

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Оксана КИРИЛЕНКО

“ ___ ” _____ 2023

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“МАГІСТР”

Тема: Підвищення ефективності господарської діяльності публічного акціонерного товариства «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» з урахуванням світового досвіду

Виконав: Романенко Владислав Сергійович _____.

Керівник: д.е.н., професор Оксана КИРИЛЕНКО

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (_____)
_____ (Станіслав СЕРЬОГІН)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Освітній ступень МАГІСТР

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ Завідувач кафедри

Кириленко О.М. " ____ " _____ 2023

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи магістра

Романенко Владислава Сергійовича

1. Тема проекту (роботи): Підвищення ефективності господарської діяльності публічного акціонерного товариства «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» з урахуванням світового досвіду

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023, № 1768/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «02» жовтня 2023 до «31» грудня 2023

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ПАТ «Південний ГЗК».: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ПАТ «Південний ГЗК»., літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: узагальнено сутність, значення та види ефективності діяльності підприємства; уточнено методологічні засади оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємства; проаналізовано зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств; досліджено результативні показники господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Південний ГЗК»; проведено діагностику ефективності господарювання ПАТ «Південний ГЗК»; оцінено ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК»; проведено інтегральну оцінку ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства; розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства; обґрунтовано впровадження системи KPI на підприємстві; проведено планування основних показників ефективності діяльності підприємства.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл.-0, рис.-7, формули- 3

Аналітико-дослідницький розділ: табл.-16, рис.-1

Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-16, рис.-0

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ в/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Збір необхідної інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.10-08.10.23	виконано
2	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПАТ «Південний ГЗК»	09.10-18.10.23	виконано
3	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	19.10-23.10.23	виконано
4	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	24.10-28.10.23	виконано
5	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	29.10-07.11.23	виконано
6	Розроблення шляхів підвищення ефективності господарсько - фінансової діяльності ПАТ «Південний ГЗК»	08.11-18.11.23	виконано
7	Оформлення рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	19.11-01.12.23	виконано
8	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	02.12-06.12.23	виконано
9	Підготовка доповіді та презентації	07.12-12.12.23	виконано
10	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	13.12-31.12.23	виконано

Студент _____ (Владислав РОМАНЕНКО)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (Оксана КИРИЛЕНКО)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

BSC – збалансована система показників;

KPI – ключові індикатори ефективності;

ABC-Costing – Процесно-орієнтовану калькуляцію

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Підвищення ефективності господарської діяльності публічного акціонерного товариства «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» з урахуванням світового досвіду».

Метою магістерської роботи є дослідження напрямків підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду..

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» для здійснення досліджень у роботі застосовано цілу низку спеціальних методів, які дають змогу отримати кількісну оцінку окремих аспектів економічної діяльності підприємства: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; метод фінансових коефіцієнтів (відносних показників); порівняльний аналіз; факторний аналіз, інтегральну оцінку.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані шляхи підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Ключові слова: ефективність, фінансова діяльність, господарська діяльність, ресурсний потенціал, підприємство, рентабельність,

ABSTRACT

Qualifying master thesis on the topic "Increasing the efficiency of the economic activity of the public joint-stock company "Southern Mining and Processing Combine" taking into account world experience."

The purpose of the work is to study directions for increasing the efficiency of the financial and economic activity of the enterprise, taking into account world experience.

The object is the process of increasing the efficiency of the financial and economic activity of the enterprise taking into account world experience.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of increasing the efficiency of the financial and economic activity of the enterprise, taking into account world experience.

In the course of the qualification work of the educational and qualification level "Master's", a number of special methods were used for conducting research in the work, which make it possible to obtain a quantitative assessment of certain aspects of the economic activity of the enterprise: horizontal analysis; vertical analysis; trend analysis; the method of financial ratios (relative indicators); comparative analysis; factor analysis, integral assessment.

This paper proposes and justified ways of increasing the efficiency of the financial and economic activity of the enterprise, taking into account world experience, which can be used in practice by various enterprises.

Key words: efficiency, financial activity, economic activity, resource potential, enterprise, profitability,

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО - ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність, мета та завдання управління ефективністю діяльності підприємства.....	11
1.2 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства.....	19
1.3 Зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств та його особливості використання в Україні.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК»	41
2.1 Аналіз результативних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.....	41
2.2 Діагностика ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	51
2.3 Інтегральна оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО - ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства	66
3.2 Обґрунтування впровадження системи КРІ на підприємстві.....	73
3.3 Планування основних показників ефективності діяльності підприємства..	79
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. Створення в Україні ринкової системи господарювання та розвиток досконалих конкурентних відносин між її суб'єктами потребує запровадження провідного та керованого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити стабільну, ефективну та високодохідну діяльність найважливіших структурних підрозділів підприємства. Тому на практиці важливо знайти оперативні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства. Класифікація факторів підвищення ефективності та детальний аналіз їх значення для підприємства набувають важливого значення для практичного вирішення завдань управління ефективністю. Проблема визначення економічної ефективності діяльності підприємства пов'язана з визначенням відповідного критерію ефективності та створенням системи показників. Водночас визначення загальної ефективності підприємства потребує врахування багатьох факторів. Саме тому складно знайти комплексне вирішення проблеми пошуку можливих шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, але водночас тема дослідження «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 дослідження напрямків підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність, значення та види ефективності діяльності підприємства.

- уточнити методологічні засади оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємства.

- проаналізувати зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств та його особливості використання в Україні.

- дослідити результативні показники господарсько-фінансової діяльності ПАТ «Південний ГЗК».

- провести діагностику ефективності господарювання ПАТ «Південний ГЗК».

- оцінити ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства ПАТ «Південний ГЗК».

- провести інтегральну оцінку ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства;

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства

- обґрунтувати впровадження системи КРІ на підприємстві

- провести планування основних показників ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду..

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням світового досвіду.

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 дослідженні використовувались такі **методи дослідження** як системний аналіз, конкретизація, дослідження документів та реєстрів обліку за формою та змістом; порівняння; групування; порівняння; абсолютних, середніх і відносних величин; горизонтальний і вертикальний аналізи.

Інформаційною базою дослідження 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.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО - ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, мета та завдання управління ефективністю діяльності підприємства

Ефективність є однією з основних характеристик ефективності управління діяльністю підприємства, яка потребує її детального вивчення. Однак на сьогоднішній день питання його визначення є спірним. Забезпечення ефективності безпосередньо пов'язане з її оцінкою. Сьогодні багато фахівців говорять про управління ефективністю, дають різні поради і роблять «космічні» висновки про те, як її підвищити. Чим глибші наші теоретичні знання, тим досконаліша наша практична діяльність. Дійсно, ефективністю можна керувати, лише якщо ми глибоко розуміємо природу цього явища. Тому постає питання вдосконалення або запровадження нових механізмів управління ефективністю діяльності підприємства, від якого залежатиме збільшення прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку, стати важливим.

В останні десятиліття українська наука все більше уваги приділяє проблемі управління ефективністю діяльності підприємства. Особливо у наукових творах вчених, визначено поняття «ефективність управління підприємством» та деякі його теоретико-методологічні аспекти. Але підходи до визначення та розуміння цього поняття суттєво різняться. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності проектів, потрібна наявність принципів ефективного управління проектами та методів розробки, планування та організації [1-6].

У період побудови ринкової економіки під час управління ефективністю підприємства передбачалося, що ряд функцій управління (планування, вимір, аналіз, контроль) здійснюється щодо окремих показників ефективності виробництва та фінансових результатів. наприклад, продуктивність праці або

прибуток, щоб забезпечити їх зростання. Однак, з огляду на особливості цього періоду, у цих дослідженнях основна увага приділялася виживанню підприємств в умовах трансформаційної кризи, спричиненої руйнуванням системи централізованого планування, розривом економічних зв'язків, невизначеністю перспектив розвитку та їх результатами. тому здебільшого носять антикризовий та короткостроковий характер. Крім того, вони цілком спиралися на методологію виміру та аналізу ефективності соціалістичного підприємства, що втрачає свою ефективність через певні фактори, пов'язані з ринковими умовами.

Останнім часом українська наука почала приділяти більше уваги проблемі управління ефективністю підприємницької діяльності [1-5]. Крім того, суттєво різняться підходи до визначення цього поняття.

Так, А. Куценко розглядає управління ефективністю діяльності компанії як "цільове оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю з метою забезпечення відповідності фактичного стану компанії заданим параметрам" [4]. На думку А. Гончарука, таке трактування дуже обмежене, оскільки воно. - заганяє процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки (оперативність);

- функціонально обмежує його лише регулюванням, не зважаючи на інші важливі функції управління - планування, оцінку, аналіз, контроль тощо.

- не враховує внутрішні та зовнішні умови діяльності компанії, наприклад, забезпеченість ресурсами, рівень ринкової конкуренції [4].

А. Куценко також наводить план процесу управління ефективністю, в якому враховуються взаємозв'язки між складовими елементами. (рис.1.1) [4].

Проте, на думку Т. Говорушко [1], крім певних вище елементів, у процесі управління ефективністю явно потрібні: визначити місію компанії; вивчити ефективність управління; враховувати багатозадачні аспекти управління та готуватися до бажаного результату діяльності.

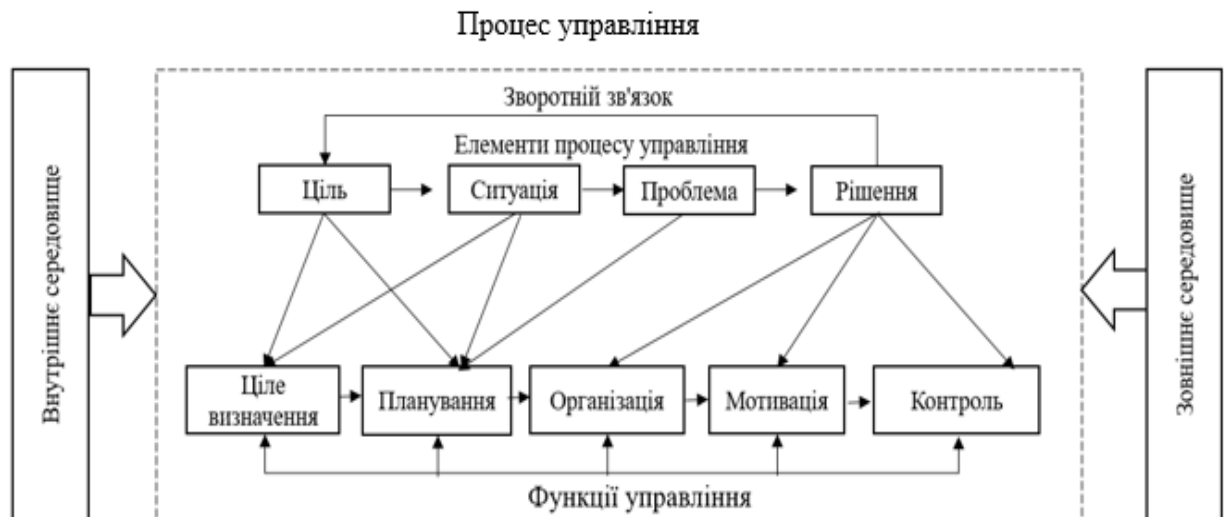


Рис. 1.1 Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [4, с. 21]

Климаш Н. виступає за ефективний ціннісно-орієнтований підхід до управління та визначає його як процес, спрямований на досягнення максимальної цінності бізнесу, який має вирішувати такі завдання:

- розробити стратегію розвитку бізнесу та визначити етап її реалізації;
- оптимізувати структуру фінансових джерел компанії та інвестувати кошти в активи відповідно до основних правил фінансування;
- забезпечити ліквідність активів компанії та спробувати скоротити термін оборотності оборотних коштів;
- забезпечення захисту прав акціонерів, тобто. запровадження ефективної системи прийняття рішень та надання акціонерам (великим та міноритарним) можливості контролювати управлінську діяльність;
- використання інноваційних технологій, що забезпечують збільшення обсягів виробництва та продуктивності праці, а також високу якість та екологічний контроль продукції;
- підвищити корпоративну культуру компанії та довести кожному співробітнику необхідність підвищення реальної вартості компанії;
- сприяти підвищенню репутації компанії.

Ці завдання важливі, але їх перелік розрахований лише на акціонерні товариства та може бути реалізований за умов розвиненого фондового ринку. Зважаючи на відсутність останнього і через труднощі оцінки реального бізнесу в Україні через низку факторів, насамперед через нестабільність зовнішнього середовища, в якому працюють місцеві компанії, практичне використання ціннісного підходу до управління є недоцільним. описано. Продуктивність українських компаній непостійна [7].

У сучасній зарубіжній науковій літературі немає чіткого розуміння терміну «ефективний менеджмент». Таким чином, М. Армстронг визначає ефективний менеджмент як систематичний та безперервний процес удосконалення організаційної діяльності за допомогою розробки показників ефективності роботи співробітників та окремих груп. Він розглядав управління ефективністю як систему, що складається із взаємозалежних елементів, призначених для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, групової та організаційної ефективності, та поділяв їх на окремі процеси: планування підвищення ефективності та особистісного розвитку; визначити мету; контроль ефективності; дати зворотний зв'язок; аналіз та оцінка ефективності діяльності; огляд функцій ефективності.

Спільно з А. Бароном, Армстронгом [9] ефективним менеджментом має бути:

- 1) стратегічні, тобто широкі завдання та довгострокові цілі;
- 2) комплексний, тобто повинен пов'язувати різні частини бізнесу, управління працівниками, а також окремими особами та групами; і повинен включати:

- підвищення ефективності всього бізнесу з погляду індивідуальної, спільної та організаційної ефективності;

- постійний розвиток персоналу та команди, без якого показники ефективності не покращяться;

- поведінковий менеджмент заохочує таку поведінку співробітників, яка сприяє покращенню продукту.

На думку С. Хетфілда, управління ефективністю - це процес створення робочого середовища або середовища, в якому люди мають можливість виявити свій найкращий потенціал. "Управління ефективністю - це єдина система роботи, яка починається тоді, коли робота необхідна і коли співробітник залишає вашу компанію". Тому дана концепція у контексті систем роботи, відходячи від загальної ідеї управління ефективністю як альтернативи традиційним системам оцінки ефективності [10].

Крім того, на думку більшості авторів, управління ефективністю є циклічним процесом, метою якого є підвищення ефективності. У цьому немає єдиного методу поділу циклу управління ефективністю на періоди.

Деякі автори виділяють 4 етапи: планування, реалізація, перевірка та покращення. Інші поділяються на 3 основні елементи:

1) чітке уявлення про національні пріоритети та пріоритети, засноване на синтезі власних потреб;

2) функції та визначення механізмів вимірювання ефективності; 3) Регулярний моніторинг, огляд та оцінка з метою майбутнього планування. Інші розбивають його на шість послідовних кроків: 1) постановка цілей, 2) планування, 3) оцінка, 4) моніторинг, 5) дії та 6) аналіз способів досягнення цілей.

На думку Нілі [10], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування та закінчується ефективною мотивацією співробітників та включає 5 етапів (рис. 1.2).

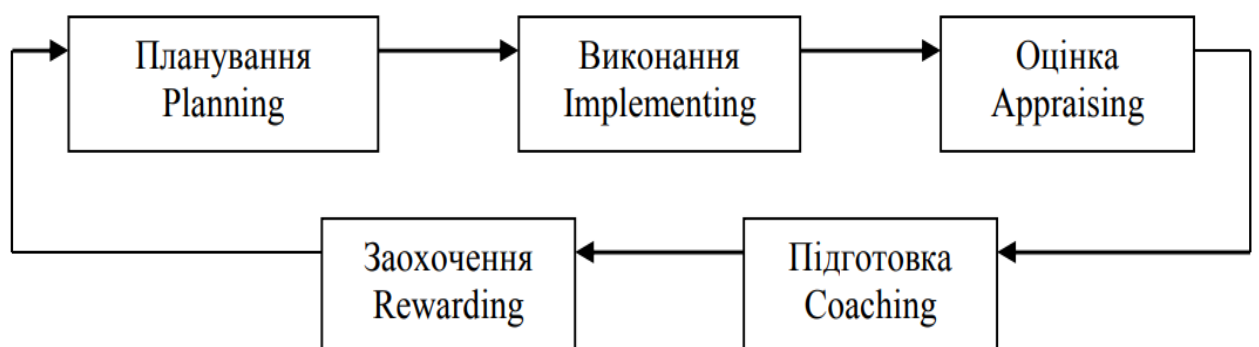


Рис. 1.2 Основні етапи циклу управління ефективністю [11]

На думку Е. Холдсворда і Д. Джірасіна [12], управління ефективністю включає заходи співробітництва, довгострокового мислення, формування людського капіталу і лояльності клієнтів. Оцінює лідерів та менеджмент у побудові людського капіталу, мотивації співробітників та розвитку співробітників. У статті ці автори виділяють два методи управління ефективністю.

1) Підвищення ефективності, що обіцяє мотивацію праці та професійну підготовку співробітників.

2) Показники ефективності, які притягують співробітників до відповідальності та оцінюють їхню роботу.

Обидва інструменти мають свої переваги та недоліки, але успішні компанії поєднують обидва ці інструменти, щоб сприяти зростанню співробітників.

