. Серед заходів для поліпшення ліквідності балансу треба сказати про можливість збільшення короткострокових фінансових інвестицій, щоб величину коштів продовжувати домагатися від дебіторів погашення своїх зобов'язань у найкоротші терміни, щоб залучити кошти у обіг та поповнювати готівку. Легко переводити кошти у оборотні активи, збільшуючи або фінансові інвестиції, або наявні кошти, сприяючи підвищенню ліквідності балансу у найближчих періодах діяльності.

Проаналізувавши у другому розділі загальний фінансовий стан ПАТ «Південний ГЗК» можна виділити деякі причини погіршення фінансового стану. Власне основна причина це зменшення необоротних активів - усі інші є похідними та пов'язаними. Матеріальною базою будь-якої підприємницької діяльності є необоротні активи. Вони впливають на вдосконалення засобів праці, визначають потужність виробничого персоналу та сприяють підвищенню технічної оснащеності господарюючого суб'єкта. Від забезпеченості підприємства необоротними активами та ефективності їх використання багато в чому залежить господарська діяльність та фінансовий стан підприємства. В складі майна підприємства саме необоротні активи створюють основу для його функціонування і значною мірою визначають подальші перспективи розвитку. Необоротні активи - це матеріальні та нематеріальні ресурси, які належать підприємству та забезпечують його функціонування, строк корисної експлуатації яких становить більше одного року або операційного циклу.

Найбільшу частину при формуванні необоротних активів будь-якого підприємства складають основні засоби. Саме вони забезпечують створення матеріально-технічної бази та сприяють реалізації управлінських потреб підприємства. Відповідно до П(с)БО 7 основні засоби - це матеріальні активи, які підприємство, установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва, діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік).

Зміна необоротних активів безпосередньо впливає на загальну вартість активів підприємства, оскільки саме за рахунок основних засобів утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.

Крім того, значним був знос основних засобів, що свідчить про необхідність вдосконалення політики управління необоротними активами.

За таких умов підприємству необхідно сприяти оптимізації загального обсягу та складу необоротних активів, підвищенню ефективності використання необоротних активів, внаслідок зменшення зносу основних засобів. Ці заходи мають забезпечити належний рівень виробничих потужностей. Таким чином, управління необоротними активами є невід'ємною складовою діяльності ПАТ «Південний ГЗК». Лише при створенні відповідної матеріально-технічної бази, підприємство може сприяти зменшенню збитковості та підтриманню фінансової стійкості.

ПАТ «Південний ГЗК» у 2015-2018 рр. працювало прибутково, вимагало активних дій від керівництва підприємства. Досягнення прибутковості відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат, що і надалі буде продовжуватись у майбутньому періоді 2018 р. (табл.3.8; 3.9; 3.10).

Таблиця 3.8.

**Обсяг показників витрат діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2018рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018
1. Операційні витрати				
Собівартість реалізованої продукції	3435704	3894690	4010299	3803238
Витрати на збут	1033032	1299448	1056292	1122261
Адміністративні витрати	97240	98778	82530	91817,4
Інші операційні витрати	294053	234700	466661	345290,3
Усього за розділом 1	1424325	1632926	1605483	1559369
2. Фінансові витрати				
Витрати на сплату відсотків	9248	87800	97719	68202
Інші фінансові витрати	1388	47808	14927	20729,6
Усього за розділом 2	10636	135608	112646	88931,6
3. Інвестиційні витрати				
Усього за розділом 3				
Усього витрат	1434961	1768534	1718129	1648300

В свою чергу збільшення обсягу продажу й надалі, в майбутньому передбачається шляхом стимулювання попиту на продукцію підприємства, що передбачає інформування потенційних покупців продукції тобто цільова реклама, гнучка система знижок, післяпродажне обслуговування, надання вичерпної технічної інформації, до і післяпродажні консультації щодо характеристик продукції та її експлуатації.

Таблиця 3.9.

**Обсягпоказників доходів діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2018рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018
I. Операційні доходи підприємства				
1.1. Доходи від реалізації продукції	11697350	8800601	9198359	9828729
1.2. Інші операційні доходи	494193	313988	613755	487956,3
2. Доходи від фінансової, інвестиційної діяльності				
2.1. Інші фінансові доходи	69541	167336	103945	112641,1
2.2. Інші доходи	7833	15718	13151	12325,7
Разом доходи підприємства	12268917	9297643	9929210	10441652

По-друге, шляхом зниження собівартості продукції - дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку збуту. Можливо за рахунок

впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Таблиця 3.10.

**Обсяг показників прибутків діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2018 рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018
1. Операційний прибуток				
1.1. Прибуток від реалізації продукції	7131374	3507685	4049238	4811412,9
1.2. Інші операційний прибуток	200140	70288	147094	139966
2. Прибуток від фінансової, інвестиційної діяльності	66738	47446	4450	36035,2
3. Прибуток до оподаткування	6467648	3076794	4200782	4543645,4
4. Чистий прибуток	4859796	2389607	3361784	3519534,5
Разом прибутки підприємства	13865900	6702213	8401564	9531059,5

Також збільшення обсягів продажу можливо за рахунок розширення збутової мережі, а саме за рахунок регіональних представництв та місцевих дилерів, які стимулюють потенційних покупців зробити вибір на користь продукції підприємства; широка збутова мережа та активна реклама суттєво максимізують прибутковість підприємства.

Не менш важливим для підприємства при здійсненні своєї діяльності є вихід на нові ринки, при цьому необхідно проводити комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту, вивчення можливостей та наслідків проведення наступальної (агресивної) маркетингової політики.

Одним із найважливіших шляхів є випуск нових конкурентноспроможних видів продукції, які б зацікавили та пробудили інтерес споживачів, що дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства, за умов, що технічний прогрес вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяги продажу, але одночасно вимагає додаткових витрат на закупівлю устаткування, ноу-хау; фінансування подібних витрат можливе або за рахунок довгострокових кредитів (що в нинішніх умовах здійснити надзвичайно важко),

або за рахунок скорочення (в першу чергу надлишкових) виробничих потужностей, що зумовлює додаткові надходження та скорочення постійних витрат.

Що стосується зменшення витрат виробництва, то існують певні шляхи вирішення цієї проблеми. Основними шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, що споживаються у виробництві: трудових та матеріальних. Так, значну долю в структурі витрат виробництва займає оплата праці. Тому актуальною є задача зниження трудоемкості продукції, що виготовляється, зростання продуктивності праці, скорочення чисельності персоналу.

Зниження трудоемкості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягнути різними шляхами. Найбільш важливі з них - механізація та автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. На даному підприємстві ПАТ «Південний ГЗК» дуже багато застарілого обладнання, яке можна продати без будь-якої шкоди для виробництва. Отримані кошти можна вкласти в нове, ресурсозберігаюче обладнання, яке підвищить фондівдачу.

Одним із шляхів може бути пошук постачальників, що пропонують вигідніші умови (на сьогоднішній день умови ринку забезпечують можливість широкого вибору як вітчизняних так і закордонних постачальників сировини та матеріалів).

Матеріальні ресурси займають вагомую частку в структурі витрат на виробництво продукції. Звідси, зрозуміло значення економії цих ресурсів, раціонального їх використання. І знову на перший план тут виступає застосування ресурсозберігаючих технологічних процесів. Важливим є підвищення вимог та застосування вхідного контролю за якістю сировини та матеріалів. Скорочення витрат по амортизації основних виробничих фондів можна досягнути шляхом кращого використання цих фондів, максимізації їх завантаження, а також списання з балансу непрацюючого, морально застарілого обладнання.

Доцільно продати деяку кількість виробничих запасів та незавершеного виробництва. Як і в інших підприємств, в умовах кризи неплатежів у даного підприємства є нестача грошових коштів, проблеми зі збутом (великий обсяг готової продукції на складі) та з отриманням дебіторської заборгованості.

Щодо джерел отримання грошових коштів, то до них відносяться:

- реалізація продукції з негайною оплатою;
- отримання дебіторської заборгованості;
- продаж резервних грошових активів;
- продаж матеріальних і нематеріальних активів (зайвих запасів);
- отримання банківських кредитів;
- залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків.

Перші чотири шляхи більш доцільні, тому що не приводять до збільшення валюти балансу. В цих випадках грошові кошти формуються шляхом реструктуризації активів. Два останніх - можуть використовуватись для підтримки поточної платоспроможності в крайніх випадках, тому що вони приводять до відволікання залучених фінансових ресурсів від цільового використання.

Щодо управління дебіторською заборгованістю ПАТ «Південний ГЗК», то найбільш ефективними будуть такі шляхи. Перш за все це визначення термінів прострочених залишків на рахунках дебіторів і порівняння цих термінів із середніми показниками в галузі, показниками конкурентів і даними минулих років.

Важливим є також періодичний перегляд граничної суми кредиту, виходячи з реального фінансового становища клієнтів. Не менш важливим є те, що при виникненні проблеми з одержанням грошей необхідно вимагати заставу на суму, не меншу, ніж сума на рахунку дебітора. Доцільним є використання арбітражних судів для стягнення боргів при наявності порук чи гарантій. Слід звернути увагу на такий захід як продаж рахунків дебіторів факторинговій компанії чи банку, що надає факторингові послуги, якщо це вигідно. Також при продажу великої товарної партії негайне виставлення рахунку покупцю і

використання циклічної виписки рахунків для підтримання одноманітності операцій.

Доцільно здійснювати відправлення поштою рахунків покупцям за декілька днів до настання терміну платежу. Слід бути дуже уважними та використовувати страхування кредитів для захисту від значних збитків за безнадійними боргами. Ще одним із шляхів управління дебіторською заборгованістю є обминання дебіторів з високим ризиком, наприклад, якщо покупці належать до країни чи галузі, що переживають істотні фінансові труднощі.

Слід приділити значну увагу збуту продукції за готівку. Цьому має сприяти правильна маркетингова політика (пошук нових, більш платоспроможних споживачів продукції, нових ринків, розширення збутової мережі тощо). Треба розробити гнучку систему знижок та кредитування для оптових покупців, вивчити ефективність організації та проведення сезонних розпродаж зі знижками в ціні. Ці всі заходи будуть допоміжними факторами підвищення виручки, а також прибутку, що, в свою чергу, дозволить підвищити рентабельність капіталу.

З іншого боку, зароблені та залучені кошти потребують раціонального управління інакше всі зусилля підприємства по досягненню прибутковості будуть марними. Отже, необхідне проведення постійної роботи у напрямку визначення оптимального (мінімально необхідного) об'єму сировини та матеріалів, виходячи з потреб виробництва, необхідно визначити оптимальний об'єм закупівлі сировини та матеріалів, адже надмірна їх кількість це не тільки додаткові витрати на доставку, зберігання, але й вилучення з обороту оборотних коштів, встановлення відповідності планів виробництва та планів продажу.

