

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Розвиток фінансового контролінгу в управлінні промисловим підприємством Запорізької області

Виконав: студент 2 курсу, групи ФБС - 18 - мд
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
(код і назва спеціальності)

страхування»

Самойленко Д.О.

освітньої програми фінанси, банківська справа та
(код і назва освітньої програми)

страхування

спеціалізації _____

(код і назва спеціалізації)

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри фінансів, банківської
справи та страхування, проф., д.е.н. Метеленко Н.Г.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування, доцент, к.е.н. Яришко О.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(код та назва)
Освітня програма Фінанси, банківська справа та страхування
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., проф.
Метеленко Н.Г.
« ____ » _____ 20__ року

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

Самойленко Дарії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Розвиток фінансового контролінгу в управлінні промисловим підприємством Запорізької області

керівник роботи Метеленко Н.Г., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року № 1538-с

2. Строк подання студентом роботи Дата згідно графіку захисту

3. Вихідні дані до роботи Публічна фінансова звітність, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Теоретична частина. Теоретичні та методичні засади контролінгу у фінансовому управлінні підприємством

Аналітична частина. Дослідження фінансового управління підприємством на засадах контролінгу

Проектна частина. Розробка вектору удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1. Взаємозв'язок фінансового контролінгу, фінансового менеджменту та контролінгу. Рис. 1.2. Поділ фінансового контролінгу на стратегічний та оперативний. Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу та ФОП на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Рис. 2.2. Структура ринків збуту продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Рис. 2.3. Динаміка структури активів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 – 2018 рр. Рис. 2.4. Динаміка структури пасивів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 – 2018 рр. Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ПАТ ЗМК «ЗСС». Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці на ПАТ ЗМК «ЗСС». Рис. 2.8. Динаміка показника фондівдачі ПАТ ЗМК «ЗСС». Рис. 2.9. Динаміка тривалості операційного циклу ПАТ ЗМК «ЗСС». Рис. 2.10. Динаміка тривалості фінансового циклу ПАТ ЗМК «ЗСС». Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності ПАТ ЗМК «ЗСС». Рис. 3.1. Вектор удосконалення фінансового управління ПАТ ЗМК «ЗСС»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Метеленко Н.Г., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування</i>	18.09	18.10
2	<i>Метеленко Н.Г., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування</i>	18.10	19.11
3	<i>Метеленко Н.Г., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування</i>	19.11	12.12

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Дослідження теоретичних та методичних засад контролінгу у фінансовому управлінні підприємством</i>	25.09.2019	
2	<i>Огляд літературних джерел з питань фінансового управління та контролінгу</i>	01.10.2019	
3	<i>Збір даних та дослідження звітної документації ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»</i>	08.10.2019	
4	<i>Аналіз фінансового управління підприємство на основі контролінгу</i>	18.10.2019	
5	<i>Розробка вектору удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу</i>	19.11.2019	

Студент _____
Д.О. _____

(підпис)

Самойленко
_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

Метеленко Н.Г.
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____

(підпис)

Метеленко Н.Г.
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Самойленко Д.О. Розвиток фінансового контролінгу в управлінні промисловим підприємством Запорізької області.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування, науковий керівник Н.Г. Метеленко. Інженерний інститут ЗНУ. Факультет економіки та менеджменту, кафедра фінансів, банківської справи та страхування, 2020.

Обґрунтовано теоретичні та методичні основи контролінгу у фінансовому управлінні підприємством. Здійснено дослідження фінансового управління на промисловому підприємстві на засадах контролінгу. Розроблено вектор удосконалення фінансового управління промисловим підприємством на засадах контролінгу.

Ключові слова: ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ, ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦІНОВА ПОЛІТИКА

ABSTRACT

Samoylenko D.O. Development of financial controlling in management of industrial enterprise of Zaporizhzhya region.

Qualifying final work obtaining a master's degree in higher education by specialty 072 – Finance, banking and insurance, scientific supervisor N.G. Metelenko. Engineering Institute ZNU, Faculty of Economics and Management, Department of Finance, Banking and Insurance. 2020.

Theoretical and methodical bases of controlling are reasonable in a financial management by an enterprise. Research of financial management is carried out on an industrial enterprise on the basis of контролінга. The vector of perfection of financial management an industrial enterprise is worked out on the basis of controlling.

Keywords: FINANCIAL CONTROLLING, FINANCIAL MANAGEMENT, SOLVENCY, PRICE POLITICS

АННОТАЦИЯ

Самойленко Д.А. Развитие финансового контроллинга в управлении промышленным предприятием Запорожской области.

Квалификационная выпускная работа на соискание степени высшего образования магистра по специальности 072 – Финансы, банковское дело и страхование, научный руководитель Н.Г. Метеленко. Инженерный институт ЗНУ. Факультет экономики и менеджмента, кафедра финансов, банковского дела и страхования, 2020.