Тому М. Армстронг, З. Хетфілд, Еге. Нілі, Еге. Холдсворд, Д. Джірасин та інших автори [8-12] необгрунтовано пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами і розглядають інші. При створенні такої системи слід враховувати важливі фактори безперервного та сталого зростання ефективності компанії, які не залежать від персоналу компанії. У цьому сенсі управління ефективністю має різні значення, але насправді це підвищення ефективності, зазвичай, вважає інший британський дослідник З. Хатчінсон [11]. керування полем. прагне зробити його наслідки більш «керованими». Його можна розглядати з різних точок зору, таких як стратегія, організаційна поведінка, економіка, бухгалтерський облік, управління людськими ресурсами тощо.

У своїй монографії С. Хатчінсон представив модель, що зв'язує управління персоналом з організаційною ефективністю (рис. 1.3).

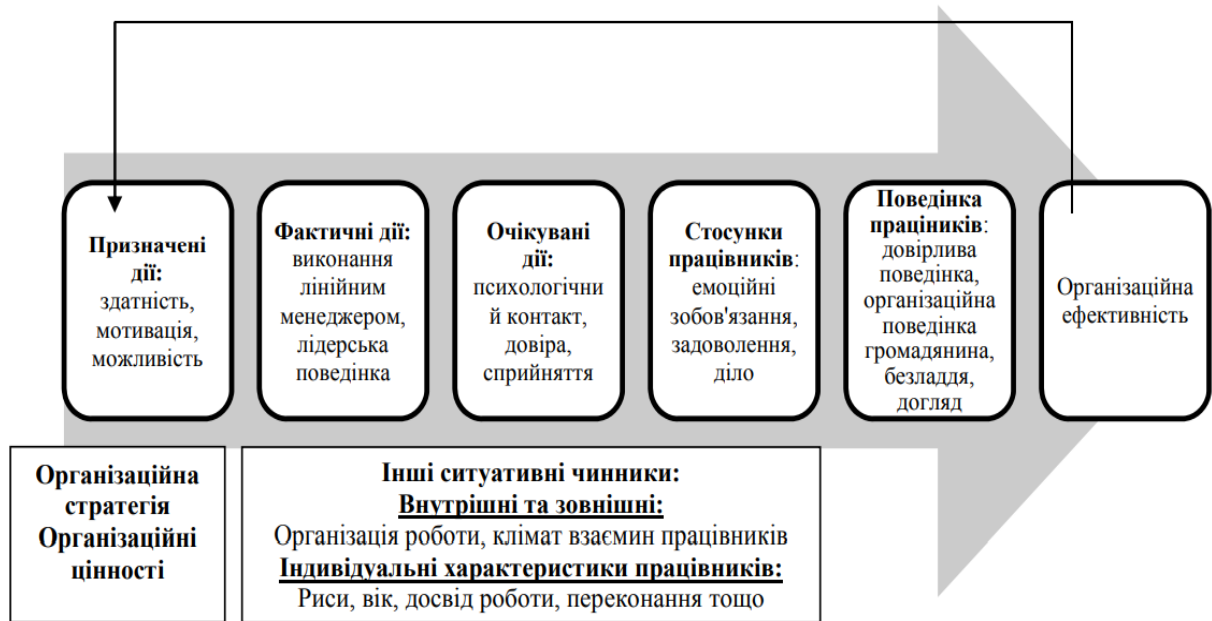


Рис. 1.3 Модель «управління персоналом-організаційна ефективність»[14]

Модель Хатчінсона має причину і зворотний зв'язок. Тому його можна використовувати в управлінні. Вона розкриває взаємозв'язок між ефективністю роботи окремих співробітників та ефективністю роботи всієї організації, проте дана модель не враховує стратегічних, облікових, операційних та інших аспектів оперативного управління. Тому, на нашу думку, її не можна вважати повноцінною моделлю управління ефективністю організації. Моделі оцінки ефективності діяльності розробляються індивідуально кожної організації. Тому можна виділити спільні завдання.

Всупереч сказаному вище. Існують інші визначення природи систематичного управління ефективністю, зокрема: Управління ефективністю – це систематичний і безперервний підхід до поліпшення результатів за допомогою науково обґрунтованих рішень. Постійне корпоративне навчання та орієнтація на огляди ефективності [15].

Операційний менеджмент – це спеціальний підхід, створений для забезпечення ефективної діяльності організації та описує методи, заходи, процеси, методи, прийоми, системи та програмне забезпечення, що

використовуються при діагностиці (оцінці), аналізі, контролі та забезпеченні зростання операційної ефективності у різних установах [16].

Отже, проведене дослідження дозволяє уточнити визначення поняття «управління ефективністю». Управління ефективністю підприємства – це інтегрований процес, що поєднує різні галузі ділової діяльності, включаючи стратегію, управління людськими ресурсами, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для забезпечення сталого зростання діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано у всі аспекти управління організацією та процесів прийняття рішень, воно пов'язує всі галузі діяльності організації, щоб вона могла зосередитися на досягненні найкращих можливих результатів.

До найважливіших напрямів управління ефективністю компанії можна віднести такі.

1) вимірювання результатів діяльності компанії та окремих підрозділів, включаючи розробку показників ефективності та постановку цілей підвищення ефективності;

2) Оцінка діяльності підприємства, зокрема визначення фактичної ефективності підприємства, порівняння її з ефективними цілями та визначення джерел її зростання;

3) реалізація управлінських заходів, вкладених у прийняття рішень, сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто. З. За кожним виявленим ресурсом приймається рішення про наближення фактичного значення показників цільового рівня;

4) моніторинг ефективності, включаючи моніторинг реалізації рішень та збирання інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності роботи організації. [17].

Тому літературні джерела були критично проаналізовані, щоб визначити походження, цілі та функції таких економічних категорій, як керування ефективністю підприємства. У результаті аналізу встановлено, що немає єдиного способу визначення даного поняття. Проте принципової різниці між

різними визначеннями немає. Більшість вчених сходяться на думці, що управління підприємствами має здійснюватися з використанням сучасних наукових та практичних засобів для досягнення конкретних завдань розвитку. .

Таким чином, конкретизовано сутність поняття «управління ефективністю підприємства» та створено основні функції його реалізації. Також допускаються дослідження з наукового розуміння управління ефективністю підприємства:

1) визначити поняття «управління ефективністю бізнесу» як інтегрований підхід, який об'єднує різні аспекти бізнес-діяльності, включаючи стратегію, управління персоналом, планування, аналіз, облік і контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для забезпечення ефективності постійного зростання бізнесу;

2) налагоджувати взаємозв'язки між відділами з метою управління ефективністю господарської діяльності;

3) визначення основних етапів і рівнів циклу управління ефективністю;

4) розробити інструменти управління ефективністю;

5) проаналізувати модель організаційної ефективності Хатчінсона;

6) запропонувати найважливіші заходи для управління ефективністю бізнесу. Подальші дослідження автора спрямовані на вивчення методів і практичних аспектів управління ефективністю бізнесу.

1.2. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства

Методика визначення ефективності підприємства залишається відомою: результати діяльності порівнюються із витратами чи ресурсами, які гарантують цей результат. Фактичне визначення ефективності діяльності підприємства полягає у оцінці її результатів. Результатом може бути кількість товарної продукції у натуральному вираженні або вартість та прибуток [18]. Але розмір цих результатів сам собою не дозволяє зробити висновки про ефективність чи

неефективність промислового підприємства, оскільки невідомо, скільки отримали ці результати, тому необхідно розуміти метод аналізу. Система управління ефективністю підприємства представлена малюнку 1.4.

Отже, щоб отримати об'єктивну оцінку ефективності діяльності промислової компанії, необхідно враховувати оцінку тих витрат чи ресурсів, які дозволили отримати певні результати. Тому, на нашу думку, показники ефективності мають бути відносними величинами.

У вітчизняній науці визначено такі основні принципи розробки характерних показників ефективності діяльності підприємства: найбільш повне відображення отриманих результатів; кількісне вимірювання показників оцінки; надати інформацію, показники, включаючи наявну статистику та бухгалтерську звітність; чіткість методики розрахунку; забезпечувати органічний взаємозв'язок системи нормативів і питомих показників діяльності; продемонструвати майстерність у використанні всіх типів застосовних ресурсів; надати базу даних для системного аналізу всіх ланок в ієрархії управління; відіграють детерміновану функцію в рамках визначення правил інтерпретації її значень; Демонстрація основних показників ефективності стимулювання в процесі використання наявних резервів розвитку ефективності діяльності. [19].

Визначення критеріїв оцінки є важливим для розкриття сутності категорії «ефективність», але серед економістів немає єдиної думки щодо цього питання. При формуванні економічних механізмів управління ефективністю підприємства виникають проблеми створення єдиного показника для оцінки ефективності його роботи.

Існує багато підходів до визначення системи показників для оцінки діяльності підприємства. У науковій літературі немає єдиного методичного підходу. Представники кожного з них вважають за необхідне відмовитися від необхідності досягнення комплексних оцінок і створити систему показників ефективності. А остаточний висновок, на їхню думку, повинен зробити експерт, який аналізує цю систему показників, враховує конкретні неформальні умови,

власний досвід, можливо, інтуїтивні міркування, оцінює і базується на всьому цьому результати. Інші вчені пропонують негайно обмежити набір факторів впливу та визначити комплексні показники ефективності.

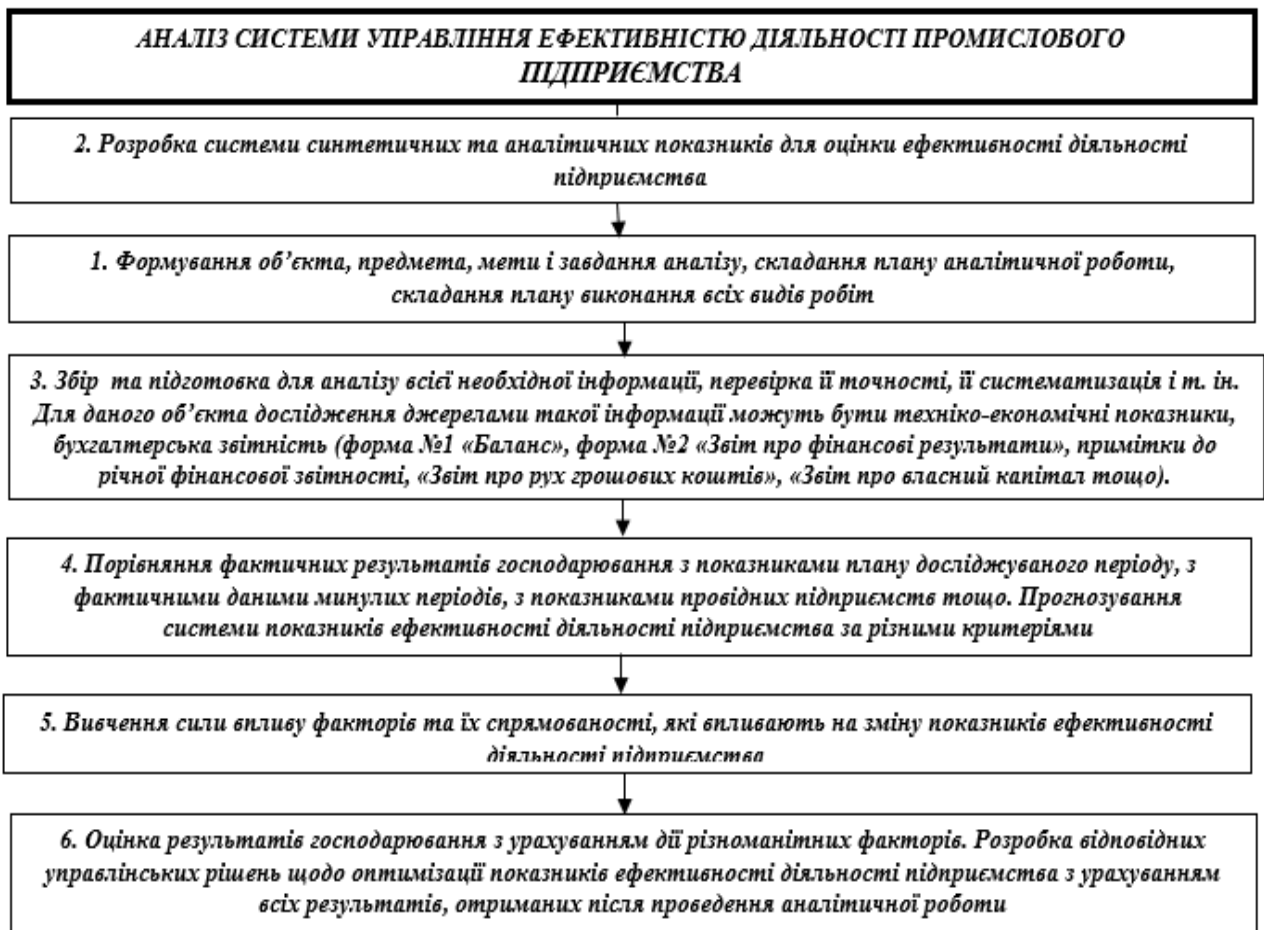


Рис. 1.4. Алгоритм аналізу системи управління ефективністю діяльності підприємства [19]

Звичайно, є компроміси. Так, наприклад, відомі методики, які спочатку визначають систему показників, а потім застосовують певні правила для отримання уніфікованої оцінки. Серед прихильників єдиних індексів є ті, хто будує комплексні індекси, настільки складні, що фактично не поступаються індексним системам за широтою охоплення вхідних параметрів. Крім того, розроблено позиційні алгоритми, які дозволяють вибрати один або декілька комплексних показників на основі попереднього аналізу конкретних характеристик компанії.

У науковій літературі представлено низку методичних підходів до оцінки ефективності [21], [22], (Додаток Б). Однак для проведення такого аналізу необхідно як мінімум оволодіти основними інструментами, тобто знати побудову основних показників ефективності та розуміти їх економічне значення.

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

Так, Кочер В.А., Прокопчук А.П., Протопова В.О., Полянська А.Н., Руцишин Н.М. Наводять таку систему показників для оцінки діяльності підприємства, яка включає 11 критеріїв, але вона не є повною, оскільки не охоплює всіх аспектів діяльності компанії. Така система показників повною мірою характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства, але не розкриває ефективності використання трудових ресурсів і фінансової діяльності. Дана група вчених зосередилася на визначенні показників ефективності використання основних фондів і трудових ресурсів.

Прибуток (який, на думку цих науковців, є найважливішим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства) формується як кінцевий фінансовий результат діяльності економічних інститутів у результаті взаємодії багатьох факторів. Таким чином, загальна сума прибутку за балансом поповнюється прибутком від реалізації продукції, робіт, товарів, основних засобів, грошових цінностей, доходів від надзвичайних операцій. Тому при аналізі формування прибутку необхідно визначити точний баланс ваги і ступеня зміни його частин. Потім аналізують різницю в основній частині прибутку за балансом - прибутку від реалізації продукції, визначають ступінь впливу на її розмір за окремими факторами: зміна структури та обсягу реалізованої продукції; Зміни його самооцінки; Зміна рівня відпускної ціни. На основі аналізу визначити ресурси збільшення прибутку від реалізації продукції. Ресурси збільшення 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.

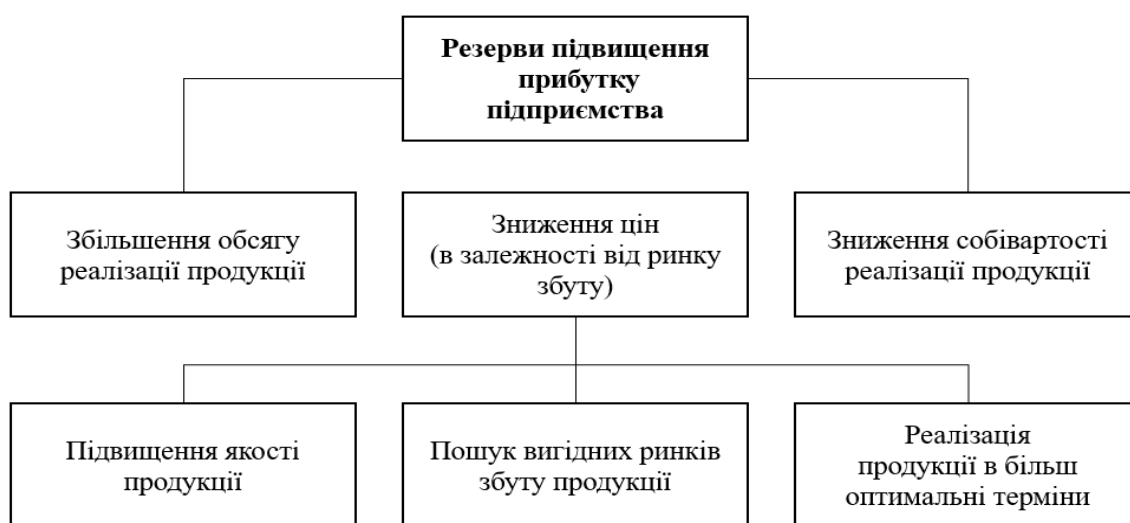


Рис. 1.5 Формування резервів підвищення прибутку підприємства

У свою чергу Л. Шваб, С.Ф. Покропєвний, М.Б. Поліцук, А.В. Зінчковський, Я. Ф. Савєка. У системі індикаторів, що оцінює ефективність системи управління бізнесом (яка є доповнювальною до попередньої системи індикаторів), виділяють такі групи [26]:

- показники ефективності використання основних засобів ;
- показники, що характеризують ефективність використання запасів (рентабельність власних оборотних коштів, питома матеріаломісткість, належна частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції);
- показники ефективності використання трудових (трудоx) ресурсів (прибуток, тобто 1 грн. з фонду заробітної плати; вироблена продукція в собівартості кожної гривні із заробітної плати - показник, який в першу чергу

характеризує рівень заробітної плати. Віддача, тобто 1 гривня зарплата, плінність кадрів тощо);

- показники ефективності капітальних вкладень (виробничих вкладень);

- загальні показники діяльності підприємства [27].