Ще одним із шляхів раціонального управління є забезпечення безперебійності та ритмічності роботи підприємства, що призводять до погіршення фінансових показників.

Також на шляху покращення фінансового стану підприємства ПАТ «Південний ГЗК» передбачається відмова від капітальних вкладень, що

перевищують фінансові можливості підприємства, адже саме капітальні вкладення, що перевищують фінансові можливості підприємства на фоні збиткової діяльності є однією з основних причин, що призвели до зниження показників ліквідності, і хоча практика свідчить про те, що зниження показників ліквідності внаслідок надмірних капітальних вкладень є допустимим, в даному випадку збитки вимагають відмови від подібних заходів.

Підприємство ПАТ «Південний ГЗК» повинно реалізувати всю продукцію, що є на складах. Просування товару необхідно забезпечити не тільки на вітчизняний ринок, а й за кордон. Необхідно за допомогою маркетингових досліджень захопити більшу частку на ринку, тобто зацікавити споживачів нашою продукцією.

Збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства призведе до збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності і дозволить підприємству брати довго і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі. Збільшення грошових коштів можна забезпечити за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих фондів, здачі їх в оренду.

Наступним запропонованим заходом було оновлення парку кар'єрних самоскидів. Джерелом при цьому було обрано кредит на пільгових умовах на придбання обладнання, виробленого в Республіці Білорусь. Реалізація даного проекту дасть змогу на 2% збільшити дохід від реалізації продукції та на 1% зменшити собівартість реалізованої продукції. Інші результати операційної діяльності зміняться пропорційно темпу росту чистої виручки, враховуючи розраховані раніше показники.

Реалізація заміни обладнання на рудозбагачувальній фабриці дозволить підтримати потужність виробництва та покращити якість кінцевої продукції. Це, в свою чергу, дасть змогу посилити конкурентні позиції залізорудного концентрату, виробленого на ПАТ «Південний ГЗК», на міжнародному, зокрема європейському ринку. Ймовірний приріст виручки від реалізації продукції при

цьому складе 6%. Інші, пов'язані з виробництвом та збутом, доходи та витрати збільшаться пропорційно темпу росту доходу від реалізації продукції. Фінансові витрати, що виникнуть при приданні імпортованого обладнання за участі Експортних кредитних агентств, в перший рік користування позиковими коштами складуть 1690 тис. грн.

Зміни в структурі капіталу ПАТ «Південний ГЗК» вплинуть на показники фінансової стійкості (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Обсяг показники фінансової стійкості
ПАТ «Південний ГЗК» з урахуванням реалізації запропонованих заходів**

Показник	Значення		Абсолютний приріст
	На 01.01.17	На 01.01.18	
Коефіцієнт автономії	0,95	0,94	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,45	0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	18,12	16,74	-1,38
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,87	0,88	0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,06	0,06	0,00

Таким чином, внаслідок незначних зрушень в структурі капіталу підприємства, значення показників фінансової стійкості майже не зміняться. ПАТ «Південний ГЗК» матиме абсолютну фінансову стійкість, практично повну незалежність від зовнішніх кредиторів, а також фінансувати як необоротні, так і основну частину оборотних активів за рахунок довгострокових, переважно власних, коштів.

Зміна фінансових результатів та обсягів капіталу також вплинуть на розмір показників рентабельності капіталу та його оборотності (табл. 3.12).

Отже, внаслідок впливу сприятливих зовнішніх чинників та реалізації запропонованих заходів, рентабельність власного капіталу збільшиться на 6%. В свою чергу, рентабельність позикового капіталу збільшиться на 129%. Дещо збільшаться показники оборотності всіх власного та позикового капіталу, що також є наслідком сприятливих умов господарювання.

Таблиця 3.12

**Аналіз прогнозних показників рентабельності та оборотності
ПАТ «Південний ГЗК» з урахуванням реалізації запропонованих заходів**

Показник	Значення		Абсолютний приріст
	2017 рік	Прогнозний рік	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	20	26	6
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу, %	320	449	129
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,50	0,54	0,04
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	7,92	9,33	1,40
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості,	34,05	20,52	-13,53
Період одного обороту кредиторської заборгованості, днів	11	18	7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	40,64	34,24	-6,40
Період одного обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, днів	9	11	2

У той же час коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості зменшаться. Відповідно збільшиться тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, що є позитивним явищем, оскільки дає змогу довше користуватись безоплатним джерелом фінансування.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дещо прискорить темпи зростання позикового капіталу, дозволить збільшити розмір прибутку та валюти балансу. Проте обраний обсяг залучення позикового капіталу був недостатнім для суттєвої зміни структури капіталу та показників фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Проте, проведене дослідження показало, що залучення позикових коштів може оптимізувати процес фінансування ПАТ «Південний ГЗК», необхідно лише збільшити обсяги позикового фінансування.

Основним показником ефективності є рентабельність. В табл.3.13 представлений плановий розрахунок показників рентабельності. У цілому нині підприємство працює ефективно. У 2017р. показники рентабельності активів та діяльності підприємства склали відповідно 18,74% та 36,55%.

Таблиця 3.13.

**Обсяг показників рентабельності діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2015-2018рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2015	2016	2017	2018
Рентабельність активів		15,44	18,74	22,75
Рентабельність діяльності	41,55	27,15	36,55	35,23

На плановий період 2017 рік тенденція помітна збільшення рівня рентабельності активів, що може свідчити про зростаючий попит на продукцію підприємства. Рентабельності активів(економічна рентабельність) характеризує - рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом .Стосовно рентабельності діяльності, то стежується збільшення цього показника свідчить про збільшення ефективності господарської діяльності підприємства. Для збільшення рентабельності власних засобів треба збільшувати як чистий прибуток, так і суму власних коштів або залучати позикові кошти на вигідних умовах, щоб їх залучення сприяло збільшенню рентабельності власних засобів, а не її зменшенню.

Для подальшого розвитку ПАТ «Південний ГЗК» та подолання «больових точок» можна запропонувати такі заходи:

1) на макрорівні:

- розробка державних програм розвитку та стимулювання добувної промисловості як однієї з ключових галузей народного господарства;
- державна підтримка інноваційної діяльності як загалом по промисловості, так і у добувній галузі;

2) на мікрорівні:

- розробка нової державної мінерально-сировинної політики щодо дослідження надр;
- відновлення та розвиток державної системи геологічного вивчення надр з метою створення випереджаючого приросту розвіданих запасів корисних копалин за рахунок коштів як держави, так і надрокористувачів [5];

- розробка і впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій по всьому виробничому циклу: видобування - збагачення - металургійний переділ - виробництво кінцевої продукції;

- формування великих інтеграційних об'єднань, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування як кожного окремого підприємства, так і комплексу загалом, або утворення кластера чи промислово-фінансової групи;

- прискорення інноваційної діяльності підприємств на основі використання галузевого рішення «SAP for Mining»;

«SAP for Mining» - це інтегрована система для управління бізнесом великого гірничодобувного підприємства, що забезпечує підтримку у прийнятті поточних і критичних управлінських рішень; галузеве рішення інтегрує воедино всю інформацію із закупівель, виробництва і постачань, надаючи тим самим своєчасну та високоякісну інформацію для прийняття управлінських рішень; перевагами використання системи «SAP for Mining» на підприємствах гірничодобувної промисловості є те, що вона:

- 1) дає змогу швидко аналізувати, планувати, контролювати роботу виробництва та управляти ним;
- 2) оптимізує та інтегрує дані з підприємства і планування виробництва;
- 3) забезпечує управління безпекою продуктів, шкідливими речовинами, промисловою гігієною, а також управління утилізацією сировини;
- 4) оптимізує систему збуту та розподілу;
- 5) оптимізує систему вторинної обробки;
- 6) надає прямий доступ до інформації, яка стосується продуктів, послуг;
- 7) дає змогу управляти діяльністю важливих постачальників;
- 8) здійснює управління активами підприємства;
- 9) здійснює управління ланцюгом постачань;
- 10) управляє життєвим циклом продукту;
- 11) впроваджує управління взаємовідносинами з клієнтами;

- підвищення ефективності бізнес-процесів, що відбуваються на ПАТ «Південний ГЗК» є важливою складовою підвищення ефективності, а саме організація виробничого процесу; у конкретних умовах функціонування підприємства, що визначають ефективність організації робіт - від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства загалом;

- вирішення проблеми технологічного відставання, що особливо актуальне для ПАТ «Південний ГЗК»; на нашу думку, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою;

- аналіз ефективності використання наявної матеріальної бази ПАТ «Південний ГЗК» та живої праці; при цьому слідкувати за рівнем завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці та ін.;

- раціоналізація використання матеріальних ресурсів за різними напрямками: постійно аналізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів; забезпечувати обґрунтоване нормування витрат матеріалів; організувати використання вторинних ресурсів; створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів; відпрацювати її дійовість; акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів;

- провести аналіз ефективності використання трудового потенціалу підприємств галузі; при цьому слід зосередити увагу на запровадженні на підприємстві системи КРІ за методикою зазначеною у розділі першому [4].

Висновки з проведеного дослідження є запровадження вищезазначених заходів на ПАТ «Південний ГЗК» слід проводити комплексно, тобто і на макрорівні, і на мікрорівні, що забезпечить підвищення ефективності їх діяльності, посилить стратегічний потенціал розвитку галузі та забезпечить сталий розвиток промисловості України взагалі.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження системи КРІ на підприємстві

Результати діагностики фінансово-господарської діяльності ПАТ «Південний ГЗК» дозволили дійти до висновку, що підприємство знаходиться в стабільному стані та не потребує швидкої зміни управління. Однак, для отримати стійкого результату і в перспективі, рекомендується розробити інструменти для досягнення необхідних показників і впровадити їх в повсякденну практику та розробити і впровадити систему мотивації персоналу, «прив'язану» до конкретних цифр і показників. Такою системою може бути система КРІ, яка детально описана у першому розділі даної роботи.

Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Основною умовою застосування даної системи показників є їх вимірність (табл.3.14).

Таблиця 3.14.