Обоснованы теоретические и методические основы контроллинга в финансовом управлении предприятием. Осуществлено исследование финансового управления на промышленном предприятии на основе контроллинга. Разработан вектор совершенствования финансового управления промышленным предприятием на основе контроллинга.

Ключевые слова: ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ, ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ, ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Теоретичні аспекти організації фінансового управління на засадах контролінгу	11
1.2. Методика фінансового управління підприємством на засадах контролінгу	25
1.3. Фінансові проблеми промислових підприємств, зокрема, підприємств металургійної галузі в Україні.....	45
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	53
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	53
2.2. Контролінг активів та капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».....	59
2.3. Контролінг відносних аналітичних показників ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь».....	73
Висновки до розділу 2	92
РОЗДІЛ 3 ВЕКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	95
3.1. Систематизація ризиків підприємницької діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» з метою удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу	95
3.2. Внутрішні механізми фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»	105
Висновки до розділу 3	116
ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	125
ДОДАТКИ	131

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства забезпечується реалізацією основних принципів фінансового менеджменту, як складової частини загального менеджменту підприємства. Будь-яке управлінське рішення впливає на формування грошових потоків підприємства, результати його фізичної діяльності та фінансовий стан підприємства. Управління фінансами безпосередньо пов'язано з виробничим менеджментом, кадровим та інноваційним менеджментом та іншими видами функціонального менеджменту. Однак вирішення спеціальних питань фінансового менеджменту багато в чому в свою чергу залежить від виробничо-комерційних характеристик і параметрів діяльності підприємства. Проекти управлінських рішень у сфері фінансової діяльності в поточному періоді повинні бути узгоджені з місією (головною метою діяльності) підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, показниками розвитку власних фінансових ресурсів і т.п.

Контролінг є керуючою системою, як спрямована на управління ресурсами підприємства, зокрема, фінансовими ресурсами. Проблемою визначення сутності поняття контролінгу займалися західні вчені, такі, як А. Дайле, Р. Манн, Е. Майєр, пізніше цим питанням зацікавилися вчені пострадянських держав: О.М. Кармінський, С.Г. Фалько, Н.Ю. Іванова дослідили методологічні основи та прикладні аспекти розроблення і впровадження системи контролінгу в організаціях, а також розробили класифікацію існуючих напрямів контролінгу; І.О. Криворотько, В.В. Івата, М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар, Г.М. Воляник, Н.С. Марушко окреслили місце та роль контролінгу у системі управління підприємством.

Складова контролінгу – фінансовий контролінг – використовується для фінансового управління підприємством, або, управління його фінансово-господарською діяльністю. Проблематика фінансового контролінгу розкривалась у працях відомих західних та вітчизняних вчених-економістів

таких, як Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле, М.С. Пушкар, Л.О. Сухарева, С.М. Петренко, Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова, О.О. Козакова, С.Г. Фалько, О.О. Терещенко.

Контролінг являє собою безперервний моніторинг діяльності підприємства, адже основне завдання контролінгу – орієнтація процесу управління на досягнення поставлених керівником підприємства цілей. Саме тому контролінг є глобальною системою, що дає змогу вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання.

На сьогодні підприємства функціонують у динамічних умовах, що обумовлює складність виконання запланованих завдань. У цьому випадку ефективним є використання інструменту стратегічного контролінгу – розробка сценаріїв майбутнього. Використання цього інструменту дозволяє управлінцям сформулювати альтернативні варіанти розвитку ситуації в майбутньому для прийняття дієвих управлінських рішень.

Здійснення оперативного контролінгу спрямовано на забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства за рахунок виявлення причинно-наслідкових зв'язків під час співставлення доходу від реалізації і витрат підприємства. Відповідно, результатом функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є створення системи управління, що забезпечує ефективне досягнення його поточних цілей, а також дозволяє оптимізувати співвідношення «витрати – прибуток» на підприємстві.

Все вищевикладене дає змогу стверджувати, що тема магістерського дослідження є актуальною та своєчасною.

Об'єкт дослідження магістерської роботи – промислове металургійне підприємство з виробництва чавуну, сталі та феросплавів ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Мета магістерської роботи – удосконалення фінансового управління підприємством на засадах контролінгу.

Для досягнення зазначеної мети в магістерській роботі вирішено наступні завдання:

- досліджено теоретичні аспекти організації фінансового управління на засадах контролінгу;
- досліджено методику фінансового управління підприємством на засадах контролінгу;
- досліджено стан та проблеми промисловості і металургійної галузі в Україні;
- проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
- здійснено оцінювання фінансового управління на ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
- розроблено вектор удосконалення фінансового управління на ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» на засадах контролінгу;
- сигналізують про фінансову небезпеку та загрози втрати бізнесу.