Загальний кінцевий результат діяльності підприємства оцінюється за рівнем ефективності його господарської діяльності: загальна сума отриманого прибутку в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток і індекс відносного прибутку-рентабельності є двома основними показниками ефективності компанії, які характеризують інтенсивність управління. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить від того, наскільки забезпечено фінансове надходження ресурсів і досягнутий рівень рентабельності в процесі формування собівартості.

Абсолютний розмір прибутку не визначає рівень економічної ефективності. Тому різні види показників рентабельності та фінансового стану, як показники ефективності об'єкта, ці вчені розділили на окремі групи, до яких відносяться такі показники:

1. Рентабельність підприємства та продукції.
2. Показники фінансового стану підприємства.

Науковці Чумаченко М.Г., Болюх М.А., Бучевський В.З., Горбатов 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].

Отже, з урахуванням аналізу наведених вище методів класифікації показників діяльності підприємства можна рекомендувати таку систему показників (додаток Б).

Крім того, виходячи з її конкурентоспроможності при оцінці ефективності діяльності компанії рекомендується використовувати чотири групи показників. До першої групи показників відносяться вартісні показники, які розраховуються як відношення загальної вартості до середньорічної суми балансових активів підприємства (власний чи позиковий капітал) та показують рівень вартості використаних активів у перерахунку на гривню; Акціонерний чи позиковий капітал (динаміка споживчих індексів).

До другої групи належать показники рентабельності, які розраховуються як відношення доходу (доходу) від реалізації продукції, товарів, праці та послуг до середньорічної суми балансових активів підприємства (акцій чи позикового капіталу). Рівень доходу (доходу) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг, що становить одну гривню активу, що використовується, власного або позикового капіталу (динаміка зростання показників рентабельності позитивна).

До третьої групи показників належать показники рентабельності (збитковості), рентабельності, які відображають рівень чистого прибутку (збитку), отриманого на одну гривню від використаних активів, власного чи позикового капіталу (динаміка зростання показників рентабельності позитивна).

До четвертої групи належать показники оборотності, які розраховуються як співвідношення доходу (доходу) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та середньорічної вартості оборотних засобів, запасів, готової продукції, дебіторів і кредиторів та ін. вказані показники показують швидкість оборотності ресурсів підприємства, а саме: скільки оборотності ресурсів

підприємства відбувається за звітний період (динаміка збільшення показників оборотності позитивна)).

Такий підхід дасть змогу проаналізувати ступінь успішності функціонування підприємства за характеристиками його ефективності, а також виявити слабкі місця в процесі його функціонування та знайти резерви та шляхи їх реалізації для оптимізації рівні конкурентоспроможності економіки. суб'єктів та результати підвищення ефективності його функціонування.

Таким чином, застосування запропонованої системи показників оцінки ефективності, що відповідає сучасним вимогам, дасть змогу проаналізувати ступінь успішності функціонування підприємства за характеристиками його ефективності та оцінити реальний стан підприємства, визначити та зробити відповідним управлінські рішення у сфері господарської діяльності. майбутнє, підвищити ефективність його функціонування.

1.3. Зарубіжний досвід оцінки ефективності управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства

Управління ефективністю підприємства — це інтегрований підхід до управління, який поєднує кілька сфер ділової діяльності, включаючи стратегію, управління людськими ресурсами, управління операціями, планування, аналіз, облік і контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для досягнення стійкого зростання за рахунок продуктивності підприємства . : . для: забезпечення діяльності компанії. Управління продуктивністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процесу прийняття рішень і об'єднує всі сфери організації, щоб вона могла зосередитися на досягненні найкращих результатів.

Основними принципами управління ефективністю підприємства є: здійснення управлінської діяльності, прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто по кожному з виявлених резервів приймаються рішення щодо наближення фактичного значення показника до

цільового; моніторинг ефективності, включаючи моніторинг виконання рішень та збір інформації, необхідної для подальшого вимірювання діяльності компанії[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 відносяться до категорії вимірювання ефективності, Е. Нілі визначає це як процес кількісної демонстрації ефективності та результативності попередніх рішень. Це визначення є не зовсім правильним, оскільки методи вимірювання ефективності можуть не тільки визначити минулі результати діяльності, а й поставити цілі щодо покращення цих результатів у майбутньому [47].

До методів виміру ефективності, що ефективно використовуються за кордоном можна віднести: збалансовану систему показників (BSC); ключові індикатори ефективності (KPI); Процесно-орієнтовану калькуляцію (ABC-Costing).

Збалансована система показників (BSC) була розроблена і запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном 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" підприємства:

- фактори і показники традиційного фінансового аналізу- фінансова перспектива;
- успішність роботи з клієнтами - клієнтська перспектива;
- оптимальність внутрішніх бізнес-процесів;
- загальна компетентність персоналу компанії у своїй галузі- перспектива навчання та зростання.

Зібрані воєдино ці перспективи взаємодіють між собою і дають цілісну картину поточної стратегії підприємства та її динаміки рис.1.6.

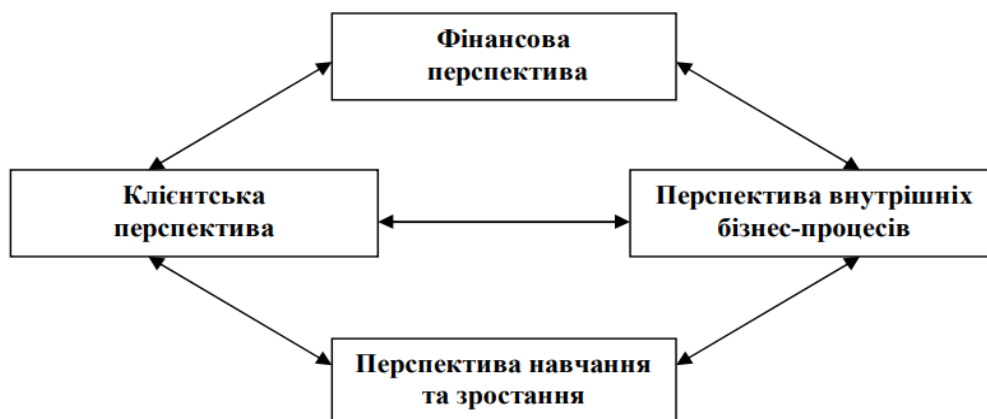


Рис. 1.6. Перспективи збалансованої системи показників [38]

BSC охоплює зв'язки між різними аспектами компанії: монетарними та немонетарними показниками, стратегічним та оперативним управлінням, минулими та майбутніми показниками, зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії. Цей метод управління ефективністю дозволяє перевести бачення розвитку компанії та її стратегію в набір узгоджених і взаємопов'язаних показників ефективності, які відображають загальне уявлення про майбутнє компанії.

Збалансована система показників допомагає узгодити інтереси співробітників на різних рівнях компанії і спрямувати їх увагу на один і той же набір показників. У деяких випадках така адаптація відбувається явно шляхом розробки BSC для окремих підрозділів або співробітників на основі збалансованої системи показників компанії. В ідеалі BSC показує, чи є в компанії навчені та зацікавлені співробітники (напрямок розвитку та навчання), ефективні процеси (напрямок роботи) чи задоволені клієнти (напрямок клієнта). Позитивні випереджаючі показники забезпечують високі фінансові результати в довгостроковій перспективі.

З іншого боку, система KPI — це ключовий показник ефективності, а саме система оцінки, яка допомагає компанії оцінити її стан і визначити досягнення

запланованих цілей. Ключові показники ефективності - ця система не є новою і складається з групи ключових показників ефективності за окремими функціональними сферами (організаційна стратегія і тактика, бізнес-процеси, економічна діяльність, кадрова політика тощо), які характеризують ситуацію у внутрішніх сферах компанії сприяють прийняттю ефективних рішень у майбутньому. Значення таких показників можна аналізувати, порівнюючи їх із середньогалузевими показниками, абсолютними стандартами, результатами динамічного розвитку компанії (даними звітного періоду)тощо.

Загалом, система КРІ стає інструментом вимірювання досягнення цілей, а методика постановки, перегляду та моніторингу цілей і завдань є основою концепції, що лежить в основі сучасного менеджменту і відома під назвою "управління за цілями". Концепція управління за цілями була вперше згадана в книзі Пітера Друкера "Менеджментнапрактиці" 1954 року [38]. У цій книзі описані загальні принципи управління за цілями та рекомендації щодо визначення цілей і моніторингу їх досягнення. Крім того, КРІ дозволяють в режимі реального часу відслідковувати економічні результати діяльності працівників та компанії в цілому; якщо система КРІ є ефективною, кожен працівник компанії усвідомлює зв'язок між конкретною функцією та стратегічними цілями організації, тому позитивними ефектами від впровадження системи КРІ можуть бути Позитивні ефекти від впровадження системи КРІ пов'язані з підвищенням ефективності компанії в цілому. Менеджери, які мають організаційні механізми підтримки прийняття рішень, мають можливість визначати результати діяльності окремих підрозділів і можуть впливати на процес реалізації організаційної стратегії компанії [46].

Заздалегідь визначені та узгоджені кількісні параметри системи КРІ, а також ключові фактори успіху бізнесу. У стратегії управління персоналом ці показники включають ефективність структури підприємства, їх підрозділів, ефективність праці працівників і задоволеність працівників виконуваною роботою. Актуальність використання системи КРІ зумовлена необхідністю створення чіткої та прозорої системи показників діяльності компанії.

Принциповим моментом використання системи КРІ в управлінні бізнесом є чітке розуміння призначення цієї методики та її обмежень, оскільки водночас вона є ефективним інструментом інформаційної підтримки процесу прийняття рішень. Щоб побудувати систему КРІ з урахуванням конкретних умов компанії, дуже важливо навчитися визначати та оцінювати фактори, що на неї впливають. Система індикаторів повинна базуватися на припущенні, що підприємства працюють в системі зовнішніх і внутрішніх обмежень і мають певні можливості для застосування описаної технології, показників процесу та показників ефективності у своїй діяльності. За стратегію управління персоналом підприємства, яка визначає предмет його діяльності, відповідають представники вищого керівництва, але працівники виконують поставлені завдання. Для вирішення завдань управління персоналом підприємства ці показники необхідно підбирати системно і збалансовано щодо цілей і стратегії, оскільки результати діяльності підприємства неможливо оцінити адекватно без чіткого уявлення про те, що це таке. Для цього необхідно. Науковці та практики стверджують, що успішна реалізація технології КРІ залежить від ряду ключових індикаторів [47], [48], (додаток Г).

Варто також враховувати, що показники КРІ унікальні для кожної компанії і можуть змінюватися в залежності від прогресу організації в досягненні поставлених цілей.

При цьому система ключових показників ефективності може включати універсальні показники, які можна застосовувати для всіх компаній. Ця система повинна відповідати вимогам [49]: містить обмежену кількість індикаторів, має бути єдиним для всієї організації, забезпечує вимірність і кількісне вираження показників, відображає прямий зв'язок з найважливішими факторами успіху, надає можливість впливати на різні фактори, стимулюйте своїх співробітників.

Тому застосування в компаніях методики ключові показники ефективності є одним із ефективних варіантів оцінки роботи співробітників, який допомагає вирішити ряд проблем. Це має на меті підвищити якість управління, адже завдяки делегуванню обов'язків та контролю ключових

параметрів система об'єктивно виявляє сильні та слабкі сторони, активізує креативність, дозволяючи керівникам самостійних підрозділів зосередити увагу на своїх керівниках та співробітниках. Ініціативність, бажання розвиватись; Систематично плануйте діяльність і ставте цілі. При застосуванні методики «Ключові показники ефективності» увага приділяється кінцевим показникам, які є результатами оцінки, що дозволяє мотивувати співробітників на вирішення поставлених завдань і своєчасно діагностувати невідповідності в роботі компанії. Немає універсального єдиного правила того, як сьогодні організації розробляють системи КРІ. Різні автори пропонують використовувати свої методи за своїми правилами і принципами. Але немає інформації про те, як застосовувати рекомендовані розробки в компанії, немає даних про результати впровадження системи КРІ в організації, немає перевіреної часом інформації.

Проте деякі наявні публікації з цього питання [50] дозволяють виділити та проаналізувати позитивні та негативні фактори, що впливають на ефективність системи КРІ.

Тому сучасна економічна наука розробила різноманітні методики оцінки ефективності діяльності підприємств, і однією з найпрогресивніших з них можна вважати систему КРІ. Система КРІ операційних процесів підприємства з урахуванням деталей його діяльності дозволяє об'єктивно та всебічно аналізувати ефективність і виявляти резерви покращення. Крім того, впровадження системи КРІ дозволяє контролювати діяльність компанії, створюючи ефективну систему управління, націлену на результат. Цей метод дозволяє класифікувати та оцінювати працівників відповідно до їхнього положення та значення в компанії. Система КРІ дозволяє не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконаної роботи, але й створювати ефективну систему винагороди.

Калькуляція собівартості за видами діяльності (Activity-based costing, ABC) або процесно-орієнтована калькуляція собівартості вперше з'явилася в промисловості США у 1980-х роках, оскільки системи калькуляції собівартості,

створені за багато років до цього для точного відображення витрат на виробництво продукції та послуг, не працювали [53]. Починаючи з 1950-х років, компанії значною мірою поклалися на інформацію про собівартість для прийняття стратегічних рішень щодо асортименту продукції, а також для оцінки управлінських дій [37]. стратегічних рішень і значною мірою поклалися на інформацію про витрати для вимірювання ефективності управлінських дій [37]. Однак системи бухгалтерського обліку не були призначені для надання інформації, необхідної для прийняття рішень щодо окремих продуктів або для управління підприємством в цілому, окремими підрозділами чи працівниками. Фундаментальна відмінність традиційного обліку витрат від ABC полягає в тому, що ABC стверджує, що не виробництво товарів без посередньо впливає на витрати, а операції (дії), які безпосередньо визначають витрати. На відміну від традиційних систем обліку, які розподіляють витрати на продукти, ABC витрати розподіляються на операції. Операції та їх витрати розподіляються на продукти [54]. Теоретичною основою методу ABC є спостереження, що підприємство має певну кількість ресурсів, які використовуються у процесі виробництва та дозволяють виконувати виробничі завдання (операції). Всі ресурси характеризуються відповідними витратами, і ці ресурси призначаються окремим завданням по відношенню до обсягу споживання, таким чином підсумовуючи витрати кожного центру витрат. Потім витрати на кожне завдання призначаються менеджерам із витрат.

Незважаючи на всі переваги цього методу, практика його застосування показує, що ABC-моделі часто розглядають витрати лише з фінансової точки зору. Вони вказують на те, що всі витрати розподіляються відповідно до облікових таблиць конкретних продуктів, без повного розуміння бізнес-процесу, який є основою та визначає використання ресурсу, який створює вартість і спрямований на порівняння його з фактичною ефективністю компанії. Визначення цілей і резервів щодо її зростання.

Тому найбільш актуальними для управління ефективністю діяльності підприємств є непараметричні методи оцінки ефективності, а саме: - метод аналізу функціонального середовища (DEA); метод вільного видалення (FDH).

Ці методи дають змогу оцінити відносну ефективність діяльності компанії та визначити різні види ресурсів зниження витрат для підвищення ефективності діяльності.

Бенчмаркінг є найбільш поширеною технологією пошуку найкращих показників для покращення показників діяльності компанії. Він поєднує наведені вище методи оцінки відносної продуктивності з інструментами для імітації передового досвіду в галузі (з інших галузей або країн). За словами А. Гончарука, «Бенчмаркінг є універсальним інструментом, різні його форми доповнюють одна одну та запобігають кризовим ситуаціям, що дає змогу розглядати його як ефективний метод управління ефективністю та розвитком підприємства» [55]. Таким чином, бенчмаркінг – це техніка управління продуктивністю, яка використовує методологію для оцінки відносної ефективності діяльності організації з метою покращення діяльності шляхом впровадження передового досвіду.

На основі детального аналізу існуючих методів оцінки ефективності діяльності підприємств в Україні в цій роботі запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств за трьома критеріями. Перший – це метод прийняття управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто рішень, спрямованих на наближення фактичного значення показника до цільового за кожним з виявлених резервів витрат. Серед спеціальних методів, що використовуються для управління ефективністю роботи підприємств та розробки рішень щодо її підвищення, можна виділити наступні: Цільове управління (МВО); Повне управління продуктивністю (TRM); Процесно-орієнтовне управління (ABM); Вартісно-орієнтовне управління (VBM).

Метод управління за цільовим методом (МВО) або «управління за цілями», або «управління завданнями» вперше запропонував П. Друкер в 1954

році. Відповідно до цього методу менеджери повинні уникати «пастки діяльності», коли вони. бути настільки зануреним у повсякденну діяльність, забувати головні цілі та завдання [56].