Таблиця найбільш поширених КРІ і система їх вимірювання

КРІ	Система вимірювання / розрахунку
Комерційні показники	
Виручка	План / факт (відношення факту виручки до плану виручки)
Прибуток	План / факт (відношення факту прибутку до плану прибутку)
Дебіторська заборгованість	План / факт (відношення факту ДЗ до плану ДЗ)
Інші показники	План факт
Некомерційні (якісні) показники	
Своєчасність подачі звітів	План / факт (відношення фактичного строку подання звіту до планового терміну подачі звіту)
Виконання плану відвідувань клієнтів	План / факт (відношення факту відвідувань клієнтів до плану відвідувань клієнтів)
«Плинність» персоналу	План / факт (відношення фактичного відсотка «плинності» до планового відсотку «плинності»)
Кількість нових залучених клієнтів	План / факт (відношення фактичної кількості залучених клієнтів до планового кількості залучених клієнтів)
інші показники	План факт

Таким чином, пропонується впровадження системи КРІ на ПАТ «Південний ГЗК» за такою схемою:

I. Розробка системи нарахування заробітної плати як складової системи мотивації персоналу.

Багато, щоб система мотивації персоналу включала в себе матеріальну і нематеріальну мотивацію. Нижче основна увага приділена матеріальній складовій - це система нарахування заробітної плати (мотиваційна схема), до якої співробітники будь-якої організації найбільш чутливі.

Система оплати праці на основі КРІ дозволяє:

- забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації;
- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- управляти бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

II. Розробка методики формування системи оплати праці.

1. Пропонується визначити перелік посад (позиції) в структурі підприємства, для яких буде формуватися наступна мотиваційна схема (принцип відповідності ключових показників ефективності рівню організаційної структури):

- рівень «генеральний директор» (власник бізнесу) - досягнення мети першого рівня (план / факт);
- рівень «менеджмент» (керівники підрозділів) - досягнення цілей другого рівня + показники організації планової роботи (план / факт);
- рівень «рядовий персонал» - досягнення поставленої мети + виконання поточних завдань (план / факт).

2. Розробити таблицю з ключовими показниками ефективності (КРІ) для посади і вагою кожного показника, виходячи з цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури.

3. Встановити порядок розрахунку показників (дод. З).
4. Визначити діапазон відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення (дод. Л)
5. Здійснити оформлення мотиваційної формули, по якій буде здійснюватися розрахунок заробітної плати та визначити співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі.
6. Визначити формулу розрахунку змінної частини заробітної плати.
7. Виконати перевірку шляхом розрахунку усіх можливих варіантів розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ.
8. Оформити документ «мотиваційна схема співробітника».

Як видно з пункту 1, ключові показники ефективності (КРІ) розрізняються залежно від рівня посади в організаційній структурі і відповідають цілям даного рівня.

Ключовим моментом у вимірі показника є відношення фактично одержаного результату до планового, а мотиваційна схема буде оптимальною при використанні 3-5 КРІ.

III. Визначення принципів формування мотиваційної формули.

Стандартна мотиваційна формула має вигляд:

Заробітна плата = Фіксована частина (оклад) + Змінна частина.

Якщо передбачена виплата бонусів, то:

Заробітна плата = Фіксована частина + Змінна частина + Бонус.

Співвідношення між фіксованою і змінною частинами буде відрізнятися в залежності від цілей, ситуації на підприємстві і специфіки ринку, на якому працює підприємство.

IV. Визначення впливу ключових показників ефективності (КРІ) на змінну частину заробітної плати.

З цією метою необхідно визначити для кожної посади ключові показники ефективності, наприклад:

1. КРІ1 - відсоток виконання плану продажів;
2. КРІ2 - відсоток виконання плану роботи.

Щоб встановити, якою мірою кожен з обраних КРІ буде впливати на зміну частина, пропонується визначити внесок (вага) для кожного з них (табл. 3.15):

Таблиця 3.15.

Вплив показника на змінну частину заробітної плати для ПАТ «Південний ГЗК»

Ключовий показник ефективності	Вага показника,% (вплив на змінну частину)
КРІ1 - відсоток виконання плану продажів	50
КРІ2 - відсоток виконання плану роботи	50
Разом	100

Як видно з таблиці обидва показники впливають на змінну частину зарплати рівнозначно. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливо. Далі необхідно визначити значення коефіцієнтів для кожного показника (табл. 3.16).

Для спрощення подальших розрахунків можна встановити однакові значення коефіцієнтів для КРІ1 «виконання плану продажів» і КРІ2 «виконання плану роботи» (табл. 3.17).

Таблиця 3.16.

Коефіцієнти в залежності від відсотка виконання плану для ПАТ «Південний ГЗК»

Відсоток виконання показника	Коефіцієнт
Виконання плану менше 50%	0
Виконання плану 51-89%	0,5
Виконання плану на 90-100%	1
Виконання плану понад 100%	1,5

V. Розрахунок можливої схема розрахунку змінної частини (ЗЧ) заробітної плати.

$ЗЧ = \text{Планова сума змінної частини} \times (\text{Вага КРІ1} \times \text{Коефіцієнт КРІ1} + \text{Вага КРІ2} \times \text{Коефіцієнт КРІ2})$.

Таблиця 3.17.

**Перевірка можливих варіантів розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ для ПАТ «Південний ГЗК»
(з докладною розшифровкою)**

КРІ1 / КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	> 100%
<50%	5000 грн (Варіант 4)	18 750 грн	22 500 грн	26 250 грн
51-89%	18 750 грн	22500грн (Варіант 3)	26 250 грн	30 000 грн
90-100%	22 500 грн	26 250 грн	30000 грн (варіант 1)	33 750 грн
	26 250 грн	30 000 грн	33 750 грн	37500 грн (варіант 2)

Так, для варіанту 1 схема має такий вигляд:

Виконання плану продажів 90-100% (значення коефіцієнта КРІ1 = 1).

Виконання плану роботи 90-100% (значення коефіцієнта КРІ2 = 1). Змінна частина (ЗЧ) становить 50% і дорівнює 15 000 грн.

$$\text{ЗЧ} = 15\,000 \text{ грн} \times (1 \times 50\% + 1 \times 50\%) = 15\,000 \text{ грн.}$$

Заробітна плата в місяць = 15 000 (фіксована частина) + 15 000 (змінна частина) = 30 000 грн.

Висновок: співробітник отримує планову заробітну плату, встановлену за нормативом ФОП.

Для варіанту 2 схема має такий вигляд:

Виконання плану продажів більш 100%(значення коефіцієнта КРІ1 = 1,5).

Виконання плану роботи більше 100% (значення коефіцієнта КРІ2 = 1,5).

$$\text{ЗЧ} = 15\,000 \text{ грн.} \times (1,5 \times 50\% + 1,5 \times 50\%) = 22\,500 \text{ грн.}$$

Заробітна плата в місяць = 15 000 (фіксована частина) + 22 500 (змінна частина) = 37 500 грн.

Висновок: співробітник отримує більше на 7500 грн планової заробітної плати, а виконання плану по кожному з показників становить понад 100%.

Для варіанту 3 схема має такий вигляд:

Виконання плану продажів 51-89% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0,5).

Виконання плану роботи 51-89% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0,5).

$$\text{ЗЧ} = 15\,000 \text{ грн.} \times (0,5 \times 50\% + 0,5 \times 50\%) = 7\,500 \text{ грн.}$$

Заробітна плата в місяць = 15 000 (фіксована частина) + 7500 (змінна частина) = 22 500 грн.

Висновок: співробітник отримує менше на 7500 грн. планової заробітної плати.

Для варіанту 4 схема має такий вигляд:

Виконання плану продажів менше 50% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0).

Виконання плану роботи менше 50% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0).

$$\text{ЗЧ} = 15\,000 \text{ грн.} \times (0 \times 50\% + 0 \times 50\%) = 0 \text{ грн.}$$

Заробітна плата в місяць = 15 000 (фіксована частина) + 0 (змінна частина) = 15 000 грн.

Висновок: співробітник отримує менше на 15 000 грн., оскільки змінна частина дорівнює 0 через виконання плану по кожному показнику менше 50%.

Заповнена форма, що ілюструє методику формування мотиваційної схеми для ПАТ «Південний ГЗК» подана у додатку Н.Окрім того, з метою збору достовірної інформації щодо діяльності кожного окремого працівника пропонується ввести в обіг особові картки ефективності (дод. М). Карта ефективності (КЕ) є документом, що містить цілі, показники та критерії оцінки конкретного працівника, що складається щорічно для конкретних посад.

Ефективна система КРІ буде за таких умов:

- при правильному зважуванні і розстановці всіх показників КРІ;
- правильне створення дерева цілей компанії;
- система обліку дозволять порахувати всі розрахункові формули КРІ;
- правильний розподіл відповідальності за мети (і процеси) між виконавцями.

КРІ, безумовно, є одним з найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній. Позитивний ефект впровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки при дієвості системи кожен співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями. Таким чином, застосування КРІ

в процесі формування системи мотивації персоналу на підприємстві ПАТ «Південний ГЗК»- це ефективний інструмент для керівника, який дозволяє побудувати управління підприємством так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи КРІ, визначає цілі для підрозділів та працівників на певний період, забезпечуючи ці підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів підприємства, створюється інструмент управління ефективністю.

Висновки і пропозиції

Проблема підвищення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання в Україні завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою - від власників приватного підприємства до керівників держави. Необхідність оцінки та пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства визначається значною роллю процесу регулювання ефективності у розвитку підприємства і гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави.

Умови діяльності суб'єктів господарювання в Україні потребують постійного пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності, що було проаналізовано на прикладі промислового гіганта ПАТ «Південний ГЗК».

Таким чином, економічна діагностика ефективності та результативності діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК» у 2015-2017 роках показала:

- валюта балансу підприємства за 3 роки діяльності зростає, що свідчить про позитивну тенденцію росту підприємства;
- підприємство є платоспроможним та ліквідним, маючи достатній запас ліквідності та відсутність запасу стійкості по забезпеченню запасів та оборотного капіталу власними коштами;
- підприємство має достатній рівень автономії (0,75) за рахунок високого рівня власного капіталу та відносно низького використання позикових коштів;
- підприємство розвивається циклами, маючи тенденцію до підвищення валюти балансу за рахунок нарощення дебіторсько-кредиторської заборгованості та прибутку у власному капіталі;
- ресурсовіддача активів та основних засобів підприємства при зростанні валюти балансів знижується, що свідчить про не ефективність політики оновлення

основних засобів на нових технологічних принципах та суттєвого зменшення частки активних основних фондів нового покоління;

- високий рівень рентабельності роботи підприємства 2015-2017 рр. значно підвищилась, що приведе до появи інвестиційного інтересу по вкладанню коштів інвесторів в підприємство;
- у 2016 році різко зріс рівень ділової активності підприємства, про що свідчить зменшення періоду оборотності оборотних коштів та дебіторсько-кредиторської заборгованості до 22-30 днів, що значно перевищує стандарті норми оборотності (не більше 120 днів на оборот).