В магістерській роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектичний і спостережень, критичного та порівняльного аналізу і синтезу, системного підходу, інтегрального оцінювання, прогнозування на базі аналізу темпових показників, дискримінантний аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

- *удосконалено* науково – практичний підхід до систематизації ризиків підприємницької діяльності, що ґрунтується на експертному оцінюванні результатів фінансово-господарської діяльності металургійного підприємства;
- *удосконалено* практичний підхід до формування вектору удосконалення фінансового управління, який ґрунтується на поєднанні інструментарію фінансового контролінгу у практичній діяльності підприємства.

Інформаційною базою магістерської роботи є методичні та наукові праці з теми дослідження, фінансова звітність підприємства, нормативні та законодавчі акти України, статистична інформація.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що впровадження положень фінансового управління на засадах контролінгу доведено до конкретних практичних рекомендацій та здійснено апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу» (м. Запоріжжя).

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 152 стор. Робота містить 15 рисунків, 23 таблиць. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні аспекти організації фінансового управління на засадах контролінгу

Аналіз наукових досліджень теорії і практики управління фінансово – господарською діяльністю підприємств в Україні показує, що сьогодні підприємства стикаються з проблемами при впровадженні прогресивних методів і прийомів фінансового менеджменту, а на переважній більшості підприємств вони навіть не використовуються. З метою застосування інноваційних технологій в управлінні фінансово-господарської діяльністю необхідно створити ефективну систему інформаційного забезпечення управлінських рішень і координації окремих підсистем системи управління. Створення такої системи та підтримка її дієздатності належать до ключових концепцій контролінгу.

Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства забезпечується реалізацією основних принципів фінансового менеджменту, як складової частини загального менеджменту підприємства [1 – 11]. Будь-яке управлінське рішення впливає на формування грошових потоків підприємства, результати його фізичної діяльності та фінансовий стан підприємства. Управління фінансами безпосередньо пов'язано з виробничим менеджментом, кадровим та інноваційним менеджментом та іншими видами функціонального менеджменту. Однак вирішення спеціальних питань фінансового менеджменту багато в чому в свою чергу залежить від виробничо-комерційних характеристик і параметрів діяльності підприємства [7, с. 27]. Проекти управлінських рішень у сфері фінансової діяльності в поточному періоді повинні бути узгоджені з місією (головною

метою діяльності) підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, показниками розвитку власних фінансових ресурсів і т.п.

Фінансовий менеджмент повинен розглядатися як комплексна керуюча система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок у загальну результативність фінансової діяльності підприємства. Усі управлінські рішення в галузі формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства взаємопов'язані й впливають на результативність його діяльності (прибуток, рентабельність, обсяг ресурсів і т.п.). Інколи цей вплив може носити суперечливий характер. Наприклад, відволікання фінансових ресурсів на виконання вигідного в перспективі інвестиційного проекту може різко погіршити оперативну (поточну) фінансову ситуацію на підприємстві і зажадає залучення короткострокових кредитів і т. п.

Будь-яке підприємство чи організація, що бажають збільшити прибуток, повинні планувати свою діяльність. У процесі планування виробничої і комерційної діяльності підприємству потрібно ефективний зворотний зв'язок, зокрема, отримання кількісних даних про результати своєї роботи, контроль за станом майна, капіталу і прибутку. При цьому виняткового значення має його фінансова стабільність [6, с. 66].

Контролінг є керуючою системою, як спрямована на управління ресурсами підприємства, зокрема, фінансовими ресурсами. Проблемою визначення сутності поняття контролінгу займалися західні вчені, такі, як А. Дайле, Р. Манн, Е. Майєр, пізніше цим питанням зацікавилися вчені пострадянських держав: О.М. Кармінський, С.Г. Фалько, Н.Ю. Іванова дослідили методологічні основи та прикладні аспекти розроблення і впровадження системи контролінгу в організаціях, а також розробили класифікацію існуючих напрямів контролінгу; І.О. Криворотько, В.В. Івата, М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар, Г.М. Воляник, Н.С. Марушко окреслили місце та роль контролінгу у системі управління підприємством [13 – 18].

Запропоновані різними вченими визначення терміну «контролінг», можна групувати за типом використаного підходу: системного чи процесного.

Стосовно системного підходу до контролінгу, авторами якого є М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. На думку авторів контролінг – новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства. Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [18, с. 7]. До переваг такого підходу слід віднести виділення контролінгу в окрему підсистему управління; охоплення контролінгом інших управлінських підсистем. До недоліків – застосування контролінгу лише до управління цілим підприємством, орієнтація лише на стратегічні цілі.

Автори А.М. Кармінський та С.Г. Фалько [13, с. 26] визначають контролінг так – це філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. А.М. Кармінський, С.Г. Фалько розрізняють філософський, функціональний, організаційний та науковий аспекти контролінгу. З філософської точки зору, контролінг – образ мислення керівництва підприємства, сфокусований на оптимальному використанні ресурсів і на тривалому розвитку підприємства. З функціональної точки зору, контролінг – система, яка, зокрема, служить для надання інформації, а також методичної та інструментальної підтримки керівництва підприємства.