МВО — це системний і організований підхід, який дозволяє керівництву зосередитися на досягненні цілей і досягненні найкращих результатів з наявними ресурсами. А. Прайс визначає цей метод як «техніку, яка має на меті зв'язати оцінку продуктивності з конкретними, вимірюваними та релевантними особистими цілями» [57]. МВО базується на визначенні завдань для кожного співробітника, а потім порівнянні та спрямуванні їхньої роботи з поставленими завданнями. Метод спрямований на підвищення ефективності організації шляхом коригування завдань організації, підпорядкованих цілям організації. В ідеалі співробітники отримують якісний доступ до своїх завдань, дедлайнів тощо. МВО передбачає постійний моніторинг процесів і надання зворотного зв'язку для досягнення цілей.

Одним з головних недоліків системи МВО є те, що вона перетворилася на паперове полювання, де заповнення форм часто є основною метою системи, а каскадні корпоративні цілі (побудова ієрархії) та інші незаперечні переваги методу залишаються. вбік [42]. Крім того, П. Друкер поставив під сумнів ефективність методу МВО, визнавши, що "це ще один інструмент, а не ефективний засіб від неефективності управління. МВО працює, якщо завдання відомі, а в 90% випадків вони ні. Відомі" [87].

Управління, орієнтоване на процеси, або управління, засноване на діяльності (АВМ), базується на використанні інформації АВС для контролю управління та постійного вдосконалення. Це допомагає краще керувати операціями з доданою вартістю та виключити або зменшити операції без доданої вартості. Іншими словами, АВМ – це метод управління ефективністю шляхом виявлення та усунення непродуктивних витрат, зниження загального рівня витрат і збільшення доданої вартості продукції [42].

Найбільш повним серед існуючих є визначення АВМ 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].

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 [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]. 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 (VBM), відповідно до якого верхнім рівнем ієрархії в системі цілей управління ефективністю компанії є її вартість [56]. Концентрація зусиль менеджменту на ключових факторах

вартості дозволяє VBM забезпечувати поліпшення якості управлінських рішень.

Методи моніторингу результатів Це забезпечує контроль за виконанням рішень і збір інформації, необхідної для подальшого вимірювання діяльності компанії. Звіт надається як опція. Роль систем моніторингу ефективності полягає в тому, щоб дозволити користувачам і менеджерам зберігати незалежну та об'єктивну економічну інформацію про діяльність підприємства, діагностувати та запобігати кризовим ситуаціям на першому етапі, ефективно коригувати основні параметри виробничо-господарської діяльності та швидко реагувати на них. . показати . негативні зміни основних показників роботи. Для цього була створена ця система. Підприємство працює найбільш ефективно, правильно і правильно, визначає свою позицію на ринку, визначає шляхи подальшого розвитку.

У загальному вигляді моніторинг діяльності можна визначити як комплекс науково-технічних, організаційних та інших заходів, які забезпечують регулярний контроль (спостереження) за виконанням рішень, збором даних та ефективністю діяльності підприємства та його окремих видів діяльності. відділи, процеси та співробітники Це може бути. У науковій літературі систему моніторингу часто поєднують з оцінкою та аналізом ефективності підприємства [57].

Різні автори пропонують комп'ютерні інструменти для збору, оцінки та аналізу інформації про продуктивність, але так багато досліджень було присвячено моніторингу продуктивності, що потреба забезпечити контроль над виконанням рішень є важливим завданням управління. Тут можна посперечатися на діяльність К. Дойчевої, що завдання контролю передано системі внутрішнього аудиту господарської діяльності підприємства [80], а засоби контролю поділяються на організаційні. Функціональні, юридичні та бухгалтерські (фінансові) автори доручають їх виконання внутрішнім аудиторам. Аспекти технічних процесів компанії можна вивчати у фінансовій, податковій та управлінській звітності [81].

Ці завдання включають контроль за виконанням розпоряджень окремих працівників та їхніх керівників, а також дотримання встановлених правил і норм. Пропонується, залежно від особливостей різних КПЕ, контролювати їх показники щотижня, щодня, щогодини або через інші проміжки часу, наприклад, тричі за зміну [74].

Однак необхідно сказати, що ні внутрішні аудитори, ні керівники, які безпосередньо підпорядковуються вищому керівництву компанії, не можуть забезпечити необхідний рівень об'єктивності в моніторингу поточних умов ведення бізнесу, на жаль, в цьому випадку збільшення витрат на контроль цього не гарантує. він. підвищення його ефективності.

У зв'язку з цим найбільш прийнятним способом моніторингу ефективності діяльності підприємства є сучасна комп'ютерна техніка, зокрема програмні продукти програмних продуктів візуального моніторингу.

Так звані інформаційні панелі ефективності отримують інформацію з різних джерел, надають миттєву картину операцій у режимі реального часу та дозволяють контролювати ефективність бізнес-процесів [62, с. 16] Є типові атрибути; часто оновлювані дані (щогодини, щодня, щотижня); графічне відображення даних без текстового опису; персоналізована та точно налаштована візуалізація; сукупність показників, які не пов'язані або лише опосередковано пов'язані зі стратегією компанії; орієнтація на історичну інформацію, аналіз подій минулого; орієнтація на візуальне порівняння результатів з іншими результатами; орієнтовані на показники витрат і результатів, у тому числі ефективності та продуктивності [61].

Серед найбільш відомих з таких систем моніторингу ефективності діяльності підприємства можна виділити: ARIS Process Performance Manager, IBM Congos 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», 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:

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

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:

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

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:

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

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].

Порівняння методів фінансового аналізу підприємств в Україні та на Заході дозволяє зробити висновок, що методи фінансового аналізу в цих країнах дещо відрізняються. По-перше, у західних країнах відсутня цілісна система фінансового аналізу підприємств. Кожна країна має власну систему фінансових коефіцієнтів для аналізу фінансового стану підприємств, але існують загальні фінансові коефіцієнти, які використовуються в усіх країнах. По-друге, розвинуті капіталістичні країни вже давно утвердилися як країни з ринковою економікою, і це відображено в їхній методології фінансового аналізу.

Загалом для характеристики фінансового стану підприємств у країнах Заходу використовується до 80 фінансових показників, навіть в Україні інструментарій сучасного фінансового аналізу поповнюється новими методами та інструментами. Для цього був обраний найбільш підходящий тип аналізу. Кожен конкретний випадок залежить від мети аналізу та реального застосування. Порівняння зовнішнього та внутрішнього досвіду проведення фінансового аналізу підприємств та комплексне врахування потреб ринку сприяють вдосконаленню системи управління суб'єктами господарювання в Україні.

Інші перелічені вище програмні продукти (системи) реалізують концепцію бізнес-аналізу [75], надаючи інформацію безпосередньо менеджерам і всім співробітникам підприємства, що дозволяє їм реагувати в режимі реального часу і приймати своєчасні рішення на основі правильних

даних. Розроблено, щоб допомогти менеджерам реагувати в режимі реального часу та приймати своєчасні рішення на основі правильних даних.

З іншого боку, існують різні обставини, які перешкоджають успішній реалізації в місцевих компаніях, наприклад: Вони не інтегровані одна з одною. складна архітектурна реалізація та часто негнучка до нереалістичних бізнес-процесів, система часто гнучка до реальних бізнес-процесів; процес придбання та впровадження системи залишається дорогим. Ці обмеження роблять такі системи менш доступними для українського малого бізнесу та ускладнюють їх розвиток та ефективне використання великими підприємствами. Недоліки частинок води враховуються компаніями-розробниками цих систем при розробці продуктів і рішень, і в майбутньому такі системи повинні зайняти гідне місце в системах управління продуктивністю як великих, так і малих.



Рис. 1.7. 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

Ця аналітична робота базується на фінансовій статистиці та звітах керівництва південних гірничо-збагачувальних комбінатів. Функціонування гірничодобувної промисловості базується на низці бізнес-процесів. Кожен із цих процесів має свої проблеми, які необхідно вирішувати в ході розвитку бізнесу. Південний гірничо-збагачувальний комбінат зараз переживає нелегкі часи. У зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації проти України зміни торкнулися буквально всіх сторін діяльності компанії. Підприємство зіткнулося з дефіцитом паливно-мастильних матеріалів, проблемами з постачанням витратними матеріалами та запчастинами, обмеженнями збуту комерційні продукти. Незважаючи на нові безпрецедентні виклики, ПВДГЗК продовжує працювати стабільно. Підприємство видобуває руду та виробляє залізорудний концентрат. Фабрика повністю виконала виробничі плани, як за обсягами виробництва, так і за якістю продукції. «Південний ГЗК» продовжує реалізацію своєї найбільшої інвестиційної програми. Завод припинив основні проекти розвитку та модернізації. Крім того, компанія визнала свою відповідальність за антропогенний вплив на довкілля та розробила комплексний план охорони довкілля до 2022 року.

З початку війни Південний ГЗК підтримував територіальну оборону Кривого Рогу: з 5 березня завод передав місту 109 протитанкових машин, готується передача 63 одиниць. Волонтери організують збір продуктів, теплих речей та інших речей першої необхідності для захисників Кривого Рогу.

Сьогодні три основні пріоритети Південного гірничо-збагачувального комбінату залишилися незмінними. Безпека життя та здоров'я працівників на першому місці. По-друге, забезпечення безперервності виробництва. І, нарешті,

регулярна виплата заробітної плати.

ПАТ «Південний ГЗК» знаходиться в південній частині міста Кривий Ріг. у південній частині міста. Південний гірничо-збагачувальний комбінат був першим підприємством в СНД, побудованим для розробки і збагачення багатих магнетитом кременистих порід, виробництва залізородних концентратів і агломератів для доменних печей.

Південний ГЗК створено згідно з рішенням Фонду державного майна України № 2. Законом № 67 від 30 листопада 1994 року про перетворення Південного ГЗК у публічне акціонерне товариство «Південний ГЗК», яке стало громадське об'єднання 2014 р. - Акціонерне товариство. Підприємство займається відкритим видобутком залізної руди, її утилізацією та виробництвом концентратів і агломератів [67].

Сьогодні ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» — міжнародне спеціалізоване підприємство. Основним видом діяльності підприємства є розробка залізної руди відкритим способом, її збагачення та виробництво концентратів і агломератів, як для внутрішнього ринку, так і для експорту. До складу Південного ГЗК входять шість основних управлінь, 21 допоміжний структурний відділ за цеховим принципом та 31 адміністративний відділ і служба.

У 2021 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-підричників»,
- Криворізького регіонального відділення українського союзу промисловців і підприємців,
- Дніпропетровської обласної організації роботодавців підприємств гірничодобувної галузі України.

Основними споживачами продукції ПАТ «Південний ГЗК» на зовнішньому ринку є: Metinvest Інтернешнл СА (вантажоотримувачі 0 підприємства Китаю, U.S.Steel Kosice (Словачія), 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 підприємство використовує компанії-трейдери, які працюють зі споживачами залізорудної сировини даного регіону.

Динаміка формування обсягів виробництва продукції ПАТ «Південний ГЗК» у 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Динаміка основних показників виробництва продукції
ПАТ «Південний ГЗК» у 2020-2022 рр.**

Показник	Значення			Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021
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
Загальна частка експорту в структурі продажів, %	67	87	77	130	89

Таким чином, виробництво основної товарної продукції в Південному ГЗК демонструвало неоднорідні темпи зростання протягом досліджуваного періоду. Залишки від продажу товарної руди, а отже і виробництво, базуються на фронтових угодах угод і цін, у договорах про передачу, динаміку виробництва природно можна пояснити підпільними ринками. на ціни на товари. Низькі фактори також сприяють формуванню варт бази для виробництва Південного ГЗК. Наприклад, падіння виробництва агломерацій у 2020 році можна пояснити політичними чинниками, такими як зміна часток

ринку цієї продукції внаслідок розширення великої кількості металургійних підприємств у зоні АТО; Підвищення у 2022 році пов'язане зі значним зростанням цін на доменні печі; Зменшення агломераційного виробництва у 2022 році зумовлене змінами агломераційного виробництва в зоні АТО та змінами агломераційного виробництва в зоні АТО.

За аналізований період ціни на газопродукти ПГЗК зросли як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Проте зростання цін на залізорудний концентрат (ЗРК) на зовнішньому ринку є результатом девальвації гривні, а світові ціни на ЗРК у 2021-2022 роках були найнижчими за останнє десятиліття. Зовнішній ринок у 2021 році обумовлений зростанням цін на мінеральну продукцію у світі. У 2021-2022 роках зросла частка експорту в загальній структурі продажів. Основними чинниками, що вплинули на таку динаміку, є збільшення виробництва концентрату та зменшення виробництва агломерату, оскільки на внутрішньому ринку реалізуються лише агломерати; Зменшення частки експорту продукції Південного ГЗК у 2022 році пов'язане з протилежною ситуацією – збільшенням частки виробництва аглоруди та зменшенням виробництва концентрату, що спостерігається не лише на досліджуваних підприємствах в Україні, а й в інших видобувних компаніях України.

У ході дослідження проаналізовано структуру та динаміку доходів і витрат підприємства (табл. 2.2). З табл. 2.2 видно, що доходи перевищили витрати щорічно – на 8 226 245 тис. грн у 2022 році. Крім того, загальні доходи порівняно з 2021 роком зросли на 6,75%, тобто на 629 001 тис. грн.

Таблиця 2.2.

Динаміка доходів та витрат ПАТ «Південний ГЗК» у 2021-2022 рр.

Показник	Значення			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
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% зменшилось порівняно з минулим роком. 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. Наступним моментом необхідно дослідити показники динаміки та структурних зрушень активних операцій, а також аналіз показників ліквідності суб'єкта за 2021-2022 рр. (табл. 2.3).

Отже, проведений аналіз динаміки майна ПАТ «Південний ГЗК» показав, що у 2022 році зменшився обсяг необоротних активів, при цьому вартість нематеріальних активів суттєво підвищились, що мають настільки значний вплив на кінцевий результат. Скорочення частки необоротних активів вказує про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства.

У свою чергу обсяг оборотних активів вказує на динаміку зростання на 25,84%, що є наслідком значного збільшення розмірів грошових еквівалентів в досліджуваному етапі, а також дебіторська заборгованість збільшується. Збільшення частки оборотних активів формує ефективну структуру активних операцій та впливає на прискорення оборотності активів.

Таблиця 2.3.

Динаміки активів ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022 рр., тис.грн.

Показник	Значення			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
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	2022251	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 2021 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 2020, так і в 2021 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 2021 році зростання грошових коштів склало 7,15%. Розмір іншої дебіторської заборгованості скоротився на 1,66%.

Таблиця 2.4.

Динаміка структури активів ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022рр.

Показник	Значення, тис. грн..			Частка,%			Відхилення у пит.вазі, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021
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	-	-

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).

Основне місце в структурі активів на початок 2022 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 2021-2022рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	
				2021 / 2020	2022 / 2021
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

Здійснивши розгляд головних показників ліквідності ПАТ «Південний ГЗК» можна стверджувати про високу ліквідність балансу підприємства. Найбільше значення показників ліквідності спостерігалось у 2022 році, що

свідчить про дуже високий розмір оборотних активів на підприємстві, зокрема вагомий розмір грошових еквівалентів. 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 2020 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 зростання обсягу грошових еквівалентів та зниження обсягу поточних зобов'язань у 2020 році привело значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства до нормативного. За підсумком 2021 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 вагомою міркою є результатом 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 дослідження стану компанії є оцінка показників рентабельності та ділової активності (табл. 2.6). Отже, проведений аналіз рентабельності діяльності ПАТ «Південний ГЗК» вказує на його високу прибутковість. Варто відмітити суттєвий вплив скорочення обсягу чистого прибутку у 2020 році на показники рентабельності. Зменшення розміру чистого прибутку скоротило рентабельність продажів у 2020 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 2021 році даний показник зріс на 7% через зростання чистого прибутку. На значеннях показника

рентабельності активів також відобразилась зміна розміру чистого прибутку. Так, у 2020 році цей показник скоротився на 17%, а у 2021 - збільшився на 5%. Таким чином, за результатом 2021 року 1 грн., вкладена в майно ПАТ «Південний ГЗК», приносить 0,17 грн. чистого прибутку.

Таблиця 2.6.

**Динаміка показників рентабельності та ділової активності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	
				2021/2020	2022/2021
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

Коефіцієнти оборотності активів є досить високими. За результатами 2021 року значення оборотності активів зросло, що вказує на прискорення вивільнення коштів, вкладених в майно підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості збільшилась у 2020 році, але у 2021 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 оберту 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, слід зазначити, 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

Проведено системну та комплексну оцінку ефективності діяльності Південного ГЗК із використанням сучасних методичних підходів і методик. Це дало змогу якісно поррахувати фінансові результати ПАТ «Південний ГЗК» статично та динамічно, тобто за декілька періодів, виявити прогалини в фінансових операціях та засоби ефективного використання фінансів. Ресурси та їх оптимізація. Розподіл відповідно до запропонованої методики визначено групу показників: коефіцієнт оцінки стану нерухомого майна, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт рентабельності, коефіцієнт стабільності, фінансово-операційні показники для оцінки ефективності фінансово-економічного стану. діяльність.

Оцінка змін у структурі капіталу та структурі підприємства є важливим етапом у визначенні фінансово-економічного стану підприємства. Стабільність статусу власності підприємства залежить від правильного та правильного вкладення фінансових ресурсів у його активи, тому для його оцінки, перш за все, необхідно вивчити структуру, структуру та джерела успадкування. його формування. та причини їх зміни.

Результати аналізу коефіцієнтів стану власності ВАТ «Південний ГЗК» наведені в таблиці 2.7. Виходячи з наведених даних можна зробити висновок про зростання темпів зносу основних засобів вказує про їх фізичне зношення. Слід зазначити, коефіцієнт зносу у 2020 році становив 0, 39, а у 2022 році порівняно з 2021 роком підвищення на 15, 38%, це негативна подія, і сягнув 0, 45%.