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, можна дійти такого висновку: фінансового стан підприємства ПАТ «Південний ГЗК» у 2015-2017 рр. можна назвати нормальною фінансовою сталістю і навіть можна простежити якесь поліпшення фінансової стійкості в 2016 р. порівняно з 2015 р., оскільки ступінь перевищення .Запаси скорочується, таке поліпшення було викликане зростанням власного капіталу більшою мірою нематеріальні активи. Підприємство є власні і довгострокові позикові джерела фінансування.

У цілому показники рентабельності збільшуються, що здебільшого викликано зростанням чистий прибуток.

Співвідношення прибутків і активів відбиває можливість підприємства до оновленню без залучення зовнішніх джерела фінансування. У нашому випадку є можливість підприємству фінансувати свій розвиток. Оскільки показник зростає, те із часом підприємство набуває можливість самостійно фінансувати відновлення свої основні і оборотних засобів. У цілому нині підприємство працює ефективно. Але, те що, що працює здебільшого на власному капіталі це й знижує ризик неплатоспроможності, знижує ефективність рентабельності власного капіталу.

Відповідні види ефективності виробництва виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Перш за все результат (ефект) виробництва буває економічним або соціальним. Економічна ефективність - це показник, який співвідносить

отриманий результат з поточними затратами, що зумовили цей ефект, чи використаними економічними ресурсами. Тобто результат зіставляється або зі спожитими ресурсами (поточними витратами за певний період), або із застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які брали участь у виробництві товарів (послуг) за цей період. Відповідно розрізняють затратний і ресурсний підходи до визначення ефективності.

Наведені в роботі положення дозволили розкрити поняття трьох різних видів ефективності: ефективність господарської діяльності підприємства; ефективність використання окремих видів ресурсів; ефективність виробництва товарів.

Дослідження питання щодо вибору критеріїв економічної ефективності показало, що значна частина авторів дотримуються концепції єдиного критерію ефективності. Критерій являє собою методологічний принцип, на основі якого можна розробляти методичні підходи до формування показників виміру рівня ефективності. Рівень економічної ефективності дає розуміння того, ціною яких витрат досягається економічний ефект.

Проведене дослідження дозволило сформувати систему показників для оцінки ефективності господарської діяльності підприємств.

Формування системи показників ефективності для підприємства має: створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності; відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві; стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві; виконувати критеріальну функцію. Вивчення різних методичних підходів щодо оцінки економічної ефективності підприємства дозволило обрати власну систему показників ефективності господарсько-фінансової діяльності, яка містить такі групи: показники ефективності використання основних засобів; показники ефективності використання оборотних засобів; показники ефективності використання праці (трудових ресурсів); показники ефективності інвестицій; узагальнюючі показники ефективності виробничого процесу тощо.

Рівень економічної ефективності підприємства залежить від багатьох

чинників, які класифікуються за декількома ознаками: джерелами підвищення; напрямками вдосконалення виробництва; місцем реалізації. Серед джерел підвищення ефективності виробництва найважливішими є: зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості і матеріаломісткості продукції; поліпшення використання матеріальних ресурсів. Визначальними напрямками розвитку і вдосконалення виробництва виступають: науково-технічний прогрес, впровадження прогресивної технології, модернізація застарілого обладнання, механізація і автоматизація виробництва; запровадження прогресивних методів і форм організації виробництва і праці.

У наступному розділі розглянемо практичні аспекти управління економічною ефективністю на базовому підприємстві.

Аналіз консолідованих показників промислових підприємств України показав, що в 2015 - 2017 році відбувався спад розвитку даної сфери, проте у 2017 році намітилось певне пожвавлення промисловості. Так, у 2017 році збільшився обсяг реалізованої продукції, збільшилась кількість промислових підприємств та чисельність зайнятих на них осіб, зменшився чистий збиток підприємств. Якщо порівняти показники початку періоду дослідження у 2015 році та наприкінці даного періоду у 2017 році, то в цілому відбулось покращення основних економічних показників промислової діяльності, за виключенням динаміки розміру чистого фінансового результату - у 2015 році, на відміну від 2016 року, підприємство одержали прибуток.

Обсяг джерела фінансування промислових підприємств протягом 2015 - 2017 років зростає, що свідчить про збільшення фінансування підприємств. Структура джерел фінансування змінювалась в сторону збільшення поточних зобов'язань та забезпечень та зменшення частки власного капіталу, у той же час питома вага довгострокових зобов'язань не змінювалась.

Показники діяльності добувної промисловості були дещо нижчими та показували більш негативні тенденції, ніж загальні в сфері промисловості. Це пов'язано, в першу чергу, з тими негативними явищами на світовому ринку добувної промисловості, характерними для дослідженого періоду: зниження цін

та зменшення попиту на продукцію, підвищення транспортних тарифів, девальвація гривні тощо.

ПАТ «Південний ГЗК»- підприємство, що належить до добувної галузі промисловості. Загальні тенденції його розвитку в цілому відповідають тенденціям розвитку галузі. Зокрема у розрізі зменшення обсягу реалізації продукції. Проте в інших аспектах діяльності успішно функціонує, збільшуючи обсяги надходжень від реалізації продукції та фінансові результати своєї діяльності. ПАТ «Південний ГЗК» має нетипову для промислових підприємств структуру активів, що характеризується низькою часткою основних засобів, у той час як частка довгострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості є високою. У переважній більшості випадків саме основні засоби є найбільш вагомою часткою майна промислового підприємства, що дозволяє йому забезпечити високий виробничий потенціал. Для зменшення собівартості виробництва продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності, зменшення рівня забруднення довколишнього середовища ПАТ «Південний ГЗК» варто інвестувати кошти у розширення основних засобів, для чого необхідне відповідне фінансове забезпечення. Наявна структура капіталу є не ризиковою, забезпечує підприємству високу ліквідність, фінансову стійкість та достатню рентабельність. Проте обмежує його можливості щодо фінансування додаткових проектів, стримуючи розвиток виробництва, а також не забезпечує стабільність одержаних результатів через переважний вплив зміни розміру фінансового результату на формування показників рентабельності. Тому ПАТ «Південний ГЗК» варто звернути увагу на можливість залучення для фінансування поточних та стратегічних потреб запозичених коштів як з традиційних джерел, так і з запозичених.

Список використаних джерел

1. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К. :Логос, 2013. – 204 с.
2. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия / А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2012. – 260 с.
3. Куденко Г.Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия / Г.Е. Куденко. – Донецк: Вебер, 2009. – 239 с.
4. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств спожив- чої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
5. Тадыка И.Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход / И.Б. Тадыка. – О.: ИПРЭЭИ НАНУ, 2007. – 328 с.
6. Смехов Б.М. Управление эффективностью / Б.М. Смехов. – М.: Политиздат, 1984. – 222 с. 7
7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p.
8. Armstrong M. Managing Performance: Performance Management in Action / M. Armstrong, A. Baron. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. – 192 p.
9. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal [Електронний ресурс] / S.M. Heathfield. – 2014. – Режим доступу: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm
10. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice / A. Neely. – Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – 528 p.
11. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice / S. Hutchinson. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. - 328p.

12. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine / A.G. Goncharuk. – Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. – 306 p.
13. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: Навчальний посібник – 2-ге вид., перероб. і доп. / Гриньова В. М., Коюда В. О. – К.: Знання-Прес, 2004. – 424с.
14. Грідчина М.В. Фінанси (теоретичні основи): Підручник – 2-ге вид., випр. і доп. / М. В. Грідчина, В. Б. Захожай. – К.: МАУП, 2004. – 312 с.
15. Давидов Г.М. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопєць та ін.. – К.: Знання, 2011. – 389 с.
16. Дем'янишин В. Бюджетне фінансування та його особливості в сучасних умовах / В. Дем'янишин // Світ фінансів. – 2007. – Випуск 2(11). – С. 34–48.
17. Демчук Н.І. Проектне фінансування в Україні в умовах глобалізації / Н.І. Демчук, Н.П. Дуброва // Економіка АПК. – 2010. – № 11. – С. 27 – 33.
18. Єфремова Н.Ф. Аналіз і прогнозування фінансового стану підприємств гірничо-металургійного комплексу в системі забезпечення їх стабілізації та подальшого розвитку / Н.Ф. Єфремова, О.І. Чічкань, С.О. Вовк // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №1. – с. 65-71.
19. Заєць Т. О. Становлення корпоративного управління в Україні [Текст] / Т. О. Заєць // Економіка і держава. – 2010. – № 7. – С. 57-59.
20. Капелюшников Р. Концентрация собственности и корпоративный ландшафт современной мировой экономики / Р. Капелюшников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stranaoz.ru/?article=1013&numid=22>.
21. Карпенко О. О. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства / О. О. Карпенко, І. І. Семиволос // Водний транспорт. – 2013. – Вип. 1. - С. 71-75.
22. Корнєєва Ю.В. Форми, методи та інструменти мобілізації фінансових ресурсів державними корпораціями: досвід розвинутих країн та уроки для України / Ю.В. Корнєєва // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2016. №129, с. 131-146.