З організаційної точки зору, контролінг – організаційна одиниця підприємства, яка виконує функції контролінгу, встановлені на конкретному підприємстві. На їх думку, як наукова дисципліна, контролінг займається теорією вимірювання ресурсів, процесів і результатів виробничо-економічної діяльності. Контролінг – нова концепція управління підприємством, функція підтримки управління підприємством, яка виконується контролерами [13, с.

9]. До переваг такого розуміння контролінгу доцільно віднести виділення контролінгу в окрему систему, роз'яснення філософського, функціонального, організаційного та наукового аспектів контролінгу. До недоліків – не визначено методи, що використовує контролінг. Не зазначається взаємозв'язок контролінгу з іншими підсистемами управління. З визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Автор Т.В. Калайтан надає таке визначення контролінгу – це сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень [14]. Переваги такого визначення – взаємозв'язок усіх функцій управління. Недоліки – обмеженість функцій контролінгу лише формуванням методологічної бази.

Автор І.О. Криворотько вважає, що контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [15, с.25]. Переваги такого визначення – комплексність, системність підходу. Недоліки – акцентування лише на витратах, залишаються без уваги доходи. До функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. Застосування контролінгу лише до управління підприємством у цілому. З визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Автор В.В. Івата визначає контролінг як підсистему управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі [16, с. 46]. До переваг такого визначення віднесено визначення контролінгу як підсистеми в системі управління. До недоліків віднесено таке – у визначенні

не висвітлюються методи підтримання та допомоги керівнику. Застосування контролінгу лише до управління цілим підприємством.

Автори Г.М. Воляник, Н.С. Марушко надають таке визначення контролінгу – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна суть якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством [17]. Перевагами її є об'єднання існуючих методів управління, орієнтація на конкретні цілі. Недоліками – до функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень, застосування контролінгу лише до управління підприємством у цілому, з визначення не впливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов.

Науковці Л.А. Сухарева, С.М. Петренко визначають контролінг так – обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства [19, с. 11].

Автор І.Є. Давидович надає таке визначення контролінгу – система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень [20, с. 17]. Автор К.О. Варфоломєєва вважає, що контролінг є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входить методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також системою

підтримки прийняття рішень, орієнтованої на сукупність можливостей підприємства й здатної адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються [21, с. 66]. Таке визначення вказує на наявність особливої методичної та інструментальної бази в системі контролінгу, віднесення до функцій контролінгу адаптацію системи управління до мінливих умов. Але в ньому не конкретизовано функції контролінгу, застосування лише для підприємства в цілому.

Зоріна О.А. вважає, що контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг [22, с. 60]. Прихильники процесного підходу, а саме фахівці Центру розвитку фінансового менеджменту (Міжнародного інституту бізнесу) надають таке визначення контролінгу – це нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту, головна функція менеджменту, що будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями – плануванням, координуванням, контролем, обліком та аналізом [23].

Автор Ю.П. Яковлев та ін. вважають, що контролінг – одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію [27, с. 74]. Але з визначення не випливає виконання контролінгом функції адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов, не конкретизовано функції контролінгу, не висвітлюються методи здійснення інформаційної підтримки управління.

Аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід при встановленні сутності контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише як методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Думки вчених не збігаються і у визначенні набору функцій, що виконує контролінг. Одні з них вважають контролінг системою управління, наділяючи його повноваженнями приймати

управлінські рішення, інші – підсистемою системи управління, що виконує сервісні функції. Неоднакове ставлення вчених і до об'єкта застосування контролінгу. Більшість із них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його застосування на окремих управлінських ланках та для оперативного управління. Часто вчені, акцентуючи увагу на властивості контролінгу об'єднувати, пов'язувати інші функції управління між собою, забувають про таку важливу функцію контролінгу, як аналіз тенденцій змін зовнішнього середовища з метою адаптації системи управління до змінених умов функціонування з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Таким чином, існує взаємозв'язок між фінансовим менеджментом, контролінгом та фінансовим контролінгом, який і дозволяє розглядати контролінг як основу фінансового управління можна представити на рис. 1.1. Метою контролінгу як керуючої системи є отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень [23 – 33, 35].