Темпи поповнення основних фондів демонструють різкі коливання, це означає, що на півдні ГЗК постійно змінюється інтенсивність впровадження нових основних фондів у виробництво, а темпи поповнення у 2022 році склали 0, 05%.

**Динаміка показників майнового стану ПАТ «Південний ГЗК»
за 2021-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст		Темп росту,%	
				2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
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

Частка оборотних виробничих в оборотних коштах завжди повинна зростати в умовах інфляції, але в нашому випадку вона не змінилася: у 2021-2022 роках і вона склала 0, 03.

Частка основних засобів в структурі активних операцій зменшуватися, якщо обсяг продажів залишається незмінним або збільшується; У 2022 році частка основних засобів знизилась на 0, 04 це позитивно впливає на компанію.

Коефіцієнт покриття поточних активів показує відношення поточних активів компанії до її основних засобів. За досліджуваний період цей показник зріс на 21%, і свідчить про якісний вплив.

Таким чином, аналіз відповідних операцій показує, що ситуація власності GSK Sud за досліджуваний період є задовільним.

Для детального вивчення фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК» проведено аналіз показників рентабельності та ліквідності, що дозволяє зробити висновки щодо ефективності роботи підприємства у 2021-2022 роках та рівні. Платоспроможність за цей період (табл. 2.8).

**Динаміка показників ліквідності та рентабельності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2020/2022	2021/2022	2020/2021	2021/2022
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

Набір показників ліквідності показує здатність суб'єкта змінювати свої активи в активи для забезпечення короткострокових зобов'язань. Ліквідність підприємства діагностується за допомогою системи фінансових показників для порівняння вартості оборотних активів розбіжного ступеня ліквідності з наявністю короткострокових зобов'язань.

Наприклад, 1 чи більше вважається нормальним для коефіцієнта покриття, його оцінка аргументує, скільки поточних активів припадає на одиницю поточних зобов'язань. У нашому випадку розрахункове значення цього показника тенденція до підвищення (у 2022 році на 8, 2), але не відповідає нормативу.

За коефіцієнтом поточної ліквідності у 2020 році 30, 2 грн. На 1 гривню короткострокових зобов'язань було наявно середньострокових ліквідних активів, а у 2022 році цей показник зріс на 0, 5 гривні. Це означає, що є показник

(не менше 1), який показує достатність обігових коштів для закриття боргів у 2021-2022 роках.

За вказаний період коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищив (0, 2), це покриття поточних зобов'язань підприємства за всіма критеріями.

У 2021-2022 роках Південний ГЗК збільшив чистий прибуток, забезпечивши адекватну рентабельність капіталу. Крім того, у 2022 році дохід компанії від активів зменшився на 0, 1. Отже, вкладений у діяльність підприємства капітал у цей період принесе менший прибуток. У 2022 році рентабельність капіталу знизиться на 0, 2. Ця тенденція вказує на те, що в період 2021-2022 рр. рентабельність капітальних інвестицій зменшиться і відповідно зменшиться дохід від реалізації.

Основні показники фінансової стійкості ПАТ «Південний ГЗК» 2021-2022 рр. розраховані в табл.2.9.

Слід зазначити розрахунки наведені в табл. 2.9. вказують коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) має високе значення і це дає перспективу реалізувати зовнішні борги з використанням власних коштів, що є позитивним моментом.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст		Темп росту,%	
				2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
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

Фінансові показники характеризують забезпеченість підприємства кредитними коштами та її нормативну величину ($K_f < 1$). Коефіцієнт фондування ПАТ «Південний ДЗК» у 2020 році склав 0,09, що позитивно впливає на компанію, перевага власних коштів над позиковими. Станом на 2022 рік коефіцієнт фондування становить 0,06, що фіксує фінансову стійкість суб'єкта.

Коефіцієнт фінансування власного оборотного капіталу має дуже задовільний значення й у 2022 року становитиме 0,97.

Коефіцієнт керованості власного капіталу повинен мати значення вище 0 і формує структурну частину оборотного капіталу у власному капіталі. Для ПАТ «Південний ДЗК» у 2020 році цей показник склав 0,79, 2022 році відбулося зниження і склало 0,77. Так співвідношення власних оборотних коштів знижується, що негативною тенденцією.

Таким чином, проведений аналіз фінансової стійкості ПАТ «Південний ДЗК», вказує на невтішні моменти є фінансово не стійким.

Оцінка фінансового стану є визначення коефіцієнтів ділової активності вказує на ефективну діяльність суб'єкта, яка характеризується рівнем оборотності фінансового потенціалу. Дослідження проводиться за допомогою коефіцієнтного аналізу. Розрахунок показників ділової активності Південного ДЗК представлено в табл. 2.10. Зростання продуктивності оборотних активів підприємства на 0,07 у 2022 році є позитивною тенденцією, оскільки для реалізації оборотних активів потрібно більше часу; збільшення оборотності оборотних активів між 2021 та 2022 роками свідчить про їх більш ефективне використання, оскільки вони швидше перетворюються на грошові кошти. Оптимальний напрямок - вгору. Оборотність запасів - це оцінка швидкості, з якою обертаються запаси. Оптимальним напрямком є прискорення оборотності запасів, але лише за умови наявності достатньої кількості запасів для нормальної господарської діяльності, що становить 0,72 у 2022 році. Оборотність дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією для компаній, оскільки показник зростає з 2021 до 2022 року.

**Динаміка показників ділової активності ПАТ «Південний ГЗК»
за 2021-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2020/ 2021	2021 /2022	2020/ 2021	2021/ 2022
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 (період між моментом інвестування в запаси та отриманням виручки від реалізації готової продукції) також має позитивну динаміку, що видно з того, що період операційного циклу зменшився на -2, 08 року у 2022 році порівняно з попереднім роком. Період погашення кредиторської заборгованості, тобто період, на який надається кредит постачальниками, з часом зменшився на 1, 56, що свідчить про те, що період, на який надається кредит, стає довшим, а це означає, що кредитні ресурси довше використовуються в господарській діяльності. Зростання фінансового циклу в компаніях у 2021-2022 роках за інших рівних умов має негативну тенденцію, оскільки процес вивільнення грошових коштів сповільнюється. Це свідчить про нераціональне використання оборотних активів. Отже, за основними показниками ділова активність Південного ГЗК перебуває в задовільному стані, тоді як за окремими показниками протягом періоду набула відносно негативної динаміки.

Оцінку показників ефективності проводять з урахуванням використання кожного фактору впливу за допомогою окремої системи конкретних показників (табл. 2.11).

Аналіз даних табл. 2.11 показує, що відбувається систематичне зростання продуктивності праці, яке має пріоритетне значення для підвищення ефективності функціонування підприємства у майбутньому періоді. Зростання продуктивності праці у 2022 році означає підвищення випуску продукції за одиницю робочого часу порівняно з минулим аналогічним періодом.

Таблиця 2.11

**Динаміка основні показників ефективності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст		Темп росту, %	
				2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
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

Важливими плановими показниками продуктивності праці на промислових компаніях є виробіток товару в натуральному або вартісному вираженні на промислово-виробничий персонал (за людино-день або людино-годину) та трудомісткість одиниці продукції або роботи. Показник трудомісткості знижується у 2022 році, що є сприятливим для Південного ГЗК, оскільки чим нижче значення цього показника, тим вища продуктивність праці. Фондомісткість фіксує, кількість основних засобів припадає на одну гривню товарообороту: у 2020 році вона становитиме 0,68 грн основних засобів на одну гривню товарообороту; у 2022 році - 0,69 грн основних засобів на одну гривню товарообороту. Отже, на Південному ГЗК фондомісткість у 2022 році збільшиться на 0,01 грн на рік, що є негативним моментом. Фондовіддача

показує кількість обсягу виручки, що припадає на одну гривню, вкладену в основні засоби; у 2020 році фондовіддача на Південному ГЗК становила 1, 48 0, 01 грн на рік; у 2022 році цей показник зменшився на 0, 1 0, 01 грн на рік. Це є негативною тенденцією і свідчить про зниження результативності використання основних засобів порівнюючи з минулим періодом. Зменшення матеріаломісткості продукції та зростання матеріаловіддачі свідчить про зростання ефективності використання матеріалів на Південному ГЗК. В результаті зниження матеріаломісткості матеріальні витрати зменшаться у 2020 році; збільшення матеріаломісткості у 2022 році призведе до перевитрати матеріалів в аналізованому році. Можна зробити висновок, дане дослідження є важливим щодо прийняття певних оптимальних рішень. Оцінка рівня використання всебічних наявних ресурсів та витрат, понесених в процесі організаційно-технічних заходів, дозволяє обґрунтувати та визначити оптимальні варіанти управлінських рішень щодо використання нових технологій, також нарощення виробничих потужностей, зростання якості, запровадження оновлених видів продукції. Прибутковість є важливим показником ефективності функціонування підприємства.

Показники рентабельності Південного ГЗК показують відносну прибутковість. Ці показники відображають ефективність функціонування компанії, прибутковість різнобічних бізнес-ліній та рівень окупності витрат (табл. 2.12). Якщо взяти всі показники разом, то за досліджуваний період спостерігається різкий спад у 2021 році та зростання у 2022 році, але не до рівня 2020 року; у 2022 році рентабельність виробництва зросла на 41, 08%, що свідчить про підвищення показників функціонування підприємства. Такого ефекту вдалося досягти завдяки збільшенню чистого прибутку від реалізації та зменшенню собівартості продукції. Рентабельність активів також зросла на 21, 37% у 2022 році, що свідчить про прибутковість активів підприємства. Показник рентабельності власного капіталу у 2022 році підвищився на 16, 61% порівнюючи з досліджуваним періодом.

**Динаміка показників рентабельності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022рр., %**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст		Темп росту,%	
				2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021
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

Слід зазначити, що підприємство обрало вдалу політику формування фінансового потенціалу 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 2022 р. принесла прибуток у сумі 3 361784 тис. грн.

2.3 Інтегральна оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства

Для значно детальної оцінки результативності фінансово-господарської діяльності було розраховано повну оцінку його діяльності, що дало змогу зробити висновки та надати відповідні рекомендації. Фінансово-господарське функціонування підприємства, розкриття негативних впливів та розроблення пропозицій щодо покращення фінансового стану підприємства.

Для визначення типу фінансового стану підприємства рекомендується використовувати значення інтегральних показників фінансового стану. Для визначення фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК», розрахованого в табл.

2.13. Дані аналізуються в табл. 2.13 можна сказати, що «ГАЗК Сертифікація» ефективно використала свій капітал у 2021-2022 роках. Оцінка фінансового стану підприємства за описаною вище методикою дозволила віднести підприємство до категорії супер-супер. - Прибуткові підприємства характеризуються 12 типами фінансових ситуацій, тобто структурою оптимального капіталу та власності, але слід зазначити, що надприбутки можуть бути тимчасовими. Отже, згідно з наведеною методикою, за підсумками 2022 року фінансовий стан підприємства класифікується як фінансовий стан 8 типу, тобто з досить високою ефективністю використання капіталу та оптимальною структурою в групі компаній.

Таблиця 2.13

**Динаміка інтегральної оцінки фінансових показників діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2021-2022 рр.**

Показник	ω_i	α_i	2020		2021		2022	
			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

За період дослідження 2021-2022 рр. підприємство знаходиться у куражному фінансовому стані, і перебуває воно уже довгий період, даний стан є негативним виснажливим і ресурсномістким. Фінансовий стан ПАТ «Південний ГЗК» визначено як впевнений, якому характерний оптимальний рівень фінансових показників.

Таблиця 2.14

**Характеристика фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК»
за 2021-2022 рр.**

Рік	Z	Y	X	Тип фінансового стану	I	Вид фінансового стану
2020	85,50	216,14	22,8	12 тип	324,44	Куражний
2021	82,80	218,57	22,84	12 тип	324,21	Куражний
2022	61,28	254,00	23,2	8 тип	338,48	Куражний

Система КРІ була впроваджена на Південному ГЗК у 2013 році і спрямована на оцінку ефективності діяльності вищого керівництва компанії (виконавчого менеджменту). У наведеній нижче таблиці показано ефективність системи КРІ шляхом аналізу таких показників: кількість працівників, продуктивність праці та середній розмір премії за відповідний період. Динаміка показує тенденцію до зростання всіх цих показників у період з 2021 по 2022 рік, що доводить необхідність поширення цієї системи на оцінку ефективності роботи інших категорій працівників.

Однак на основі цього дослідження можна сказати, що система КРІ на підприємстві потребує подальшого розвитку та впровадження в усі бізнес-процеси: було описано та проаналізовано бізнес-модель Південного ГЗК з метою більш детального аналізу та комплексної оцінки її ефективності. Полотно бізнес-моделі є одним з інструментів стратегічного управління для підприємців, які просуваються в напрямку Ощадливого виробництва, що дозволяє їм описувати свої проекти [76]. Авторами та творцями Структури бізнес-моделей є Олександр Остервальдер та Ів Піньйо. Рамки бізнес-моделей в першу чергу орієнтовані на існуючі бізнеси та підприємства і використовуються для аналізу існуючих бізнес-

моделей з метою пошуку слабких місць та нових зон зростання. Саме бізнес-моделювання є інноваційною технікою, яка використовує шаблони бізнес-моделей для коригування існуючих моделей або розробки нових моделей для бізнес-операцій. Шаблони та методи побудови бізнес-моделей можна використовувати для створення або коригування бізнесу, для побудови моделей змін на рівні відділу або галузі в організації, або для побудови власної кар'єри. Бізнес-модель виконує одразу кілька ключових функцій для компанії, завдяки чому можна досягти

- Чіткість і глибина - на одному аркуші паперу вона може візуально відобразити суть і ключові процеси всього бізнесу, від клієнтів до фінансових потоків. Такого інструменту раніше ніколи не було.

- Групова аналітика в найкращому вигляді. Візуалізація та простота презентації забезпечують єдине бачення, розуміння та використання групового інтелекту та експертного досвіду для всіх співробітників та спеціалістів.

- Багатогранність і багатоваріантність. Узгоджуйте, розробляйте та формулюйте нові бізнес-моделі всього за кілька годин.

Огляд бізнес-моделі фінансового стану Південного ГЗК представлено в таблиці 2.15. Кожен опис бізнес-моделі містить дев'ять блоків, які відображають логіку поведінки компанії з метою отримання прибутку. Ці дев'ять блоків охоплюють чотири основні сфери бізнесу: взаємодію з клієнтами, постачання, інфраструктуру та фінансові показники. Бізнес-модель подібна до стратегічного плану, який реалізується через організаційні структури, процеси та системи.

Ефективність бізнес-моделі компанії оцінюється за допомогою каскадного підходу DuPont. Метою фінансового аналізу, що проводиться компанією, є пошук шляхів максимізації прибутку на інвестований капітал для власників та акціонерів. Зростання прибутковості компанії та її цінності для акціонерів відображається в нормі прибутку. Управління прибутковістю компанії стає ключовим питанням для менеджменту на всіх рівнях - стратегічному, тактичному та операційному.

Канва бізнес-моделі фінансового стану ПАТ «Південний ГЗК»

Ключові партнери ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат», ПрАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ПрАТ «Маріупольський металургійний завод», ПрАТ «Запорізький металургійний комбінат»	Ключові дії ПАТ «ПГЗК» виробництво двох видів продукції: концентрат і агломерат. Продажа продукції. Просування 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 та ПК)		Канали Відправка залізорудної продукції залізницею до покупців та морським шляхом через морські порти.	
Структура витрат На виготовлення готової продукції лівова частина 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		

DuPont пропонує простий спосіб управління прибутковістю, розкладаючи її на елементи, які відображають різні аспекти діяльності компанії. Аналіз, проведений за методологією DuPont, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії. Більш глибокий аналіз кожного слабого фінансового показника дозволяє точно визначити причини слабкості. Після виявлення причин проблем керівництво компанії може вжити заходів для підвищення рентабельності власного капіталу, таких як кращий контроль витрат, більш ефективне управління активами та кращий маркетинг.

Основним недоліком моделі DuPont є те, що вона використовує дані фінансової звітності, які можуть бути викривлені компаніями, щоб приховати слабкі місця в певних сферах бізнесу. Іншими словами, якщо фінансова звітність підготовлена неправильно, то коректні результати не можуть бути отримані. Методологія також успадковує недоліки, притаманні системі аналізу

на основі фінансових коефіцієнтів. Вона є найбільш ефективною при порівнянні компаній приблизно однакового розміру в одній галузі. Відповідні результати аналізу представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

**Динаміка показників ефективності бізнес-моделі підприємства
ПАТ «Південний ГЗК» у 2021-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст			Темп росту		
				2021-2020	2022-2021	2022-2020	2021-2020	2022-2021	2022-2020
ROE	0,38	0,16	0,18	0,23	0,02	0,20	41,22	115,5	47,62
R прод	0,42	0,29	0,37	0,13	0,08	0,05	69,78	126,1	87,97
Oa (B/A)	0,80	0,50	0,47	0,30	-0,03	0,33	62,64	93,81	58,76
Кфз (A/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
Борг.навант (ПК/ВК)	0,15	0,08	0,06	0,07	0,03	0,09	56,49	70,49	39,82

Розрахунки на 2021-2022 рр. показують, що Південний ГЗК має нижчу рентабельність власного капіталу та відповідне зниження валового прибутку і рентабельності продажів, що свідчить про зменшення обсягів реалізації та зниження оборотності активів. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився, що є показником фінансової стійкості та здатності підприємства здійснювати прогнозовану довгострокову діяльність. Відповідно зменшилася валова маржа (оборот мінус собівартість реалізованої продукції). Динаміка показників ефективності діяльності показана на рис. 2.1.