23. Протопопова В.О., Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень // Економіка промисловості. – 2008. – № 1. – С. 71-77.
24. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. Підручник./– Г.О. Крамаренко. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 520 с.
25. Куприянов С.В. Генезис сущности корпораций в мировой экономике / С.В. Куприянов, С. Хейди /Белгородский экономический вестник, 2013, № 3(71),с.85-92.
26. Шваб Л. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Людмила Шваб,. - 3-є вид.. - К.: Каравела, 2006. - 583 с.
27. Лігоненко Л. О. Фінанси підприємств [Текст]: підручник / Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляева, Н. А. Гринюк. – К.: КНТЕУ, 2007. – 491 с.
28. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 536 с.
29. Напрямок розвитку промисловості [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://aktiv.com.ua/archives/2791>.
30. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua>
33. Поважний О.С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія /О.С. Поважний, Н.С. Орлова. – Донецьк: Издательство, 2012. – 200 с.
34. Самуэльсон П. Экономика, 18-е издание: пер. с англ. / П. Самуэльсон, В. Нордхаус. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 1360 с.
35. Смагло О.В. Фінансовий механізм зарубіжних корпорацій в умовах глобалізації / О.В. Смагло // Економіка і суспільство. – 2017. – №10. – С. 659

36. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю.М.Тютюнник. – К.: Знання, 2012. – 815с.
37. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
38. Чалий І.Г. Обґрунтування змісту процесу формування капіталу акціонерних товариств: вартісно-орієнтований підхід / І.Г. Чалий, О.В. Тофанюк // Науково-технічний збірник. – 2011. – №102. – с. 274 – 287.
39. Чмутова І. М. Принципи управління капіталом підприємства / І. М.Чмутова, О. В. Лебідь // Теорії мікро-макроекономіки. Збірник наукових праць. – К.: Видавничо-поліграфічний центр, 2013. – Вип. 25. – С. 168 – 173.
40. The Sukuk Handbook: A Guide To Structuring Sukuk [Електронний ресурс] // Latham & Watkins. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lw.com/thoughtLeadership/guide-to-structurings-sukuk>.
41. Управління громадськими та економічними системами [Електронний ресурс]: многопредмет. науч. журн. / Міжнар. науч. інтернет журнал. / Моск. Держ. ун-т. - М., 2012.
42. «Управління системою ключових показників ефективності» [Електронний ресурс]: многопредмет. журн. / Міжнар. інтернет журнал. /, 2012. - Ефективна побудова компанії [Електронний ресурс]: <http://www.McKinsey.ua> (дата звернення 25.02.2014).
43. Зеленін Д. «Як впровадити систему ключових показників» // Керуючий партнер ЗАТ "ПіЕмТім" - 2012. - №2. - С. 5-6.
44. Дослідження в області менеджменту [Електронний ресурс]: наук. журн. / Держ. ун-т МІРБІС. - Електрон. журн. - Москва: М, 2013.
45. Клочков А.К. КРІ і мотивація персоналу // Повний збірник практичних інструментів - 2010. - №6. - С. 3-8.
46. Марр Б. Ключові показники ефективності, 75 показників, які повинен знати кожен менеджер / Марр Б. - Біном: лабораторії знань, 2013. - 344 с.
47. Пармендер Д. Ключові показники ефективності / Пармендер Д. - Олімп-Бізнес, 2009. - 264 с.

48. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003), Sbalansirovannaya sistema pokazateley [Balanced Scorecard System], ZAO «Olimp-biznes», Moscow, Russia, 214 p
49. Економіка підприємства та маркетинг Ю.В. Лаврова - Конспект лекцій, Харків, 2012
50. Богданович О. Г. «Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій» / О. Г. Богданович. – 2012. – №1. – С. 45–58.
51. Коніщева Н., Балашова Р., Гураль В. «Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств» // Економіст. – 2012. – №12. – с. 44-4
52. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: підручник / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. – К.: ВД «Професіонал», 2011. – 320 с.
53. Онисько С. М. «Фінанси підприємств»: підручник для студентів вищих закладів освіти / С. М. Онисько, П. М. Марич – Львів: "Магнолія Плюс", 2010, 156с.
54. Філімоненков О. С. «Фінанси підприємств»: Навч. посіб. — 2-ге вид., переробл. і допов. / О. С. Філімоненков — К.: МАУП, 2010. — 328с.
55. Постернак В. В. «Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів»/ В. В. Постернак, Т.О. Журко. – Львів: ЛКА, 2015. – 136-139 с.
56. Карпенко Г.В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – № 1. – С. 61–62.
57. Ізмайлова К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії /К. Ізмайлова // Економіка України. – 2011. – №10. – С.79–87.
58. Рзаєв Г.І. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 166–171. 13.
59. Рзаєв Г.І. Економічне зростання та сталий розвиток: ознаки і результати рівня конкурентоспроможності підприємств / Г.І. Рзаєв // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №3. – Т. 2. – С. 115–118.

60. Осипов В. И. Про системний підхід до вимірювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства / В. И. Осипов // Економіка України. – 2011. – № 12. – С. 15–22.

61. Бачинський В.І. Особливості формування облікової політики на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу / В.І. Бачинський, К.І. Кузмінська // Экономика Крыма. – 2011. - №1(34). – С. 384-387.

62. Чорноморченко Н.В. Проблеми розподілу загальновиборничих витрат при калькулюванні собівартості продукції на гірничо-видобувних підприємствах // Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (23-24.05 2013 р.) «Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств» / Редкол. : А.М. Турило, С.В. Волошина, С.Б. Довбня та ін. – Кривий Ріг: КЕІ КНУ, 2013. – Т. 2, С. 126-128.

63. Стратегічний план розвитку міста Кривого Рогу до 2015 року: затверджений рішенням міської ради від 23.11.2011 № 711 [Електронний ресурс]: Рішення XXI сесії Криворізької міськради VI скликання від 25.04.12, № 1077 / Криворізька міська рада. – Електрон. дан. (1 файл). – Режим доступу: http://www.kryvyirih.dp.ua/ua/st/pg/81111281312809_s/.

64. Обсяг нових замовлень на виробництво продукції за видами діяльності промисловості за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/ozvp/ozvp_u/ozvp_1216_u.htm

65. Виробництво основних видів промислової продукції по місяцях 2015 року. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/ovp/ovp_u/ovp2015.html.

66. Статистичний бюлетень : Виробництво промислової продукції за видами в Україні за 2016 рік. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/bl/12/bl_vppv1116pdf.pdf.

67. Екологічний паспорт міста Кривого Рогу – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kr.gov.ua/ua/osxfile/pg/190117418982655_n_1o/14-65686226.doc
68. Майстро Р.Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р.Г. Майстро, Ю.С. Щербак // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 32 (1075). – С. 97-102.
69. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства / І.В. Олександренко // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 125-135.
70. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення / Г.А. Жучкова // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2517>.
71. Богацька Н.М. Ефективність діяльності підприємства та її планування / Н.М. Богацька, Д.В. Берднік, О.О. Добера // Україна наукова: Х Міжнар. наук. інтернет-конф., 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/konf122013/652-kandidat-ekonomichnih-nauk-docent-bogacka-n-m-berdnkd-v-dobera-o-o-efektivnst-dyalnost-pdriyemstva-ta-yiyi-planuvannya.html>.
72. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) [Текст] : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Гончарук Анатолій Григорович. Одеса, 2010. – 474
73. Косянчук Т.Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т.Ф. Косянчук, С.В. Кучма // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. Т. 3. – С. 113-116.
74. . Богацька Н.М. Критерії ефективності діяльності підприємства / Н.М. Богацька, А.Ю. Дуржинська // Ключові аспекти наукової діяльності: І Міжнар. наук. інтернет-конф., 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/10_54764.doc.htm.

75. Дойчева К.С. Організація управління ефективністю господарської діяльності підприємств харчової промисловості [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дойчева Каріне Саркісівна. Одеса, 2014. – 283 с.
76. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства / Н.О. Лазарева // Економічний вісник Донбасу, 2015, № 2 (40). С.105.
77. Сабадирьова А.Л. Звіт про науково-дослідну роботу «Розробка стратегії ефективного використання потенціалу підприємства переробної галузі» / А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс, Т. С. Корольова. – О.: ОНЕУ, 2013. – 173 с.
78. Большой экономический словарь [сост. А. Борисов]. – М.: Книжный мир, 2010. – 864 с.
79. Дейнеко Л.В. Організаційно-економічний механізм активізації промислового розвитку / Л.В. Дейнеко, В.І. Барканов // Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць. – К: Ін-т економ. та прогноз. НАН України, 2011. – С. 76–100.
80. Лазарева Н.О. Механізм управління ефективністю діяльності сучасного підприємства / Н.О. Лазарева // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний та інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих учених», м. Одеса, 24 квітня 2015 року. – У 3 частинах. – Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2015. – Частина II. – 228 с. – С. 158-161.
81. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства / Н.О. Лазарева // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 1 (221). – С. 67–80.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальні напрями роботи для оцінки ефективності діяльності підприємства

Перший етап	Визначення і формулювання мети проведення оцінювання ефективності діяльності підприємств. На цьому етапі приділяється увага визначенню ситуативних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що впливають на рівень ефективності діяльності підприємства, на основі застосування методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівнянь, широкого обговорення проблеми, створення умов для творчості.
Другий етап	Формування такої системи критеріїв та показників ефективності діяльності підприємства, яка повинна всебічно характеризувати господарську діяльність та враховувати всю сукупність факторів підвищення ефективності та сприяти об'єктивній її оцінці.
Третій етап	Збір і обробка інформації для діагностики та аналізу ефективності діяльності при застосуванні економіко-математичних методів, таких як: коефіцієнтний метод, методи порівняння з нормативами та порівняння за певними критеріями, метод групування на основі достовірної, оптимальної, якісно повноцінної, науково обгрунтованої, систематизованої та своєчасної інформації.
Четвертий етап	Аналіз структури та динаміки системи показників оцінки ефективності господарської діяльності на основі системного і порівняльного аналізу, методів групування, вертикального та горизонтального аналізу.
П'ятий етап	Оцінювання таксонометричних показників як за складовими ефективності, так і її інтегральна оцінка, при цьому застосовуються системний і порівняльний аналіз, метод таксономії, збалансована система показників, групування, інтегральний метод, критерії міні-макс, метод грошової доданої вартості, грошового потоку віддачі на інвестований капітал.
Шостий етап	Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності господарської діяльності з використанням економіко-математичних методів моделювання, інтегральних методів, факторного аналізу.
Сьомий етап	Оцінка отриманих результатів та пошук засобів подальшого підвищення економічної ефективності господарювання за допомогою методів моделювання, методу ковзких середніх, екстраполяції, методу декомпозиції динамічного ряду.

Підходи до визначення категорії ефективність

Назва підходу	Сутність підходу	Результати застосування
Ресурсний	Отримання певного результату на одиницю використаних ресурсів за певний період часу.	Орієнтований на економію ресурсів (капіталу).
Витратний	Співвідношення результату діяльності і витрат.	Мінімізація поточних (операційних) витрат.
Ресурсно-витратний	Береться до уваги як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат.	Відображає ефективну або неефективну роботу підприємства та дає змогу порівняти результати діяльності на галузевому рівні.
Цільовий	Адекватність досягнення результатів наміченим цілям з одночасним врахуванням понесених витрат.	Досягнення цілей з найменшими витратами.
Системний	Врахує: понесені витрати - процес (сукупність певних операцій, дій) - результат.	Дає можливість описувати як внутрішню, так і зовнішню поведінку підприємства враховуючи елементи, які не пов'язані з економічною діяльністю.
Часовий	Це оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.	Допомагає скоригувати стратегію розвитку й обґрунтувати економічні рішення з більшою вірогідністю позитивного результату для підприємства та уникнути кризових явищ.
Фінансовий	Оцінка ефективності на основі вивчення якості використання фінансових засобів і ресурсів підприємства та їхнього впливу на результативність діяльності	Дає змогу не тільки оцінити ефективність господарської діяльності і встановити причини та особливості економічного стану підприємства й запобігти кризовому становищу в ньому.
Комбінований (багато вимірний, змішаний)	Це збалансована система діагностичних показників по різних аспектах діяльності підприємства.	Використання існуючого потенціалу підприємства, розкриття його фінансових та операційних можливостей, отримання прибутку на основі врахування усієї системи факторів впливу та умов діяльності.