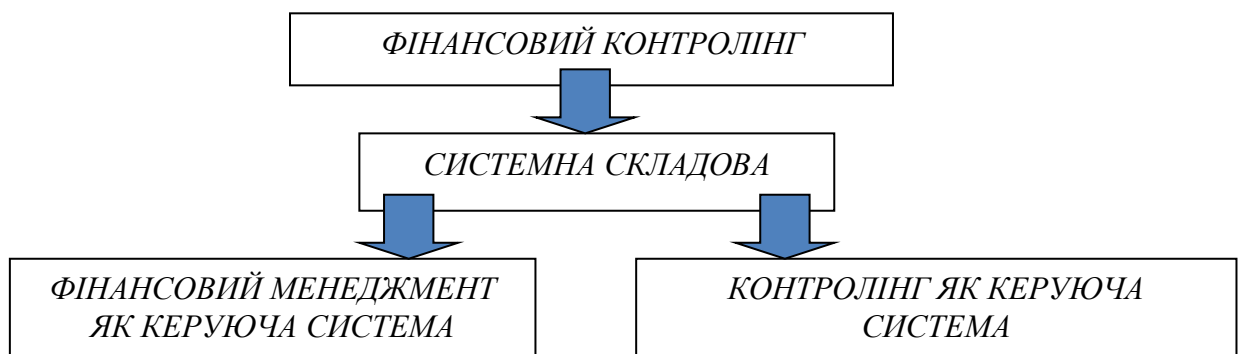


Рис. 1.1. Взаємозв'язок фінансового контролінгу, фінансового менеджменту та контролінгу

Основними завданнями контролінгу є: планування (методологія і організація); облік (збір та обробка інформації); контроль (порівняння планових і фактичних значень показників); сервісне забезпечення управління (збір, обробка, інтерпретація, консультування); спеціальні системи

спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі) [32, с. 81].

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками – індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства [32]. Так, до предмету контролінгу належать такі елементи:

- формування системи показників стратегічного планування (визначення програми розвитку підприємства, складання бюджетів);
- розробка системи інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту;
- збір даних з центрів відстеження за допомогою звітності;
- виявлення відхилень та факторів негативного впливу на розвиток підприємства;
- складання звітів для менеджменту;
- розробка пропозицій щодо ліквідації вузьких місць діяльності;
- створення предметних технологій ефективного вирішення управлінських завдань [32, с. 23].

Об'єктами контролінгу є фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал підприємства (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва і збуту тощо), а також показники фінансового стану, у порівнянні з прогнозованими.

Суб'єктами контролінгу є власники підприємства, вище керівництво, фінансові служби та спеціальні підрозділи [32, с. 30].

Складова контролінгу – фінансовий контролінг – використовується для фінансового управління підприємством, або, управління його фінансово-господарською діяльністю. Проблематика фінансового контролінгу розкривалась у працях відомих західних та вітчизняних вчених-економістів таких, як Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле, М.С. Пушкар, Л.О. Сухарева,

С.М. Петренко, Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова, О.О. Козакова, С.Г. Фалько, О.О. Терещенко. Проведемо порівняльний аналіз поняття «фінансовий контролінг» (табл. 1.2) різними науковцями цього напрямку.

Таблиця 1.2

Еволюція поняття «фінансовий контролінг»

ПІБ вченого	Визначення терміну
Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова	Фінансовий контролінг - це саморегульована система методів і інструментів, спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами [12, с. 406].
Г. Партин, Я. Маєвська	Фінансовий контролінг - це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів його досягнення [28, с. 199].
М. Хрістенко	Фінансовий контролінг слід розглядати комплексно, одночасно у кількох площинах: формальній, функціональній та предметній, що уможливить представити його багатовекторно [29, с. 85].
Н.К. Гогуа	Фінансовий контролінг є важливим елементом загальної системи контролінгу і відрізняється спрямованістю і обсягом діяльності, що охоплюється [30, с. 7]
О.Д. Годес	Фінансовий контролінг являє собою контролюючу систему, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію [31, с. 61].
Ю.С. Лауга, Б.І. Герасимов	Фінансовий контролінг - управляюча система, що забезпечує концентрацію керуючих та контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності суб'єкта господарювання, виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію або оптимізацію [32, с. 5].
О.В. Рябенков	Фінансовий контролінг - це функціональна система підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінки загального фінансового стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного реагування на вплив негативних факторів і їх своєчасну нейтралізацію з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту [33].

Виходячи з наведених визначень поняття фінансового контролінгу, ми вважаємо, що визначення, яке надано Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньовою, є

найбільш повним та ґрунтовним. Сутність та значення фінансового контролінгу виявляється через його функції. На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що до найважливіших функції системи фінансового контролінгу на підприємстві відносять: планування, координація, управління, аналіз та контроль (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Функції фінансового контролінгу

ПІБ вчених	Функції фінансового контролінгу								
	Планування	Координація	Облік	Аналіз	Управління	Моніторинг	Внутрішній консалтинг	Організація	Контроль
Ю.С. Лаута, Б.І. Герасимов		+			+				+
С.В. Приймак	+		+	+	+				+
О.М. Гізатулліна, О.П. Чучко		+			+				
Г.О. Партин, Я.В. Маєвська	+		+	+					+
О.О. Григорів		+							
В.В. Карцева	+	+	+	+		+			+
О.О. Терещенко	+	+					+		+
Л.Г. Липич, І.О. Гадзевич	+			+				+	+
О.О. Коковіхіна					+				
І.В. Басанцов	+			+	+				+

Головна мета фінансового контролінгу – організувати й супроводжувати процес постановки цілей, планування й управління, сприяючи у такий спосіб досягненню цілей підприємства.