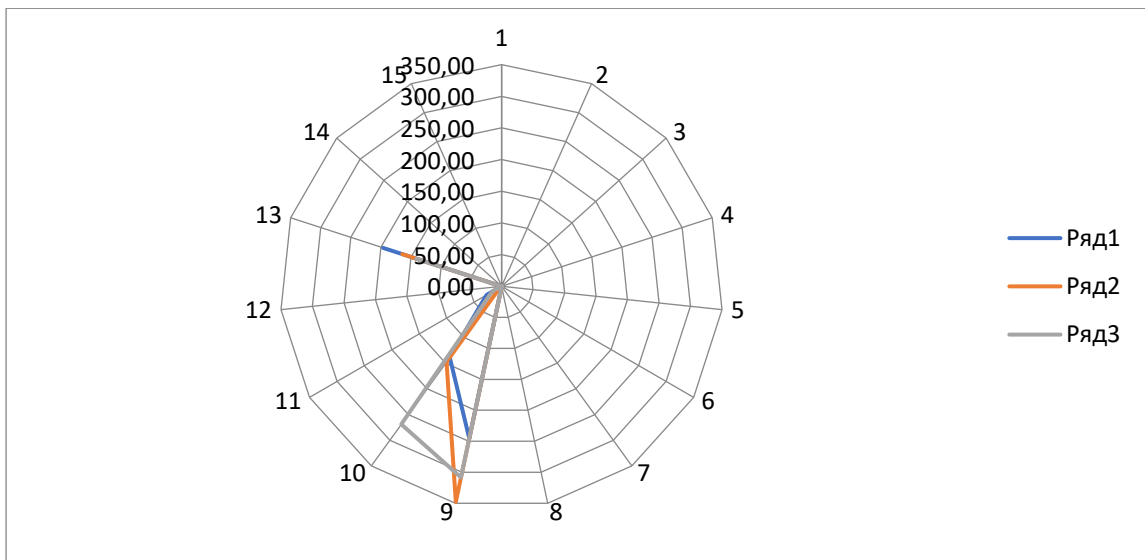


Рис. 2.1. Діаграма динаміка показників ефективності ПАТ «Південний ГЗК»

Отже, згідно з моделлю DuPont, коефіцієнт фінансової залежності має найбільший вплив на рентабельність власного капіталу, що свідчить про збільшення співвідношення позикових коштів до власних і зростання залежності компанії від зовнішнього фінансування. Всі інші показники зменшилися, що є негативним для компанії. Зокрема, знизилася рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів та ефективність використання ресурсів. Коефіцієнт фінансового левериджу та його ефективність також зменшилися протягом аналізованого періоду, а це означає, що ефективність використання власного капіталу компанії знизилася. Отже, Південному ГЗК слід збільшити капітал за рахунок власних коштів, а не залучати позикові кошти протягом певного часу, щоб уникнути ризику неплатоспроможності. Ефективна економічна діяльність вимагає від підприємств перегляду та, за необхідності, зміни фінансової політики та стратегії. Слід звернути увагу на планування оптимальної структури капіталу, тобто оптимального співвідношення позикового та власного капіталу, прогнозування діяльності, перегляд організаційної структури управління компанією та ефективний фінансовий менеджмент.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКО - ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства

Перш ніж розробляти та впроваджувати запропоновані заходи для покращення управління ефективністю діяльності підприємств, необхідно оцінити вплив ринкових та внутрішніх факторів на формування ключових фінансових показників. По-перше, необхідно спрогнозувати темпи зростання прибутку на майбутні періоди. Основні інвестиції Південного гірничо-збагачувального комбінату мають бути спрямовані на постійне підвищення якості товарної продукції та зниження собівартості, оновлення транспортних засобів та капітальний ремонт ключового технічного обладнання і транспорту, без зниження обсягів виробництва. У 2022 році було завершено ремонт чотирьох технічних ділянок збагачувальної фабрики. Це сприяло подальшому нарощуванню виробництва. За останні два роки в результаті модернізації збагачувальної фабрики якість концентрату KZV підвищилася з 67, 7% до 68, 5%. Концентрат вироблявся традиційним методом збагачення з гідрокласифікацією та мокрою магнітною сепарацією. Підприємство потребує постійної розробки організаційних і технічних заходів для подальшого підвищення якості та зниження собівартості продукції. Існуючі хвостосховища на Юнайтед потребують щорічного розширення для забезпечення вільних потужностей зберігання хвостів; хвостосховища на Першій карті і в Войково потребують розширення; хвостосховища в Войково потребують розширення; хвостосховища на фабриці потребують розширення для задоволення потреб місцевої громади. У 2022 році Група завершила масштабний проєкт з будівництва збагачувальної фабрики, який не має аналогів на українських гірничо-збагачувальних підприємствах. Цей об'єкт дозволить комбінату продовжити термін експлуатації наявного хвостосховища і значно скоротити операційні витрати на електроенергію,

прокладання та обслуговування пульпопроводів і ремонт насосного обладнання. Завдяки зміні цін та обсягів реалізації виручка від реалізації продукції збільшиться на 37%. Протягом останніх років на Південному ГЗК впроваджується програма "Бережливе підприємство", спрямована на підвищення ефективності виробництва і скорочення невиробничих витрат. На Південному гірничо-збагачувальному комбінаті впроваджена і функціонує сертифікована система енергоменеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001: 2018 р. Основні енергозберігаючі заходи, реалізовані на підприємстві;

-Будівництво циклічно-поточного технічного комплексу з горизонтом 210 м.

Технічне переоснащення котельні тракторного парку з впровадженням енергоефективних котлів KOLVI-3000.

Технічне переоснащення котельні на базі ланцюгової заготівлі. Заміна застарілого котла КСВА-0,63Гн та котла Е1/9-1Г на котел VISSMAN.

Перехід на автономне опалення споживачів тепла, віддалених від центральної котельні (з виведенням з експлуатації паропроводу центральної котельні - вагоноремонтний цех УЗТ).

Встановлення енергозберігаючого освітлення у виробничих приміщеннях УДТК, РЗФ-1, РЗФ-2, ЦЗФ, УЗТ та в гірничо-шахтному комплексі комбінату.

Встановлення енергоефективних систем автоматизованого електроприводу на основі частотного регулювання.

Модернізація електроприводу екскаватора ЕКГ-10 з використанням системи TP-D.

Оптимізація транспортної схеми для зниження витрат на перевезення гірничої маси в кар'єрі електрорейковим транспортом зі станції "Горизонт 15 м".

Впровадження автоматизованих систем обліку електроенергії, природного газу, технічної та питної води.

Реалізація низки заходів щодо збільшення частки споживання

електроенергії на 1 класі напруги, що призвело до зниження витрат на електроенергію.

Перехід від існуючої системи транспортування та складування неконцентрованих хвостів до системи гідротранспорту хвостів із введенням в експлуатацію целюлозно-збагачувального комплексу.

В рамках цієї програми підприємство може зменшити споживання електроенергії та води і скоротити витрати на 2%. Збільшення доходу та зменшення витрат призведе до зміни показників діяльності (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

**Аналіз прогнозного звіту про фінансові результати
ПАТ «Південний ГЗК» за 2022-2023 рр.**

Стаття	Значення		Абсолютний приріст	Темп росту, %
	2022 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

У результаті собівартість реалізованої продукції зросте на 34%. Зі збільшенням доходу валовий прибуток збільшиться на 39%. Операційний прибуток зросте на 45%. Фінансовий результат до сплати податків, податку на прибуток і чистий фінансовий результат зросте на 46%. За останні роки Zuid-GZK не виплачувала дивіденди, не робила жодних відрахувань із резервів та інших фондів, тому весь прибуток реінвестується в розвиток компанії. Зміна

показників фінансової діяльності впливає на величину статей балансу Південного ГЗК (табл. 3.2). Отже, вищий товарообіг автоматично збільшує нематеріальні активи, основні засоби, оборотні активи та борги. Капітал збільшується в розмірі реінвестованого прибутку.

Таблиця 3.2

Прогнозний баланс ПАТ «Південний ГЗК» за 2022-2023 рр., тис. грн.

Стаття	Значення		Абсолютний приріст	Темп росту, %
	2022 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 зобов'язань перевищить суму активів на 448 233 729 грн., а капітал, що залишився, має бути спрямований на оновлення бази основних засобів.

Придбання основних засобів збільшить їх розмір на 65%. Нерозподілений прибуток збільшиться на 25%, а власний капітал (□) - на 24%. Валюта балансу збільшиться на 23%; суттєвих змін у структурі майна та капіталу ПАТ "Південний ГЗК" не відбудеться.

Незалежно від того, чи здійснюються господарські операції суб'єкта господарювання в рамках операційної, інвестиційної або фінансової діяльності, ведення бізнесу нерозривно пов'язане з невизначеністю, тобто явищем, яке полягає в тому, що майбутній результат конкретної господарської операції не може бути передбачений зі 100% впевненістю.

Невизначеність при здійсненні господарських операцій суб'єктами господарювання у сферах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності являє собою можливість того, що кінцевий результат може відхилитися від очікуваних значень, причому такі відхилення можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. А ймовірність відхилення фінансового показника від очікуваного рівня, як позитивного, так і негативного, прийнято визначати як ризик. Це означає, що невизначеність, притаманна веденню конкретної господарської діяльності компанії, формує загальний ризик компанії, який складається з комбінації окремих видів ризику.

Одним з найпоширеніших методів оцінки рівня фінансового ризику є економетричний метод. Тому з метою оцінки невизначеності досягнення фінансових результатів в поточних умовах діяльності пропонується визначити ризик зниження рентабельності власного капіталу для ПАТ "ПІВДЕНМАШ" в результаті реалізації запропонованих заходів з оптимізації структури капіталу (табл. 3.3).

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, R_i , %
Оптимістичний	35	0,3	10,50
Реалістичний	26	0,5	13,00
Песимістичний	17	0,2	3,40
Загалом	-	-	26,90

Таким чином, найбільш вірогідним сценарієм розвитку подій в результаті реалізації запропонованих заходів є реалістичний сценарій. Це пов'язано з тим, що він має найбільшу ймовірність досягнення такого результату і є наслідком

стабільного управління компанією протягом досліджуваного та прогнозного періоду.

Ймовірність песимістичного сценарію залежить від нестабільної ситуації на ринку залізної руди та в українській економіці. Оптимістичний сценарій можливий за умови оптимізації системи управління грошовими коштами Південного ГЗК відповідно до наявних потужностей.

Для отримання більш точного уявлення про ризик зміни рівня рентабельності власного капіталу необхідно розрахувати середньоквадратичне відхилення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Дослідження 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	$(R_i - \bar{R})^2 * P_i$	$\sqrt{(R_i - \bar{R})^2 * P_i}$
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:

$$CV = \frac{3,88}{26,90} = 0,144.$$

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

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. 3.5).

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

Сценарій	R_i	\bar{R}	$(R_i - \bar{R})$	$(R_i - \bar{R})^2$	P_i	$(R_i - \bar{R})^2 * P_i$	$\sqrt{(R_i - \bar{R})^2 * P_i}$
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 36, 60 грн. до 40,60 грн.

Коефіцієнт варіації для ПАТ «Південний ГЗК» складе:

$$CV = \frac{4,00}{27,70} = 0,1441$$

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 Обґрунтування впровадження системи КРІ на підприємстві

Проведена діагностика фінансово-господарської діяльності ПАТ "Південний ГЗК" дозволила зробити висновок, що підприємство перебуває у стабільному стані і швидка зміна керівництва не є необхідною. Однак для досягнення стійких результатів у майбутньому рекомендується розробити і впровадити в повсякденну діяльність інструменти досягнення необхідних показників, а також розробити і впровадити систему мотивації персоналу, прив'язану до конкретних цифр і показників. Однією з таких систем може бути система КРІ, детально описана в першому розділі цього документа. КРІ можна використовувати для оцінки діяльності компанії в цілому, окремих підрозділів або конкретних співробітників; системи КРІ можна використовувати не тільки для моніторингу та оцінки ефективності вжитих заходів, а й для створення ефективних систем винагороди. Головною умовою використання цієї системи показників є її вимірюваність (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

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

Тому Південний ГЗК пропонує впровадити систему КРІ за наступною схемою

I. Розробка системи оплати праці як складової системи мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні мотиватори. Далі ми зосередимося на матеріальній складовій - системі оплати праці (мотиваційній системі), до якої працівники будь-якої організації є найбільш чутливими.

Системи оплати праці на основі КРІ дають змогу

- Забезпечити контроль над поточними та довгостроковими результатами діяльності організації;

- оцінити особисту ефективність кожного працівника, підрозділу та організації в цілому

- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів

- управляти бюджетом заробітної плати та скоротити час, необхідний для його розрахунку.

II. розробка методології побудови системи оплати праці

1. пропонується визначити перелік посад (позицій) в організаційній структурі компанії, для яких будуть сформовані наступні мотиваційні схеми (принцип відповідності ключових показників ефективності та рівня організаційної структури)

- Рівень керівника (власник бізнесу) - досягнення цілей першого рівня (планів/фактів);

- Рівень менеджера (керівник підрозділу) - досягнення цілей другого рівня + організаційні показники планової роботи (план/факт);

- рівень "загальний персонал" - досягнення поставлених цілей + показники поточної роботи (план/факт).

2. скласти таблицю ключових показників ефективності (КПЕ) посади та ваги кожного показника, виходячи з цілей, встановлених для даного рівня організаційної структури

- 3) встановити порядок розрахунку показників (Додаток Н).
- 4) визначити відсоткові діапазони індикаторів, значення коефіцієнтів індикаторів та зміст їх значень (Додаток L)
- 5) встановити формулу розрахунку мотивації для нарахування заробітної плати та визначити частки "фіксованої частини", "змінної частини" та "премії" в заробітній платі (Додаток Б)
6. визначити формулу змінної частини заробітної плати
7. розрахувати та протестувати всі можливі варіанти заробітної плати для всіх можливих значень КРІ.
8. підготувати документ "Схема мотивації працівників".

Як видно з п. 1, ключові показники ефективності (КРІ) варіюються залежно від рівня посади в організаційній структурі та відповідають цілям цього рівня.

Ключовим для вимірювання показників є співвідношення фактичних результатів до запланованих, а використання 3-5 КРЕ дозволяє створити оптимальну схему мотивації.

III. 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:

КРІ1 - відсоток виконання плану продажів;

КРІ2 - відсоток виконання плану роботи.

Щоб встановити, якою мірою кожен з обраних КРІ буде впливати на зміну частину, пропонується визначити внесок (вага) для кожного з них(табл. 3.7):

Таблиця 3.7

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

Проведене дослідження в табл. 3.7 вказує що два показники мають вплив на мінливий елемент заробітної плати однаково, так здобуток усякого з них нарівні важливо. Наступним етапом потрібно розрахувати показники для кожного впливового коефіцієнта (табл. 3.8), використовуючи полегшення наступних обчислень, тому є можливість визначити рівнозначні ваги коефіцієнтів для системи КРІ1 щодо реалізація планових показників реалізації товару та КРІ2 щодо реалізація планової роботи» (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

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

Використовуючи можливу схему виплати мінливої частини (ЗЧ) заробітної плати: $ЗЧ = \text{Планова сума змінної частини} \times (\text{Вага КРІ1} \times \text{Коефіцієнт КРІ1} + \text{Вага КРІ2} \times \text{Коефіцієнт КРІ2})$.

**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	22 500грн (Варіант 3)	26 250 грн	30 000 грн
90-100%	22 500 грн	26 250 грн	30 000 грн (варіант 1)	33 750 грн
	26 250 грн	30 000 грн	33 750 грн	37 500 грн (варіант 2)

Отже, схема 1 варіанту така:

Виконання плану продажів 90-100% (значення коефіцієнта КРІ1 = 1).
Виконання плану робіт 90-100% (КРІ 2 = 1). Змінна частина (години) становить 50%, що дорівнює 15000 грн.

Година = 15000 грн. (1x50% + 1x50%) = 15 000 грн.

Місячна зарплата = 15 000 (постійна частина) + 15 000 (змінна частина) = 30 000 грн.

Висновок: Працівник отримує заробітну плату стандарту ФЛП.

Схема 2-го варіанту має такий вигляд.

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

Більше 100% виконання плану робіт (КРІ 2 = 1,5).

Час = 15 000 грн. x (1,5x50% + 1,5x50%) = 22500 грн.

Місячна зарплата = 15 000 (постійна частина) + 22 500 (змінна частина) = 37 500 грн.

Висновок. Працівники отримують понад 7500 гривень планової заробітної плати, а виконання плану по кожному показнику становить більше 100%.

Схема варіанту 3 має такий вигляд.

Виконання плану продажів 51-89% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0,5).
Виконання плану робіт 51-89% (КРІ 2 = 0,5).

Час = 15 000 грн. x (0,5x50% + 0,5x50%)=7500 грн.

Місячна зарплата = 15 000 (постійна частина) + 7 500 (змінна частина) =
22 500 грн.

Висновок: працівники отримують на 7500 грн менше запланованої зарплати.