Додаток В

Таблиця 1.1.

Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства

Показник 1	Розрахункова формула 2	Умовні позначення 3
<i>I. Показники ефективності використання основних фондів</i>		
1. Фондовіддача	$ФВ = \frac{ВП}{ОВФ}$	ВП – вартість виробленої продукції, тис. грн.; ОВФ – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.
2. Фондомісткість	$ФМ = \frac{ОВФ}{ВП}$	ВП – вартість виробленої продукції, тис. грн.; ОВФ – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.
3. Фондорентабельність	$Рф = \frac{\Pi}{ОВФ}$	Π – прибуток, одержаний підприємством за певний період, тис. грн.
4. Коефіцієнт інтенсивного завантаження устаткування	$K_{int} = \frac{ВП}{\Pi_{обл}}$	Π _{обл} – виробнича потужність обладнання
5. Коефіцієнт зносу обладнання	$Kз = \frac{Зоф}{ОФперв.}$	Зоф – сума зносу основних фондів за певний період, тис. грн. ОФперв. – первісна вартість основних фондів, тис. грн.
<i>II. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів</i>		
1. Матеріаломісткість	$Mm = \frac{МВ}{ВП}$	МВ – вартість матеріальних витрат, тис. грн.; ВП – валова виручка, тис. грн.
2. Матеріаловіддача	$Mв = \frac{ВП}{МВ}$	МВ – вартість матеріальних витрат, тис. грн.; ВП – валова виручка, тис. грн.
3. Питома вага матеріальних витрат у собівартості товарної продукції	$Mв(\%) = \frac{МВ}{С} \times 100\%$	С – собівартість виробленої продукції, тис. грн.
<i>III. Показники ефективності використання трудових ресурсів</i>		
1. Продуктивність праці	$ППП = \frac{ВП}{ЖП}$	ВП – вироблена продукція у натуральному або вартісному виразі; ЖП – витрати живої праці (загальна трудомісткість).
2. Трудомісткість продукції	$Tм = \frac{ЖП}{ВП} = \frac{1}{ППП}$	ВП – вироблена продукція у натуральному або вартісному виразі; ЖП – витрати живої праці (загальна трудомісткість).
3. Фондоозброєність праці	$Фо = \frac{ОВФ}{СОЧ}$	СОЧ – середньооблікова чисельність робітників, чол

продовження табл. 1.1.

1	2	3
4. Зарплатомісткість продукції	$Z_m = \frac{\Phi_{оп}}{ВП}$	$\Phi_{оп}$ – фонд оплати праці, тис. грн.; $ВП$ – вироблена продукція у гуртових цінах, тис. грн.
5. Виручка на 1 грн. заробітної плати	$B_{1_грн_ЗП} = \frac{ВВ}{\Phi_{оп}}$	$ВВ$ – валова виручка від реалізації продукції, тис. грн.; $\Phi_{оп}$ – фонд оплати праці, тис. грн.
6. Середня заробітна плата працівників	$ЗП = \frac{\Phi_{оп}}{ч}$	$ч$ – загальна чисельність персоналу підприємства, чол.
7. Обсяг виробленої продукції на 1 гривню заробітної плати	$ОВП_{1_грн_ЗП} = \frac{ВП}{\Phi_{оп}}$	$ВП$ – вартість виробленої продукції за певний період, тис. грн.; $\Phi_{оп}$ – фонд оплати праці, тис. грн.
8. Рентабельність фонду оплати праці	$P_{\Phi_{оп}} = \frac{\Phi_{оп}}{ЧД}$	$ЧД$ – чистий дохід підприємства, тис. грн.
9. Індекс продуктивності праці	$I_{ПП} = \frac{ПП_i}{ПП_{i-1}}$	$ПП_i$ – рівень продуктивності в звітному періоді; $ПП_{i-1}$ – рівень продуктивності праці в попередньому періоді.
IV. Показники ефективності оборотних активів підприємства		
1. Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об} = \frac{РП}{OK};$ $OK = \frac{\frac{OK_1}{2} + OK_2 + \dots + OK_{n-1} + \frac{OK_n}{2}}{n-1}$	$РП$ – вартість реалізованої продукції, тис. грн.; OK – середній залишок оборотних активів, тис. грн.; $OK_{1, \dots, n-1}$ – розмір оборотних коштів на початок кожного місяця (кварталу) розрахункового періоду, тис. грн.; OK_n – величина оборотних активів на початок першого місяця (кварталу) наступного періоду, тис. грн.; n – загальна кількість місяців (кварталів).
2. Коефіцієнт завантаження оборотних активів	$K_{зав} = \frac{OK}{РП}$	$РП$ – вартість реалізованої продукції, тис. грн.; OK – середній залишок оборотних активів, тис. грн.
3. Рентабельність оборотних активів	$P_{оа} = \frac{ПРП}{ОА} \times 100\%$	$ПРП$ – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.
4. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	$K_{звк} = \frac{ВК}{\sum ОА}$	$ВК$ – загальна сума власного капіталу підприємства, тис. грн.; $\sum ОА$ – загальна сума активів підприємства, тис. грн.

продовження табл. 1.1.

1	2	3
<i>V. Показники рентабельності</i>		
1. Рентабельність активів	$R_{акт} = \frac{Пз}{СА} \times 100\% = \frac{Пч}{СА} \times 100\%$	<i>Пз</i> – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток підприємства, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу), тис. грн.; <i>Пч</i> – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; <i>СА</i> – середньорічна вартість активів, тис. грн..
2. Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	<i>ЧП</i> – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.; <i>ВК</i> – розмір власного капіталу підприємства, тис. грн.
3. Рентабельність продажу продукції (обороту)	$R_{пп} = \frac{ПРП}{РП} \times 100\% = \frac{ЧП}{РП} \times 100\%$	<i>ПРП</i> – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.; <i>РП</i> – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.;
4. Валова рентабельність основної діяльності	$R_{вод} = \frac{ПВ}{СРП} \times 100\%$	<i>ПВ</i> – валовий прибуток підприємства, тис. грн.; <i>СРП</i> – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
5. Рентабельність операційної діяльності	$R_{оп.-д.} = \frac{ПОД}{ОВ} \times 100\%$	<i>ПОД</i> – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.; <i>ОВ</i> – сума операційних витрат, тис. грн.
6. Рентабельність звичайної діяльності	$R_{зв.д.} = \frac{ПЗД}{ОВ} \times 100\%$	<i>ПЗД</i> – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.;
<i>VI. Показники фінансового стану підприємства</i>		
1. Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс.} = \frac{ДВК + ЗМВП}{ВБ} = \frac{ВК}{ЗК} = \frac{ВК}{ДЗ + ПЗ}$	<i>ДВК</i> – джерела власних коштів, тис. грн.; <i>ЗМВП</i> – забезпечення майбутніх витрат та платежів, тис. грн.; <i>ЗК</i> – залучений капітал, тис. грн.; <i>ДЗ</i> – довгострокові зобов'язання, тис. грн.; <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання, тис. грн.; <i>ВК</i> – власний капітал підприємства, тис. грн.; <i>ВБ</i> – валюта балансу, тис. грн.
2. Коефіцієнт автономії (незалежності)	$K_{авт.} = \frac{ВК}{ВБ}$	
3. Коефіцієнт мобільності	$K_{моб.} = \frac{ВОК}{ДВК}$	<i>ВОК</i> – фактично наявні власні оборотні кошти, тис. грн.; <i>ДВК</i> – джерела власних коштів, тис. грн.

<i>продовження табл. 1.1.</i>		
1	2	3
5. Коефіцієнт ділової активності	$K_{д\text{л.акт.}} = \frac{РП}{ВБ}$	<i>РП</i> – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.; <i>ВБ</i> – валюта балансу, тис. грн..
6. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$K_{еф.рес.} = \frac{ПОД}{ВБ}$	<i>ПОД</i> – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.; <i>ВБ</i> – валюта балансу, тис. грн.
7. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$K_{еф.вл.к.} = \frac{ЧП}{ДВК}$	<i>ЧП</i> – чистий прибуток підприємства, тис. грн.; <i>ДВК</i> – джерела власник коштів, тис. грн.
8. Коефіцієнт іммобілізації	$K_{ім} = \frac{ОФ_{зал}}{ВБ}$	<i>ОФ_{зал.}</i> – залишкова вартість основних фондів, тис. грн.; <i>ВБ</i> – валюта балансу, тис. грн.
9. Проміжний коефіцієнт ліквідності	$K_{лікв.пром.} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{ПЗ}$	<i>ГК</i> – грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.; <i>ПФІ</i> – поточні фінансові інвестиції, тис. грн.; <i>ДЗ</i> – дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги), тис. грн.; <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання, тис. грн.
10. Загальний коефіцієнт ліквідності	$K_{лікв.заг.} = \frac{ОА}{ПЗ}$	<i>ОА</i> – вартість оборотних активів, тис. грн.; <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання, тис. грн.
11. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.лікв.} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}$	<i>ГК</i> – грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.; <i>ПФІ</i> – поточні фінансові інвестиції, тис. грн.; <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання, тис. грн.
<i>VII. Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства</i>		
1. Рентабельність продукції	$R_{прод} = \frac{ПРП}{С}$	<i>ПР</i> – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.; <i>С</i> – собівартість продукції, тис. грн.
2. Коефіцієнт використання ресурсів	$K_{зр} = \frac{ЧП}{Ч_{пр} + (ОВФ + ОЗ) * K_{пвп}}$	<i>ЧП</i> – чиста продукція у порівняльних цінах, тис. грн.; <i>Ч_{пр}</i> – загальна чисельність працівників підприємства, тис. грн.; <i>ОВФ</i> – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.; <i>ОЗ</i> – залишок оборотних засобів на кінець періоду, тис. грн.; <i>К_{пвп}</i> – коефіцієнт повних витрат праці.