Завдання фінансового контролінгу:

- забезпечує прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи досягненню вищої ефективності;
- координує підцілі й підплани в межах єдиного цілого й організовує систему внутрішньофірмової звітності;
- організовує процес постановки цілей, планування й управління для орієнтації співробітників, які приймають рішення, на цілі компанії;

- забезпечує збір необхідних даних та інформації;
- створює й обслуговує контролінгові системи [34, с. 22].

З метою реалізації функцій фінансового контролінгу в сучасних умовах потрібно дотримуватися певних концепцій. Виділяють шість головних концепцій фінансового контролінгу [34].

1. Концепція формування інтегрованих інструментів планування та контролю. Розглядаючи контролінг у розрізі невеликого підприємства можна стверджувати, що запровадження та функціонування такої підсистеми прийняття управлінських рішень відносно простий процес, адже на малому підприємстві є тісна комунікація між працівниками усіх відділів та підрозділів, і одна особа є відповідальною за все. Тобто доцільності в запровадженні центрів відповідальності немає. На великому підприємстві відсутність центрів відповідальності може спричинити труднощі в управлінні, особливо при складанні бюджетів. Для уникнення такої проблеми варто визначити як центри відповідальності, так і окремих осіб, які відповідатимуть за складання бюджетів. Отже, закріпивши відповідальність за певними особами, на підприємстві легко запровадити фінансовий контролінг та досягти основної мети діяльності підприємства.

2. Концепція виробництва, збуту (для торговельного підприємства) або ж сервісу (на підприємствах, які надають послуги). Ця концепція передбачає врахування певних обмежень, які передбачені фінансовим контролінгом для функціонування підприємства. Усі спеціальні вимоги або ж особливості, які пов'язані з типом суб'єкта господарювання, мають бути враховані як у концепції діяльності самого підприємства, так і в функціонуванні його окремих підсистем, зокрема фінансового контролінгу.

3. Концепція врахування специфіки діяльності (особливостей) підприємства.

4. Концепція орієнтації на рух грошових коштів. З метою уникнення банкрутства або ж стану неплатоспроможності, кожне підприємство має підтримувати відповідний рівень ліквідності. Для цього, разом з управлінням

власним капіталом, важливо приділити увагу управлінню ліквідними засобами, які забезпечують стабільність функціонування підприємства на ринку та його платоспроможність. Підтримка такого стану надасть можливість збільшити кредитоспроможність, наприклад, збільшити термін кредитних лімітів, отримати нові кредити в банку.

5. Використання інструментів концепції фінансового контролінгу як основи прийняття управлінських рішень. Базовим в цій концепції є те, що будь-яка діяльність на підприємстві має бути спрямована на досягнення головного завдання діяльності суб'єкта господарювання через прийняття управлінських рішень. Для забезпечення фінансового контролінгу за умов цієї концепції необхідно використовувати такі критерії: виробничу потужність, встановлення цін, оцінку проекту, які оцінюють за допомогою використання інструментів контролінгу.

6. Концепція управління та прийняття управлінських рішень, яка базується на аналізі людського фактору та комунікації всередині підприємства, а точніше взаємовідносин між працівниками.

Отже, залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний (рис. 1.2).