Схема варіанту 4 має такий вигляд.

Виконання плану продажів менше 50% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0).
Виконання плану робіт менше 50% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0).

Час = 15 000 грн. x (0x50% + 0x50%) = 0 грн.

Місячна зарплата = 15 000 (постійна частина) + 0 (змінна частина) = 15
000 грн.

Висновок. Якщо план виконано менше ніж на 15000% кожного показника, то змінна частина дорівнює 0, тому кожен працівник отримує наступні 50 грн.

Заповнена форма, яка відображає методика створення системи стимулювання ВАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК», представлена в Додатку N. Карта ефективності (ПД) – це документ, який містить цілі, показники та критерії оцінки конкретного працівника кожного року. певну посаду.

Ефективна система ключових показників ефективності працює за таких умов:

- правильне зважування та розміщення всіх ключових показників;
- правильно скласти дерево цілей компанії.
- Всі формули основних показників можна розрахувати в системі бухгалтерського обліку;
- правильний розподіл відповідальності за цілі (і процеси) між виконавцями;

Звичайно, Сті є одним із найважливіших інструментів моніторингу та діагностики діяльності компанії.¹ Позитивні результати впровадження системи

Срі пов'язані з підвищенням загальної ефективності компанії, оскільки ефективність системи стосується кожен. . Співробітник компанії має певні обов'язки та стратегічні цілі. зрозуміти зв'язки. З цієї причини використання NOR є ефективним інструментом для керівників для створення системи стимулювання працівників на підприємствах ВАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК». Ефективний менеджер повинен використовувати CRI для визначення цілей відділів і співробітників у певний момент часу, забезпечувати ці відділи необхідними ресурсами та досягати узгоджених цілей на основі цього. За допомогою цього інструменту він не тільки забезпечує досягнення бізнес-цілей, але й контролює належне використання ресурсів компанії та створює інструмент управління продуктивністю.

3.3. Планування основних показників ефективності діяльності підприємства

Діяльність підприємств в Україні вимагають незмінного розшуку напрямків зростання ефективності господарської діяльності, варто провести проаналізувати промислового вітчизняного гіганта ПАТ «Південний ГЗК». Нинішній стан фірми та наслідки його розвитку дають шанс перемінити фактори, що діють на ефективність діяльності.

Орієнтуючись на проведені дослідження ПАТ «Південний ГЗК» у обраний період та обчислень проведених в пункті 3.1. виконано планування визначальних дійових показників на 2023 рік (табл.3.10).

Слід зазначити, конструкція основних засобів фірми в досліджуваному періоді не зазнала змін, тобто основну частку склали виробничі засоби. Зменшення розрахованих коефіцієнтів основних засобів 2023 році зумовлено знищенням морально і матеріально застарілого устаткування та його зносом.

**Динаміка основних планових результативних показників
ПАТ «Південний ГЗК» за 2020-2023 рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2020	2021	2022	2023
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 зобов'язань 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 структура капіталу змінилася, і частка триваючого будівництва в розділі "Необоротні активи" збільшилася. Це змінило структуру балансових зобов'язань компанії. Розмір статутного капіталу збільшився. Структура ліквідних активів фірми що стосується структури, то вартість ліквідних активів зростає протягом періоду, слід характеризувати уповільнення оборотності. 1. Це одне з ключових питань на досліджуваному підприємстві об'єктивно. За аналізований період зменшився обсяг резервів-джерело зменшення капіталу. Зменшення запасів супроводжується зниженням обсягу готової продукції як в аналізованому році, так і в планованому 2023 році. Це свідчить про бажання фінансуватися за допомогою капіталовкладень в акції і навіть про ефективність обраної економічної стратегії. Виробничих запасів і продуктів на складі немає, тому необхідно збільшити кількість сировини і матеріалів, які постачаються. Позитивним моментом є збільшення власного капіталу на тлі декількох видів короткострокової кредиторської заборгованості

та зниження заборгованості дебіторів. Серед заходів щодо підвищення ліквідності балансу слід сказати про можливість збільшення короткострокових фінансових накопичень, щоб вимагати погашення боргів у боржників в найкоротші терміни, з метою обігу грошових коштів і поповнення готівкових коштів. Легко перевести кошти в ліквідні активи, що може збільшити або фінансові вкладення, або вільні кошти і підвищити ліквідність балансу в майбутній період діяльності. Проаналізувавши загальне фінансове становище ПАТ" ПІВДЕННИЙ ГЗК" у другому розділі, можна виявити причини погіршення фінансового становища. Насправді основною причиною є необоротне зменшення активів - Все інше пов'язане з деривативами. Важливою основою будь-якої підприємницької діяльності є необоротні активи. Вони впливають на вдосконалення знарядь праці, визначають можливості виробничого персоналу і сприяють вдосконаленню технічної оснащеності господарюючих суб'єктів. Економічна діяльність і фінансове становище підприємства багато в чому залежні від забезпеченості суб'єкта непередаваними активами та ефективності їх використання. Будучи частиною майна компанії, саме необоротні активи створюють основу для її функціонування і багато в чому визначають перспективи подальшого розвитку. Необоротні активи - це матеріальні і нематеріальні ресурси, що є у підприємства і гарантують його функціонування, час служби яких становить більше 1 року або операційного циклу. Найбільшу роль у нарощенні необоротних активів будь-якого суб'єкта відіграють основні засоби., забезпечуючи відтворення матеріально-технічної бази впливаючи на реалізацію управлінських потреб підприємства. Коливання необоротних активів безпосередньо впливають на загальну вартість активів підприємства, оскільки значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства, формується за рахунок основних засобів. Крім того, Знос основних засобів великий, що вказує на необхідність вдосконалення політики управління основними засобами. За таких обставин необхідно внести свій внесок в оптимізацію загального обсягу і складу основних засобів, тим самим підвищивши ефективність використання основних засобів за рахунок

зниження зносу основних засобів. Слід зазначити, всі напрямки мають вплинути на результативний рівень виробничих потужностей. Таким чином, управління непереданими активами є невід'ємною частиною діяльності ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК". Тільки сформувавши надійну матеріально-технічну базу, компанія може внести свій внесок у зниження збитковості і підтримання фінансової стабільності.

ПАТ «Південний ГЗК» за 2020-2023 рр. показує прибуткову діяльність, що вимагає активних дій від керівництва підприємства (табл.3.11; 3.12; 3.13).

Таблиця 3.11

**Обсяг показників витрат діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2020-2022рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2020	2021	2022	2023
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

Це включає в себе інформування потенційних покупців про продукт, включаючи цільові шляхи рекламування, гнучкі системи знижок, післяпродажне обслуговування, формування достатньої технічної інформації, передпродажні та післяпродажні консультації щодо характеристик продукту та його експлуатації. По-друге, знижуючи виробничі витрати, компанія може бути конкурентоспроможною на ринку збуту. Оскільки зниження виробничих витрат безпосередньо впливає на збільшення прибутку підприємства, це можливо за рахунок більш раціонального використання нового обладнання,

технологій, як матеріальних, так і трудових ресурсів, а також зниження частки постійних витрат у собівартості продукції.

Таблиця 3.12

**Обсяг показників доходів діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2020-2023рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2020	2021	2022	2023
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 фінансових, 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

Також можливо розширити торговельну мережу, тобто збільшити обсяг продажів через регіональні представництва і місцевих дилерів, що буде стимулювати потенційних покупців робити вигідний вибір на користь продукції компанії. Широка торгова мережа і активна реклама значно збільшують прибутковість підприємства. Хоча необхідно провести всебічне маркетингове дослідження потенційних ринків збуту і вивчити потенціал і наслідки агресивної маркетингової політики, для компаній не менш важливо виходити на нові ринки в міру здійснення ними своєї діяльності. Одним з найважливіших способів є стабілізація і поліпшення фінансового становища підприємства, враховуючи, що технічний прогрес вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяг продажів; фінансування таких витрат можливо за рахунок скорочення довгострокових запозичень (які дуже складно реалізувати в поточній ситуації), або виробничі потужності (в основному надлишкові), що призводить до додаткового доходу і зниження постійних витрат. Матеріальні ресурси займають значну частку в структурі виробничих витрат. Таким чином, важливість економії цих ресурсів та їх раціонального використання очевидна. І знову ж таки, тут на перший план виходить використання ресурсозберігаючих технологічних процесів. Важливо

підвищити вимоги і застосування контролю якості сировини і вихідних матеріалів.

Таблиця 3.13

**Планування фінансових результатів ПАТ «Південний ГЗК»
на 2023 рік**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2020	2021	2022	2023
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

Зниження зносу основних засобів може бути досягнуто не тільки за рахунок більш ефективного використання цих коштів і максимальної їх утилізації, а й за рахунок списання з балансу неробочого, застарілого обладнання. Рекомендується продати певну кількість виробничих запасів і незавершеного виробництва. Як і будь-яке інше підприємство, в ситуації кризи неплатежів це підприємство відчуває нестачу грошових коштів, проблеми з оборотністю (великий запас готової продукції), проблеми з надходженням дебіторської заборгованості.

Велику увагу слід приділяти продажу товарів за готівку. Цьому повинна сприяти відповідна маркетингова політика (пошук нових платоспроможних замовників продукції, нових ринків збуту, розширення збутових мереж тощо). Для оптових покупців необхідно підготувати постійну дисконтну та кредитну систему, ознайомити з ефективністю організації та проведення сезонних розпродажів зі знижками. Усі ці заходи сприяють зростанню доходів і прибутку, а також збільшують рентабельність капіталу.

З іншого боку, придбані та зібрані кошти вимагають раціонального управління, інакше всі зусилля компанії для досягнення рентабельності будуть витрачені даремно. Отже, для визначення оптимальної (мінімально необхідної)

кількості сировини і матеріалів відповідно до виробничих потреб, надлишкова кількість яких повинна визначати оптимальну кількість сировини і матеріалів, необхідно провести певні роботи; А також додаткові витрати на транспортування, зберігання, а також підтвердження виконання планів виробництва та реалізації. Ще одним способом раціонального господарювання є забезпечення безперервності та ритмічності роботи підприємства, що призводить до погіршення фінансових показників.

Також ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК» планується поліпшити фінансовий стан підприємства в умовах шкідливої діяльності, позбавляючи фінансові можливості підприємства, що є однією з основних причин, що призводять до: зниження показників ліквідності, а практика показує, що Зниження показників ліквідності допускається через надмірні капіталовкладення, але в цьому випадку збиток вимагає відмови від цих коштів.

Підприємства ВАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК» реалізують весь товар на складі. Повинно бути гарантовано просування товару не тільки на внутрішньому ринку, а й за кордоном. За допомогою маркетингових досліджень, тобто, щоб зацікавити споживачів нашою продукцією, нам потрібно отримати велику частку ринку.

Збільшення поточних рахунків підприємства призводить до збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що дозволяє підприємству отримувати від банків довгострокові та короткострокові кредити для фінансування поточної діяльності, які надаються лише платоспроможним підприємствам з абсолютною ліквідністю. . Співвідношення стандартне. Зростання фондів можна гарантувати шляхом продажу та запозичення високоприбуткових і неефективних фондів.

Наступною очікуваною подією стало оновлення парку самоскидів. При цьому джерело вибрало кредит на пільгових умовах для закупівлі обладнання. Реалізація даного проекту дозволяє збільшити дохід від реалізації продукції на 2% і знизити первісну вартість продукції на 1%. Інші показники змінюватимуться пропорційно темпу зростання чистого доходу з урахуванням

попередньо розрахованих показників. Реалізація заміни обладнання на рудозбагачувальній фабриці дозволить підтримати потужність виробництва та покращити якість кінцевої продукції. Так необхідно посилити конкурентні позиції залізорудного концентрату, виробленого на ПАТ «Південний ГЗК», на міжнародному, зокрема європейському ринку. Ймовірний приріст чистого доходу від реалізації послуг складе 6%. Інші, пов'язані з виробництвом та збутом, доходи та витрати збільшаться пропорційно темпу росту доходу від реалізованих послуг. Фінансові витрати, що виникнуть при приданні імпортованого обладнання за участі Експортних кредитних агентств, в перший рік користування позиковими коштами становитимуть 1690 тис. грн.

Змінення в структурі капіталу ПАТ «Південний ГЗК» вплинуть на показники фінансової стійкості (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Планування показників фінансової стійкості ПАТ «Південний ГЗК» з урахуванням реалізації запропонованих заходів

Показник	Значення		Абсолютний приріст
	2022	2023	
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

Отже, значення показників фінансової стійкості істотно не змінюється внаслідок найменшої зміни структури капіталу підприємства. ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГЗК» забезпечує довгостроковим активам і основну частину оборотних активів абсолютну фінансову стійкість, практично повну незалежність від зовнішніх кредиторів і довгострокову стійкість переважно за рахунок власного капіталу.

Зміна фінансових результатів і розміру капіталу також впливає на величину рентабельності капіталу та показники його оборотності (табл. 3.15).

У результаті під впливом сприятливих зовнішніх факторів та реалізації

запропонованих заходів додана вартість зростає на 6%. Натомість рентабельність позикового капіталу зростає на 129%. Загальний обсяг торгів акціонерним і позиковим капіталом дещо зріс, частково завдяки хорошим умовам ведення бізнесу.

Таблиця 3.15

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

Показник	Значення		Абсолютний приріст
	2022 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

Водночас оборотність кредиторської заборгованості знижується. Таким чином, період 1 обороту кредиторської заборгованості збільшується, але це позитивне явище, оскільки вільні джерела фінансування можна використовувати довше. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить незначно прискорити темпи зростання позикового капіталу і збільшити обсяг прибутку і валюту балансу. Однак обраний обсяг позикового капіталу виявився недостатнім для істотних змін структури капіталу і показників фінансової стабільності, прибутковості і ділової активності. Так, розрахунки свідчать про привабливість позикових коштів дозволяє оптимізувати процес фінансування ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК", збільшуючи обсяг боргового фінансування. Головним показником ефективності є рентабельність. В табл.3.16 представлено 13 планових розрахунків показників рентабельності. В цілому, в даний час компанія працює ефективно. У 2022 році

норма рентабельності активів та діяльності підприємства досягла 18,74% та 36,55% відповідно.

Таблиця 3.16.

**Прогнозовані показники рентабельності діяльності
ПАТ «Південний ГЗК» за 2022-2023рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			
	2021	2022	2022	2023
Рентабельність активів		15,44	18,74	22,75
Рентабельність діяльності	41,55	27,15	36,55	35,23

У планованому періоді 2022 року ця тенденція являє собою помітне підвищення рівня рентабельності активів, що може свідчити про збільшення попиту на продукцію компанії. Рентабельність активів (економічна рентабельність). Що стосується рентабельності діяльності, то подальше збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Щоб підвищити прибутковість самотондів, необхідно збільшити як чистий прибуток, так і обсяг самотондів, або залучати позикові кошти на вигідних умовах таким чином, щоб їх привабливість сприяла підвищенню прибутковості самотондів і не сприяла їх зниженню. Для подолання подальшого розвитку ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК" та "больової точки" можуть бути запропоновані наступні заходи: 1) на макрорівні: - Розробка національної програми розвитку і стимулювання добувної промисловості як одного з основних напрямків національної економіки; ; - Державна підтримка інноваційної діяльності як в галузі в цілому, так і в добувній галузі; 2) на мікрорівні: - Розробка нової національної політики в галузі розвідки корисних копалин; - Відновлення та розвиток державних систем підземної геологорозвідки з метою створення переважного збільшення доведених запасів корисних копалин як за рахунок держави, так і за рахунок надрокористувачів.; - Розробка та впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій для всього виробничого циклу: видобуток корисних копалин-збагачення-металургійна переробка-виробництво кінцевої продукції; -

підвищення ефективності функціонування окремих підприємств і комплексів в цілому або формування великих інтегрованих об'єднань, що сприяють формуванню кластерів або промислово-фінансових груп; ; - Прискорення інноваційної діяльності підприємств на основі використання промислових рішень "SAP для Майнінг"; ; SAP for Mining-це інтегрована система для управління бізнесом великих гірничодобувних компаній і підтримки поточних і важливих управлінських рішень; галузеві рішення інтегрують всю інформацію про закупівлі, виробництві та поставках і тим самим забезпечують своєчасну і якісну інформацію для прийняття управлінських рішень; перевагою використання систем SAP for mining в гірничодобувних компаніях є що це важливо.: 1) ви можете швидко відстежувати та керувати роботою з аналізу, планування, виробництва; 2) оптимізувати та інтегрувати дані з підприємств і виробничі плани; 3) забезпечує управління безпекою харчових продуктів, небезпечними речовинами, промисловою гігієною, а також управління утилізацією сировини; 4) оптимізує систему продажів і дистрибуції; 5) оптимізація системи вторинної обробки; 6) забезпечити прямий доступ до інформації, що стосується продуктів та послуг; 7) дозволяє керувати діяльністю важливих постачальників; 8) управління корпоративними активами; 9) Управління ланцюгом поставок; 10) управління життєвим циклом продукту; 11) впровадити управління відносинами з клієнтами.; - Підвищення ефективності бізнес-процесів, що відбуваються в ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК", є важливим фактором підвищення ефективності, тобто організації виробничих процесів.; .

- Вирішення проблеми технічної відсталості, яка особливо важлива для ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК".

Отже, впровадження вищевказаних заходів у ПАТ " ПІВДЕННИЙ ГЗК " має бути реалізовано комплексно, а саме забезпечити підвищення ефективності їх діяльності, зміцнення стратегічного потенціалу розвитку галузі та забезпечення сталого розвитку галузей промисловості України в цілому як на макро, так і на мікрорівні.