Ключові індикатори успішної реалізації технології «КРІ»



Чинники впливу на ефективність системи КРІ

Позитивні чинники	Характер впливу(результат)	Негативні чинники	Характер впливу(результат)
Правильне зваження і розташування всіх показників КРІ	Підвищення ефективності управлінських рішень	Керівництво підприємства не брало участі в побудові дерева цілей	Зниження ефективності управлінських рішень
Правильне створення дерева цілей компанії	Чітке уявлення про діяльність підприємства	КРІ розроблені невірно, не враховано всі необхідні індикатори досягнення мети	Недосконале уявлення про діяльність підприємства
Система обліку дозволяє порахувати всі розрахункові формули КРІ	Отримання адекватної достовірної інформації	КРІ не можна порахувати через відсутність даних у системі обліку, або через їх недостовірності, або через суб'єктивність їх оцінки	Неможливість отримання адекватної інформації
Занесення даних в систему обліку тими працівниками, які не виконували дані КРІ	Отримання адекватної достовірної інформації	КРІ впроваджені не у всіх підрозділах	Система управління зазнає перекосів
Прив'язка КРІ до системи мотивування з пріоритетністю цілей підприємства перед цілями працівників, але з їх обов'язковим урахуванням	Обґрунтована система мотивації персоналу	Досягнення КРІ і виплату за них бонусу розділяє період часу більше ніж три місяці	Мотивованість персоналу знижується

Розроблено автором на підставі [1], [2], [4].

Класифікація видів фінансового стану підприємства в залежності від значення інтегрального показника фінансового стану

Значення І	Фінансовий стан	Характеристика
Менш 0	Незадовільний фінансовий стан	Характеризується збитковою діяльністю, низьким рівнем ліквідності та залежністю від зовнішніх джерел фінансування
0-38	Задовільний фінансовий стан	Низький рівень ефективності використання капіталу, характерна нестабільна структура капіталу та недостатній рівень ліквідності
39-60	Нестабільний фінансовий стан	Високий рівень прибутковості та оборотності активів при низькій платоспроможності та фінансовій стійкості
61 -99	Впевнений фінансовий стан	Показники, що характеризують фінансовий стан, знаходяться на оптимальному рівні
Більш 99	Куражний фінансовий стан	Характеризується надвисоким рівнем прибутковості та платоспроможності. Частіш за все підприємства недовгий проміжок часу перебувають в такому стані, оскільки такий стан є виснажливим і ресурсномістким

Додаток Ж

Динаміка результативності керівників при впровадженні КРІ

Рівень управління	Назва посади	2014 рік			2015 рік			2016 рік		
		К-сть, осіб.	Результативність, бал	Сер. відсоток пре мії, %	К-сть, осіб.	Результативність, бал	Сер. Відсоток пре мії, %	К-сть, осіб.	Результативність, бал	Сер. Відсоток пре мії, %
N-4	Головні фахівці, начальники цехів	59	89,5	17,9	58	89,0	17,8	56	89,9	18,0
N-5	Головні інженери, заступники і начальники цехів	40	87,0	17,4	41	85,7	17,1	37	85,9	17,2
N-6	Головні фахівці цехів, начальники ділянок і служб, старші майстри	68	83,0	16,6	67	84,5	16,9	59	81,4	16,3
N-7	Лінійні керівники (майстри, механіки, енергетики і ділянок)	238	86,3	17,3	232	88,4	17,7	225	89,1	17,8
Всього:		405	86,3	17,3	398	87,6	17,5	377	87,7	17,5

Зв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

№	Цілі по компанії	Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання)
1	Комерційна мета виконувати щомісячний план продажів продукту	1. Ключовий показник ефективності - план продажів. Система вимірювання: (факт продажу) / (план продажів).
		2. Ключовою показник ефективності - приріст 20%. Система вимірювання: (фактичний приріст) / (плановий приріст).
2	Комерційна мета збільшити середню суму відвантаження на 15%	Ключовий показник ефективності - середня сума відвантаження. Система вимірювання: (фактична середня сума відвантаження) / (планова середня сума відвантаження на дату).
3	Якісна мета збільшити кількість клієнтів на 10%	Ключовий показник ефективності - кількість клієнтів в базі даних компанії. Система вимірювання: (фактична кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі).
4	Якісна мета розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних)	1. Ключовий показник ефективності - відвідування заходу клієнтами. Система вимірювання: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів).
		2. Ключовою показник ефективності - бюджет заходу. Система вимірювання: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет).

**Відсоток виконання показника і коефіцієнт
для ПАТ «ПГЗК» (приклад) (*)**

Відсоток виконання показника	Коефіцієнт	Сенс коефіцієнта
Виконання плану менше 50%		неприпустимо
Виконання плану 51-89%	0,5	Низький рівень
Виконання плану на 90-100%	1	Досягнення цільового значення (виконання плану)
Виконання плану 101-120%	1,2	лідерство
Виконання плану понад 120%	1,5, 2 або 1 (**)	Агресивна лідерство або управління точністю планування **

(*) Дана таблиця - зразок. Коефіцієнти наведені в якості можливого варіанту (**). Коефіцієнт встановлюється в залежності від того, яка політика існує в компанії щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що співробітник мотивований на істотне перевиконання плану. Якщо такого завдання немає, то значення коефіцієнта = 1 буде служити обмеженням для співробітника - він не буде занижувати план щоб потім його перевиконати, так як в цьому випадку він отримає коефіцієнт, що відповідає виконанню плану в 100%, а не більше.

Зв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

Цілі по компанії	Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання)
Комерційна мета виконувати щомісячний план продажів продукту	1. Ключовий показник ефективності - план продажів. Система вимірювання: (факт продажу) / (план продажів).
	2. Ключовою показник ефективності - приріст 20%. Система вимірювання: (фактичний приріст) / (плановий приріст).
Комерційна мета збільшити середню суму відвантаження на 15%	Ключовий показник ефективності - середня сума відвантаження. Система вимірювання: (фактична середня сума відвантаження) / (планова середня сума відвантаження на дату).
Якісна мета збільшити кількість клієнтів на 10%	Ключовий показник ефективності - кількість клієнтів в базі даних компанії. Система вимірювання: (фактична кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі).
Якісна мета розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних)	1. Ключовий показник ефективності - відвідування заходу клієнтами. Система вимірювання: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів).
	2. Ключовою показник ефективності - бюджет заходу. Система вимірювання: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет).

Форма мотиваційної схеми

Методичний порядок дій	Фактичне значення	
Визначте посаду в структурі компанії	Менеджер з продажу (відділ продажів)	
Визначте ключові показники ефективності (КРІ) для посади і вага кожного, виходячи з цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури	КРІ1 - виконання плану продажів.	
	Вага - 50%	
Визначте порядок розрахунку показників	КРІ2 - виконання плану роботи. Вага - 50%	
	Факт: план x 100%	
Визначте розкид відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення	Відсоток виконання показника	коефіцієнт
	<50%	
	51-89%	0,5
Сформулюйте мотиваційну формулу, по якій буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначте співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі	90-100%	
	1	
	$30\ 000 = 15\ 000 + 15\ 000$	
Визначте формулу розрахунку змінної частини заробітної плати	ПЧ = планова сума змінної частини x (вага КРІ1 x коефіцієнт КРІ1 + вага КРІ2 x коефіцієнт КРІ2)	
Виконайте перевірку: поррахуйте всі можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ	Див. Вище «Перевірка всіх можливих варіантів розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ (з докладною розшифровкою за деякими значеннями)» (табл. 4.6)	
Оформіть документ «мотиваційна схема співробітника»		

Додаток Р

**Власники крупних пакетів акцій
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПІВДЕННИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"**

Дані станом на 2017 р.

Депозитарій		Власник		Цінні папери			Від загальної кількості (%)
ЄДРПОУ	Назва	Вид особи	Найменування, код ЄДРПОУ, країна	Вид, форма випуску та форма існування	Номінальна вартість	Кількість	
за даними депозитарної установи - ПАТ "Укрсоцбанк"(Код за ЄДРПОУ: 00039019)							
30370711	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"	юридична	Мінт Дата Холдінгз Лімітед/Mint Data Holdings Limited, 127599, КІПР	Акція проста бездокументарна іменна	0.25	475335436	22.1740
30370711	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"	юридична	Акретренд Холдінгз Лімітед/Acretrend Holdings Limited, 127605, КІПР	Акція проста бездокументарна іменна	0.25	475335436	22.1740
30370711	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"	юридична	Strettonway Traders&Consultants Limited, 127604, КІПР	Акція проста бездокументарна іменна	0.25	475335436	22.1740
30370711	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"	юридична	Товариство з обмеженою відповідальністю "Металотехніка", 32640684, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна	0.25	552708828	25.7834

Собівартість реалізованої продукції концентрат факт 2016-2015г.

Наименование	концентрат КЗ					Факт 2015г.	
	Факт 2015г.		Факт 2016г.		отклонение +/- тыс.\$	Факт 2015г.	
	тыс.\$	%	тыс.\$	%		тыс.\$	%
Объем производства, тыс.т	6 903		7 195		292	2 011	
<i>ТЭР</i>	688 842	23%	765 373	27%	76 531	252 408	24%
<i>Сырье</i>	190 286	6%	176 287	6%	-14 000	58 625	6%
<i>Вспомогательные материалы</i>	88 733	3%	79 459	3%	-9 273	28 722	3%
<i>Услуги сторонних организаций</i>	108 974	4%	110 536	4%	1 561	32 730	3%
<i>Ремонты</i>	196 037	6%	199 449	7%	3 412	59 982	6%
<i>Налоги</i>	80 884	3%	90 611	3%	9 728	24 231	2%
<i>Амортизация</i>	425 354	14%	361 181	13%	-64 173	125 350	12%
<i>Персонал</i>	281 395	9%	298 662	11%	17 267	84 027	8%
Итого себестоимость производства	2 060 504	67%	2 081 558	73%	21 053	666 075	63%
<i>Изменение склада ГП и НЗП (подъем со склада "+", накопления на склад "-")</i>	40 851	1%	-24 169	-1%	-65 021	38 112	4%
Итого себестоимость реализации	2 101 356	69%	2 057 388	73%	-43 967	704 187	67%
<i>Административные расходы</i>	61 937	2%	51 140	2%	-10 797	18 837	2%
<i>Расходы на сбыт</i>	896 033	29%	727 310	26%	-168 723	331 479	31%
Полная себестоимость	3 059 326	100%	2 835 838	100%	-223 488	1 054 504	100%