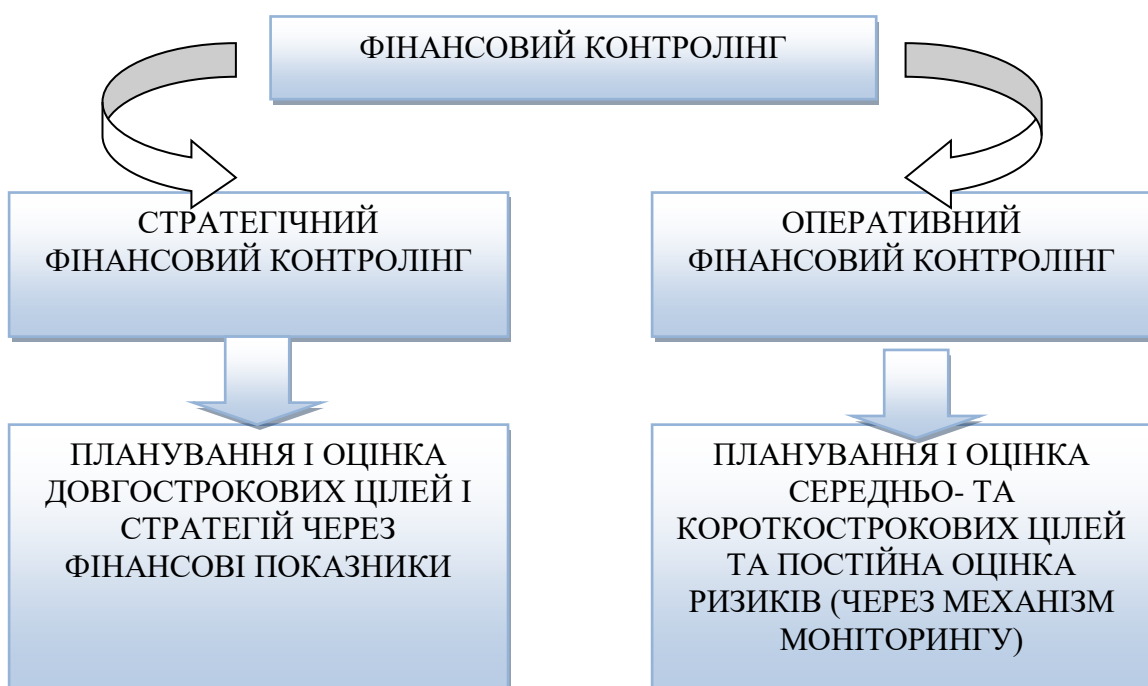


Рис. 1.2. Поділ фінансового контролінгу на стратегічний та оперативний

Предметом фінансового контролінгу є теоретико-методологічні положення і практичний інструментарій процесів планування, аналізу та контролю діяльності підприємства. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення щодо основних аспектів фінансової діяльності підприємства. Суб'єкти фінансового контролінгу ідентичні до суб'єктів контролінгу. Принципи, на яких ґрунтується фінансовий контролінг, можна об'єднати в такі:

- 1) спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення фінансової стратегії підприємства;
- 2) багатофункціональність фінансового контролінгу;
- 3) орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні показники;
- 4) відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування;
- 5) своєчасність, простота та гнучкість побудови системи фінансового контролінгу;
- 6) економічна ефективність запровадження фінансового контролінгу на підприємстві [38, с. 114].

Виділяють наступні підсистеми фінансового контролінгу: контролінг фінансів; контролінг логістичних систем; контролінг поведінки; контролінг витрат; контролінг ризиків; інвестиційний контролінг. Перші три підсистеми відносяться до оперативного фінансового контролінгу, останні три – до стратегічного фінансового контролінгу. Під контролінгом фінансів мається на увазі фінансовий контролінг у вузькому розумінні. На відміну від фінансового контролінгу, який спрямований на інформаційну підтримку та координацію фінансових рішень у цілому, контролінг фінансів включає систему координації та інформаційної підтримки фінансового планування, оперативного фінансового контролю та забезпечення ліквідності. Контролінг ризиків є ще однією необхідною підсистемою фінансового контролінгу на підприємстві. Безперервне виявлення й визначення кількісних значень

ризиків, побудова системи контролю й управління важливі не лише для фінансових, а й для всіх інших типів ризиків (операційні, комерційні, технологічні та ін.). Контролінг поведінки спрямований на підбір адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності менеджменту всіх рівнів, а також розробка дієвих систем мотивації з метою спрямування діяльності окремих індивідуумів на досягнення цілей підприємства.

Контролінг витрат дає можливість: ефективно управляти витратами для забезпечення конкурентоспроможності продукції через цілеспрямоване зниження її собівартості на етапах планування та виробництва, а звідси і реалізаційних цін; забезпечувати безперервне економічне зростання підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах через оптимізацію життєвого циклу продукції; надавати об'єктивну інформацію для складання бюджетів підприємства; приймати ефективні управлінські рішення. Інвестиційний контролінг являє собою інтеграцію інвестиційної діяльності та контролінгу і спрямований на: оптимізацію інвестиційних витрат; максимізацію прибутку та зростання рентабельності підприємства за рахунок експлуатації інвестиційних об'єктів, зокрема інноваційного спрямування; підвищення тривалості життєвого циклу підприємства за рахунок зростання рівня конкурентоспроможності та швидкої реакції на тенденції розвитку ринку. Метою інвестиційного контролінгу є досягнення оптимального співвідношення між мінімізацією істотних інвестиційних витрат і максимальним рівнем дохідності в результаті їх реалізації. Метою логістичного контролінгу є координація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, а також оптимізація фінансових ресурсів, що використовуються для забезпечення логістичної діяльності підприємства [38, с. 29].

Таким чином, теорія фінансового контролінгу тісно пов'язана із теорією фінансового менеджменту та теорією контролінгу як керуючих систем господарської діяльності будь – якого підприємства. Формування та використання інструментів контролінгу, що відповідають сучасним умовам

функціонування підприємства, дозволить отримати ряд конкурентних переваг та загалом досягнути іншого рівня прийняття управлінських рішень. Адже здійснення контролінгу на підприємстві повинно відбуватися за наявності ґрунтового рівня знань управлінців стосовно змісту та функціонального призначення його інструментів. Вибір простих і в той же час ефектних інструментів контролінгу на підприємстві дозволить покращити доступність і зрозумілість контролінгу як нової концепції управління для вітчизняних підприємств.