ВИСНОВКИ

Питання підвищення ефективності господарської діяльності українських господарюючих суб'єктів завжди посідало важливе місце серед реальних проблем економічної науки. Інтерес до ІТ виникає на різних рівнях управління економікою, від власників приватних компаній до керівників держави. Необхідність оцінки і пошуку шляхів підвищення ефективності підприємства визначається важливою роллю процесу регулювання ефективності в розвитку підприємства і узгодженням інтересів його власників, персоналу і держави.

Умови, в яких українським підприємствам необхідно постійно шукати шляхи підвищення ефективності господарської діяльності, проаналізовані на прикладі промислового гіганта ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК".

Таким чином, економічна діагностика ефективності та результативності корпоративної діяльності ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК" у 2021-2022 роках показала наступне::

- Валюта на балансі компанії зростає протягом 3 років діяльності, що свідчить про позитивну тенденцію зростання компанії;
- Компанія платоспроможна і ліквідна і володіє достатніми резервами ліквідності і відсутністю резервів стабільності для забезпечення резервів і оборотного капіталу за рахунок власних коштів;
- Завдяки високому рівню капіталу і відносно невеликому використанню позикових коштів компанія володіє достатнім рівнем автономії (0,75);
- Компанія розвивається в циклі, який має тенденцію до збільшення валюти балансу через збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також доходу від власного капіталу;
- Ресурсовіддача активів і основних засобів підприємства знижується з ростом валюти балансу, а політика оновлення основних засобів, заснована на нових технічних принципах, не діє, що вказує на те, що частка активних основних засобів нового покоління значно знизиться.;

- Високий рівень рентабельності підприємства у 2021-2022 роках значно підвищиться, що призведе до появи інвестиційного інтересу до вкладення коштів інвесторів у ПІДПРИЄМСТВО;

- У 2021 році, як видно з того факту, що період оборотності оборотних коштів і дебіторської заборгованості скоротився до 22-30 днів, рівень ділової активності підприємства різко зріс, значно перевищивши норму оборотності (в межах 120 днів на оборот).

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, можна дійти наступних висновків: фінансове становище підприємств ПАТ "ПІВДЕННИЙ ГЗК" з 2021 по 2022 рік можна назвати нормальною фінансовою стабільністю, і за ступенем перевищення можна навіть відстежити поліпшення фінансової стійкості у 2020 році порівняно з 2021 роком. Товарно-матеріальні запаси скоротилися, і такі поліпшення більшою мірою були обумовлені зростанням капіталу, вкладеного в нематеріальні активи. Компанія представляє своє власне джерело довгострокових запозичень.

В цілому показники рентабельності зростають, що в основному пов'язано зі збільшенням чистого прибутку.

Співвідношення прибутку до активів відображає здатність компанії до модернізації без залучення зовнішніх джерел фінансування. У нашому випадку у компанії є можливість профінансувати свій розвиток. У міру зростання показників, з часом, компанія набуває можливість самостійно фінансувати відновлення основного і оборотного капіталу. В цілому, в даний час компанія працює ефективно. Але той факт, що він працює в першу чергу на власному капіталі, знижує ризик банкрутства та знижує ефективність повернення власного капіталу.

Відповідний вид виробничої ефективності відрізняється в основному щодо різноманітності результатів функціонування фірми. По-перше, результативність виробництва можливо економічним або соціальним. Економічна ефективність - це показник, який пов'язує досягнуті результати з поточними витратами або фінансовими ресурсами, які викликають цей ефект.

Іншими словами, це може призвести до спожитих ресурсів (поточна вартість певного періоду) або спожитих ресурсів (все життя та робота), залучених у виробництво товарів (послуг) протягом цього періоду.

Рекомендації, описані в цьому документі, дозволяють виділити 3 різні типи концепцій ефективності: ефективність діяльності; ефективне використання різних видів ресурсів; ефективність виготовлення продукції.

Дослідження вибору критеріїв економічної ефективності показало, що значна частина авторів дотримується припущення про єдиний критерій ефективності. Стандарт — це систематичний принцип, на основі якого можна розробити системний підхід до створення індексу для вимірювання рівня компетентності. Рівень економічної ефективності дає уявлення про витрати, за допомогою яких досягається економічний ефект.

Проведене дослідження дає змогу створити систему показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності.

Створення системи показників діяльності в галузі створює передумови для виявлення запасів з метою підвищення ефективності. Він відображає вартість усіх видів ресурсів, що використовуються організацією. Заохочуйте використання всіх наявних резервів на заводі. Зробіть допоміжну дію. Вивчення різноманітних системних підходів до оцінки економічної ефективності галузі дозволяє обрати сукупність показників ефективності господарсько-фінансової діяльності, що включає такі групи: Загальні показники ефективності використання констант. власність; показники ефективного використання оборотних коштів; тощо); Показники ефективності інвестицій. Показники ефективності виробничих процесів та ін.

Економічні показники галузі залежать від кількох факторів, класифікованих за кількома ознаками. Галузь удосконалення виробництва — торгова точка — одне з джерел підвищення ефективності виробництва, найважливішим з яких є підвищення продуктивності праці, зниження фондомісткості матеріалів і щільності фізичних матеріалів, поліпшення матеріалів. використання ресурсів. Яскравою стороною розвитку і

вдосконалення виробництва є прогрес науки і техніки, впровадження прогресивної техніки, оновлення застарілого устаткування, механізація і автоматизація виробництва, передові виробничо-виробничі методи і організаційні форми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачинський В.І. Особливості формування облікової політики на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу / В.І. Бачинський, К.І. Кузмінська // *Економіка Крима*. – 2018. - №1(34). – С. 384-387.
2. 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.*, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/konf122020/652-kandidat-ekonomichnih-nauk-docent-bogacka-n-m-berdnkd-v-dobera-o-o-efektivnst-dyialnost-pdpriyemstva-ta-yiyi-planuvannya.html>.
3. Богацька Н.М. Критерії ефективності діяльності підприємства / Н.М. Богацька, А.Ю. Дуржинська // *Ключові аспекти наукової діяльності: І Міжнар. наук. інтернет-конф.*, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_KAND_2017/Economics/10_54764.doc.htm.
4. Богданович О. Г. «Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій» / О. Г. Богданович. – 2021. – №1. – С. 45–58.
5. Буркова Л. А. Теоретичні основи оцінки ефективності діяльності підприємств та шляхи її удосконалення / Л. А. Буркова // *Інноваційна економіка (РИНЦ) : науково-виробничий журнал*. – Тернопіль, 2014. – № 4(53). – С. 145–153.
6. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К. :Логос, 2020. – 204 с.
7. 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, 2017. – 474
8. Гончарук А.Г. Управління ефективністю діяльності підприємства / А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2021. – 260 с.

9. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: Навчальний посібник – 2-ге вид., перероб. і доп. / Гриньова В. М., Коюда В. О. – К.: Знання-Прес, 2016. – 424с.
10. Грідчина М.В. Фінанси (теоретичні основи): Підручник – 2-ге вид., випр. і доп. / М. В. Грідчина, В. Б. Захожай. – К.: МАУП, 2016. – 312 с.
11. Давидов Г.М. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопець та ін.. – К.: Знання, 2018. – 389 с.
12. 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, 2018. – С. 76–100.
13. Дем'янишин В. Бюджетне фінансування та його особливості в сучасних умовах / В. Дем'янишин // Світ фінансів. – 2017. – Випуск 2(11). – С. 34–48.
14. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.
15. Демчук Н.І. Проектне фінансування в Україні в умовах глобалізації / Н.І. Демчук, Н.П. Дуброва // Економіка АПК. – 2017. – № 11. – С. 27 – 33.
16. Дойчева К.С. Організація управління ефективністю господарської діяльності підприємств харчової промисловості [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дойчева Каріне Саркісівна. Одеса, 2019. – 283 с.
17. Екологічний паспорт міста Кривого Рогу – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kr.gov.ua/ua/osxfile/pg/190117418982655_n_1o/14-65686226.doc
18. Економіка підприємства та маркетинг Ю.В. Лаврова - Конспект лекцій, Харків, 2021

19. 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. – 2019. – №1. – с. 65-71.

20. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення / Г.А. Жучкова // Ефективна економіка. – 2020. - № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2517>.

21. Заєць Т. О. Становлення корпоративного управління в Україні [Текст] / Т. О. Заєць // Економіка і держава. – 2017. – № 7. – С. 57-59.

22. Захаркіна Л. С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л. С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – 2011. – №1 (13). – С. 66–78.

23. Зеленін Д. «Як впровадити систему ключових показників» // Керуючий партнер ЗАТ "ПіЕмТім" - 2021. - №2. - С. 5-6.

24. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: підручник / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. – К.: ВД “Професіонал”, 2018. – 320 с.

25. Измайлова К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії /К. Измайлова // Економіка України. – 2018. – №10. – С.79–87.

26. Карпенко Г.В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2017. – № 1. – С. 61–62.

27. Карпенко О. О. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства / О. О. Карпенко, І. І. Семиволос // Водний транспорт. – 2020. – Вип. 1. - С. 71-75.

28. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти.

29. Кісіль М.І. Критерії і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі // Економіка АПК. 2009. № 8. С. 59–64.

30. Ключков А.К. КРІ і мотивація персоналу // Повний збірник практичних інструментів - 2017. - №6. - С. 3-8.

31. Коніщева Н., Балашова Р., Гураль В. «Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств» // Економіст. – 2021. – №12. – с. 44-4

32. 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. – 2021. №129, с. 131-146.

33. Косянчук Т.Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т.Ф. Косянчук, С.В. Кучма // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. Т. 3. – С. 113-116.

34. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. Підручник/– Г.О. Крамаренко. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 520 с.

35. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. – 205 с.

36. 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 2020 року. – У 3 частинах. – Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2020. – Частина II. – 228 с. – С. 158-161.

37. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства / Н.О. Лазарева // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2020. – № 1 (221). – С. 67–80.

38. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства / Н.О. Лазарева // Економічний вісник Донбасу, 2014, № 2 (40). С.105.

39. Лігоненко Л. О. Фінанси підприємств [Текст]: підручник / Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Н. А. Гринюк. – К.: КНТЕУ, 2017. – 491 с.
40. Майстро Р.Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р.Г. Майстро, Ю.С. Щербак // Вісник НТУ «ХП». – 2022. – № 32 (1075). – С. 97-102.
41. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. С. 99.
42. Марр Б. Ключові показники ефективності, 75 показників, які повинен знати кожен менеджер / Марр Б. - Біном: лабораторії знань, 2020. - 344 с.
43. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2022. – 536 с.
44. Надточій І. І., Ревенко Н. Г. Теоретичні аспекти визначення критерію ефективності поточних витрат підприємств як складової частини економічного механізму їх інноваційного розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10006>.
45. Назарова К. О., Зубаха М. В. Основні детермінанти аудиту ефективності діяльності підприємств суспільного інтересу. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9867>.
46. Напрямок розвитку промисловості [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://aktiv.com.ua/archives/2791>.
47. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>.
48. Обсяг нових замовлень на виробництво продукції за видами діяльності промисловості за 2021 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/pr/ozvp/ozvp_u/ozvp_1216_u.htm

49. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства / І.В. Олександренко // Економічний форум. – 2020. – № 4. – С. 125-135.

50. Онисько С. М. «Фінанси підприємств»: підручник для студентів вищих закладів освіти / С. М. Онисько, П. М. Марич – Львів: "Магнолія Плюс", 2017, 156с.

51. Осипов В. И. Про системний підхід до вимірювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства / В. И. Осипов // Економіка України. – 2018. – № 12. – С. 15–22.

52. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>

53. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

54. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua>

55. Пармендер Д. Ключові показники ефективності / Пармендер Д. - Олімп-Бізнес, 2020. - 264 с.

56. Погребняк, А. Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства / Погребняк А. Ю., Медведєва А. Д. // Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. – 2018. – Вип. 21. – С. 191–198.

57. Постернак В. В. «Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів»/ В. В. Постернак, Т.О. Журко. – Львів: ЛКА, 2020. – 136-139 с.

58. Протопопова В.О., Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень // Економіка промисловості. – 2018. – № 1. – С. 71-77.

59. Рзаєв Г.І. Економічне зростання та сталий розвиток: ознаки і результати рівня конкурентоспроможності підприємств / Г.І. Рзаєв // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №3. – Т. 2. – С. 115–118.

60. Рзаєв Г.І. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 166–171. 13.

61. 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, 2020. – 173 с.

62. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>.

63. Смагло О.В. Фінансовий механізм зарубіжних корпорацій в умовах глобалізації / О.В. Смагло // Економіка і суспільство. – 2020. – №10. – С. 659

64. Стратегічний план розвитку міста Кривого Рогу до 2020 року: затверджений рішенням міської ради від 23.11.2018 № 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/.

65. Толстова А. В., Огненна Х. В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 21. С. 106 – 110.

66. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю.М.Тютюнник. – К.: Знання, 2021. – 815с.

67. Уолш Кяран. Ключові показники менеджменту: повне керівництво по роботі з критичними числами, керуючими вашим бізнесом. / Пер. з англ. О.В.Чумаченко.-4-е изд.-К.: Група Компаньйон. 2012.-400 с.

68. Філімоненков О. С. «Фінанси підприємств»: Навч. посіб. — 2-ге вид., переробл. і допов. / О. С. Філімоненков — К.: МАУП, 2017. — 328с.

69. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

70. Чалий І.Г. Обґрунтування змісту процесу формування капіталу акціонерних товариств: вартісно-орієнтований підхід / І.Г. Чалий, О.В. Тофанюк // Науково-технічний збірник. – 2018. – №102. – с. 274 – 287.

71. Чмутова І. М. Принципи управління капіталом підприємства / І. М.Чмутова, О. В. Лебідь // Теорії мікро-макроекономіки. Збірник наукових праць. – К.: Видавничо-поліграфічний центр, 2020. – Вип. 25. – С. 168 – 173.

72. Чорноморченко Н.В. Проблеми розподілу загальнопромислових витрат при калькулюванні собівартості продукції на гірничо-видобувних підприємствах // Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (23-24.05 2020 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, 2020. – Т. 2, С. 126-128.

73. Шваб Л. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Людмила Шваб., - 3-є вид.. - К.: Каравела, 2016. - 583 с.

74. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу / Д. К. Шевченко. – Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.

75. Шматковська Т.О. До питання дефініції економічної ефективності використання основних засобів / Т.О. Шматковська, С.М. Онисько, О.Г. Агрес // *Materialy VI Mezinarodni vedecko-prakticka konference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2010»*. Dil 5 Ekonomicke vedy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. P. 84–86.

76. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 36. С.75-81.

77. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2020. – 416 p.

78. Armstrong M. Managing Performance: Performance Management in Action / M. Armstrong, A. Baron. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2015. – 192 p.

79. 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, 2018. – 306 p.

80. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal [Электронный ресурс] / S.M. Heathfield. – 2022. – Режим доступа: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm

81. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice / S. Hutchinson. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020. - 328p.

82. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice / A. Neely. – Cambridge: Cambridge University Press, 2018. – 528 p.

83. The Sukuk Handbook: A Guide To Structuring Sukuk [Электронный ресурс] // Latham & Watkins. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.lw.com/thoughtLeadership/guide-to-structurings-sukuk>.

84. Jackson T. Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet. Earthscan. 2011. 276 p. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2010.07.019

85. Schultz T. Investment in Human Capital / T. Schultz [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>.

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 обґрунтованої, 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	Враховує: 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 (багатовимірний, 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.

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

Динаміка результативності керівників при впровадженні КРІ

Рівень управління	Назва посади	2022 рік			2022 рік			2023 рік		
		К-сть, осіб.	Результативність, бал	Сер. відсоток премії, %	К-сть, осіб.	Результативність, бал	Сер. Відсоток премії, %	К-сть, осіб.	Результативність, бал	Сер. Відсоток премії, %
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 начальників 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 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	<p>1. Ключовий показник ефективності - план продажів. Система вимірювання: (факт продажу) / (план продажів).</p> <p>2. Ключовою показник ефективності - приріст 20%. Система вимірювання: (фактичний приріст) / (плановий приріст).</p>
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)	<p>1. Ключовий показник ефективності - відвідування заходу клієнтами. Система вимірювання: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів).</p> <p>2. Ключовою показник ефективності - бюджет заходу. Система вимірювання: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет).</p>

**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 (KPI) для посади і вага кожного, виходячи з цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури	KPI1 - виконання плану продажів.	
	Вага - 50%	
Визначте порядок розрахунку показників	KPI2 - 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
	90-100%	1
Сформулюйте мотиваційну формулу, по якій буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначте співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі	$30\ 000 = 15\ 000 + 15\ 000$	
Визначте формулу розрахунку змінної частини заробітної плати	ПЧ = планова сума змінної частини x (вага KPI1 x коефіцієнт KPI1 + вага KPI2 x коефіцієнт KPI2)	
Виконайте перевірку: порахуйте всі можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях KPI	Див. Вище «Перевірка всіх можливих варіантів розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях KPI (з докладною розшифровкою за деякими значеннями)» (табл. 4.6)	
Оформіть документ «мотиваційна схема співробітника»		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2020р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього 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 за виданими авансами	1130	751404	168764
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 2020 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 2021р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього 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 перестраховання	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	1200	-	-
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 2021 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 2022 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 2022 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	-	-