Собівартість реалізованої продукції агломерат факт 2015-20

Наименование	агломерат АЗРО					
	Факт 2015г.		Факт 2016г.		отклоне ние +/- тыс.\$	Факт 2015г.
	тыс.\$	%	тыс.\$	%		
Объем производства, тыс.т	1 684		2 346		662	339
<i>ТЭР</i>	211 379	23%	308 155	23%	96 776	45 153
<i>Сырье</i>	360 405	39%	545 860	42%	185 455	89 127
<i>Вспомогательные материалы</i>	21 453	2%	26 568	2%	5 115	4 188
<i>Услуги сторонних организаций</i>	26 247	3%	35 957	3%	9 710	4 923
<i>Ремонты</i>	57 797	6%	71 714	5%	13 916	10 630
<i>Налоги</i>	20 808	2%	32 747	2%	11 938	3 907
<i>Амортизация</i>	114 243	12%	114 125	9%	-118	21 354
<i>Персонал</i>	91 003	10%	125 728	10%	34 725	17 281
Итого себестоимость производства	903 336	98%	1 260 854	96%	357 518	196 562
<i>Изменение склада ГП и НЗП (подъем со склада "+", накопления на склад "-")</i>	-11 474	-1%	10 296	1%	21 769	722
Итого себестоимость реализации	891 863	96%	1 271 150	97%	379 287	197 283
<i>Административные расходы</i>	15 067	2%	16 833	1%	1 766	2 936
<i>Расходы на сбыт</i>	18 577	2%	24 409	2%	5 832	53 344
Полная себестоимость	925 507	100%	1 312 392	100%	386 885	253 564

Додаток У

Показники	Темп приросту, %		Середнє значення	
	01.01.2016	01.01.2017	2016	2017
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	-57	1462	337	1696
Незавершені капітальні інвестиції	7	28	366308	432846
Основні засоби	-6	-4	3886167	3686827
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	5866	158	2487	8752
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за розділом I	-5	-1	4255298	4130121
II. Оборотні активи				
Запаси	-17	-4	501984	444718
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	75	104	2647306	5123780
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за видами авансами	-51	-102	126111	83458
з бюджетом	1661	38	122214	166582
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-1	-100	119483	59920
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	6	7692450	7918184
Інші оборотні активи	263	95	3955	6890
Усього за розділом II	20	31	11213515	13803545
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	7	-94	3943	2165
Баланс	13	23	15472756	17935830
Дебіторська заборгованість, сума	82	99	3015114	5433740
Кредиторська заборгованість, сума	452	2168	565951	303541

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2015р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	502	470
- залишкова вартість		-	
- первісна вартість	1001	1693	880
- накопичена амортизація	1002	1191	410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	307036	353362
Основні засоби	1010	4418944	4001664
- залишкова вартість			
- первісна вартість	1011	5381978	5719245
- знос	1012	923034	1717581
Інвестиційна нерухомість:	1015		-
первісна вартість	1016		-
знос	1017		-
Довгострокові біологічні активи:	1020		-
первісна вартість	1021		-
накопичена амортизація	1022		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			-
інші фінансові інвестиції	1035		-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	90	82
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4726562	4355578
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		549967
Виробничі запаси	1101	231220	324048
Незавершене виробництво	1102	7047	10306
Готова продукція	1103	166069	206065
Товари	1104	7968	9548
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2826468	1922408
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	751404	168764
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	13499	13135
у тому числі з податку на прибуток	1136	134993	137899
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	256868	119880
Поточні фінансові інвестиції	1160		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	754404	7968902
Готівка	1166	7	2
Рахунки в банках	1167	975417	7212055
Витрати майбутніх періодів	1170	2022	3807
Інші оборотні активи	1190	4614	1708
Усього за розділом II	1195	5662397	10202891
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6391513	14562276

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Пайовий капітал	310	535000	535915
Статутний капітал	300		-
Додатковий вкладений капітал	320	-	-
Неоплачений капітал	360	-	-
Інший додатковий капітал	330	-	-
Резервний капітал	340	-	-
Накопичена курсова різниця	375	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	11391864	12081826
Вилучений капітал	370	-	-
Резервний капітал		30678	40626
Усього за розділом I	380	12098529	12658367
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	460	31271	215154
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	469359	469359
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	358769	358769
Усього за розділом II	480	859399	1043282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	500	-	-
Векселі видані	520	23908	34357
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	51223	14546
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	627854	291528
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	507	671
- з бюджетом	550	73260	468166
- з позабюджетних платежів	560	-	-
- зі страхування	570	5326	8112
- з оплати праці	580	20676	16398
- з учасниками	590	-	-
- із внутрішніх розрахунків	600	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	42322	26849
Усього за розділом III	620	142091	860627
Баланс	640	13100019	14562276

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2015 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11697350	6211397
Валовий прибуток	2090	7331042	3654984
Інші операційні доходи	2120	494193	2973392
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3435704	2109839
Інші операційні витрати	2180	294053	2984279
Інші фінансові доходи	2220	69541	-
Інші доходи	2240	7833	46953
Витрати на збут	2150	1033032	672438
Інші витрати	2270	1388	2705
Адміністративні витрати	2130	97240	108070
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	6400910	2863589
Фінансові витрати	2250	9248	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	2290	6467648	2901379
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1607852	762682
Чистий фінансовий результат	2350	4859796	2138697

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	230	2685183	1825481
Витрати на оплату праці	240	398057	327045
Відрахування на соціальні заходи	250	149128	146402
Амортизація	260	794050	95347
Інші операційні витрати	270	1079095	750642
Разом	280	5105513	3144917

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	300	2143659200	2143659200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	2143659200	2143659200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	2,26706	0,99769
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	2,26706	0,99769
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2016р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	470	204
- залишкова вартість			
- первісна вартість	1001	880	858
- накопичена амортизація	1002	410	654
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353362	379253
Основні засоби	1010	4001664	3770669
- залишкова вартість			
- первісна вартість	1011	5719245	6175492
- знос	1012	1717581	2404823
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	82	4892
Відстрочені податкові активи	1045		-
Гудвіл	1050		-
Інші необоротні активи	1090		-
Усього за розділом I	1095	4355578	4155018
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	549967	45400
Виробничі запаси	1101	324048	308853
Незавершене виробництво	1102	10306	7469
Готова продукція	1103	206065	118733
Товари	1104	9548	18945
Поточні біологічні активи	1110	-	26
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1922408	3372204
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	168764	83458
з бюджетом	1135	13135	231292
у тому числі з податку на прибуток	1136	137899	147565
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119880	119086
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7968902	7957872
Готівка	1166	2	14
Рахунки в банках	1167	7212055	7957858
Витрати майбутніх періодів	1170	3807	4079
Інші оборотні активи	1190	1708	6202
Усього за розділом II	1195	10202891	12228219
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	14562276	16383237

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	535915	535915
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Додатковий капітал	1410	-	54990
Неоплачений капітал	1425	-	-
Інший додатковий капітал	1405	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12081826	14468741
Вилучений капітал	1430	-	-
Резервний капітал	1415	40626	40626
Усього за розділом I	1495	12658367	15100272
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	215154	162087
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	469359	384891
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	358769	171469
Усього за розділом II	1595	1043282	718447
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	34357	34357
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	14546	131112
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	291528	287717
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635	671	387
- з бюджетом	1620	468166	30099
- з позабюджетних платежів	1621	-	-
- зі страхування	1625	8112	9603
- з оплати праці	1630	16398	19221
- з учасниками	1640	-	-
- із внутрішніх розрахунків	1645	-	39542
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26849	12480
Усього за розділом III	1695	860627	564518
Баланс	1900	14562276	16383237

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2016 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8242976	11697350
Валовий прибуток	2090	4348286	7331042
Інші операційні доходи	2120	313988	494193
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3894690	3435704
Інші операційні витрати	2180	234700	294053
Інші фінансові доходи	2220	167336	69541
Інші доходи	2240	15718	7833
Витрати на збут	2150	1299448	1033032
Інші витрати	2270	47808	1388
Адміністративні витрати	2130	98778	97240
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	3029348	6400910
Фінансові витрати	2250	87800	9248
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	2290	3076794	6467648
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	687187	1607852
Чистий фінансовий результат	2350	2389607	4859796

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2631487	2685183
Витрати на оплату праці	2505	431487	398057
Відрахування на соціальні заходи	2510	160028	149128
Амортизація	2515	747470	794050
Інші операційні витрати	2520	1407918	1079095
Разом	2550	5378000	5105513

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2143659200	2143659200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2143659200	2143659200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,11473	2,26706
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,11473	2,26706
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	204	3187
- залишкова вартість			
- первісна вартість	1001	858	4247
- накопичена амортизація	1002	654	1060
Незавершені капітальні інвестиції	1005	379253	486439
Основні засоби	1010	3770669	3602985
- залишкова вартість			
- первісна вартість	1011	6175492	6526900
- знос	1012	2404823	2923915
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4892	12612
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4155018	4105223
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	45400	435436
Виробничі запаси	1101	308853	309744
Незавершене виробництво	1102	7469	6163
Готова продукція	1103	118733	118211
Товари	1104	18945	1318
Поточні біологічні активи	1110	26	22
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3372204	6875356
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	83458	83457
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	231292	101872
у тому числі з податку на прибуток	1136	147565	61901
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119086	754
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7957872	7878496
Готівка	1166	14	16
Рахунки в банках	1167	7957858	7878480
Витрати майбутніх періодів	1170	4079	251
Інші оборотні активи	1190	6202	7578
Усього за розділом II	1195	12228219	15383222
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	16383237	19488445

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	535915	535915
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Додатковий капітал	1410	54990	-19872
Неоплачений капітал	1425	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14468741	17830525
Вилучений капітал	1430	-	-
Резервний капітал	1415	40626	40626
Усього за розділом I	1495	15100272	18387194
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	162087	103368
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	384891	493715
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171469	37651
Усього за розділом II	1595	718447	634734
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	34357	850
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	131112	153224
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	287717	203624
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	1635	387	427
- з бюджетом	1620	30099	26446
- з позабюджетних платежів	1621	-	-
- зі страхування	1625	9603	10835
- з оплати праці	1630	19221	18722
- з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	39542	40806
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12480	11583
Усього за розділом III	1695	564518	466517
Баланс	1900	16383237	19488445

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9198359	8242976
Валовий: прибуток	2090	5188060	4348286
Інші операційні доходи	2120	613755	313988
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4010299	3894690
Інші операційні витрати	2180	466661	234700
Інші фінансові доходи	2220	103945	167336
Інші доходи	2240	13151	15718
Витрати на збут	2150	1056292	1299448
Інші витрати	2270	14927	47808
Адміністративні витрати	2130	82530	98778
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	4196332	3029348
Фінансові витрати	2250	97719	87800
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4200782	3076794
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	838998	687187
Чистий фінансовий результат	2350	3361784	2389607

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-91295	67061
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-91295	67061
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-16433	12071
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-74862	54990
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3286922	2444597

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2668562	2631487
Витрати на оплату праці	2505	454871	431487
Відрахування на соціальні заходи	2510	172567	160028
Амортизація	2515	629167	747470
Інші операційні витрати	2520	1345812	1407918
Разом	2550	5270979	5378000

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2143659200	2143659200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2143659200	2143659200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,56825	1,11473
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,56825	1,11473
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-