Таким чином, фінансове управління підприємством забезпечується теоретичними засадами контролінгу та його складовою – фінансового контролінгу.

1.2. Методика фінансового управління підприємством на засадах контролінгу

Контролінг являє собою безперервний моніторинг діяльності підприємства, адже основне завдання контролінгу – орієнтація процесу управління на досягнення поставлених керівником підприємства цілей. Саме тому контролінг є глобальною системою, що дає змогу вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання.

Обґрунтуванням вибору інструментів контролінгу діяльності підприємства займалося багато вчених. Так, Калайтан Т.В. [15] вважає, що інструменти стратегічного контролінгу використовуються для виявлення та покращення майбутніх шансів і ризиків підприємства, тобто для пошуку, розширення та збереження потенціалу успіху. Тому до інструментарію контролінгу він відносить такі: портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз кривої досвіду, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв та ін.

Проте Криворотько І.О. [15] говорить, що стратегічний контролінг виступає консультантом для керівництва при розробці стратегії, встановленні

цілей і завдань, тому рекомендує до основних інструментів віднести такі: бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, вартісний аналіз, інвестиційний аналіз, розробка сценаріїв, аналіз ризиків.

Натомість Давидович І.Є. [20] розглядає інструментарій контролінгу відповідно до функцій, що він виконує, таких як: діагностика фінансово-господарського стану підприємства, планування, управлінський облік, інформаційне забезпечення, контроль та аналіз відхилень, внутрішній консалтинг та аудит. Зокрема, до інструментів стратегічного контролінгу, на думку автора, доцільно віднести такі: SWOT-аналіз, конкурентний аналіз за Портером, систему раннього попередження, план антикризового управління, Balanced Scorecard, стратегічні карти, аналіз сценаріїв майбутнього, планування цінності капіталу, планування інвестицій, планування стратегії за Ансоффом, GAP-аналіз, метод стратегічного балансу, аналіз сценаріїв, контроль стратегії та її цільових показників, принцип обмеженої раціональності.

Фінансовий контролінг на підприємстві орієнтований, у першу чергу, надати достовірну та достатню інформацію управлінським структурам для прийняття зважених управлінських рішень, зокрема у сфері фінансово – господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Аналіз праць провідних фахівців з контролінгу дає змогу стверджувати, що більшість із пропонованих інструментів не є адаптованими для використання вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання. Крім того, впровадження інструментарію потребує відповідного рівня обізнаності управлінців, що потребує значних затрат ресурсів.

З огляду на наявні протиріччя щодо виділення дієвих інструментів стратегічного контролінгу, на нашу думку, до них варто віднести такі: аналіз конкуренції, портфельний аналіз, Balanced Scorecard, аналіз потенціалу, аналіз стратегічних відхилень, розробку сценаріїв майбутнього, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз Портера. Портфельний аналіз як інструмент

стратегічного контролінгу дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві за рахунок аналізу стратегій на довгострокову перспективу. В основі портфельного аналізу лежить концепція ефекту кривої досвіду та життєвого циклу продукції. Відповідно, підприємство розподіляє продукцію за чотирма стратегічними сегментами залежно від її фактичного стану та перспектив розвитку. Цей аналіз є основою для зменшення випуску продукції або ж, навпаки, перепрофілювання підприємства на випуск перспективного її виду.

У свою чергу, Balanced Scorecard («збалансована система показників») дозволяє збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій цього підприємства; необхідності інноваційних нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Зміст цього інструменту та його основне призначення полягає у можливості збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренда, рівень обслуговування споживачів) показники [29].

Успішність діяльності підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, що визначаються за допомогою інструменту стратегічного контролінгу – аналіз потенціалу. Отже, керівництво підприємства повинно кожного року визначати ступінь та ефективність використання наявних потенціалів на основі попередньо встановлених критеріїв оцінки, таких як: організація збуту, розподіл товарів в торгівлі, програма додаткових послуг, контроль витрат, логістика, реклама, виробнича техніка та технології, інноваційна здатність, завантаження потужностей. Результати аналізу потенціалу створюють базу для перевірки та коригування стратегії підприємства.

Аналіз стратегічних відхилень спрямований на виконання довгострокової стратегії підприємства, зокрема, співставлення запланованих і реальних кількісних і якісних показників, що здійснюється на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ідентифікація

стратегічних розривів свідчить про необхідність розробки нової стратегії або ж коригування існуючої для досягнення довгострокових цілей підприємства.

На сьогодні підприємства функціонують у динамічних умовах, що обумовлює складність виконання запланованих завдань. У цьому випадку ефективним є використання інструменту стратегічного контролінгу – розробка сценаріїв майбутнього. Використання цього інструменту дозволяє управлінцям сформулювати альтернативні варіанти розвитку ситуації в майбутньому для прийняття дієвих управлінських рішень [23].

Розробка сценаріїв як інструмент стратегічного контролінгу спрямована на планування діяльності підприємством з метою виключення непередбачуваних ситуацій у майбутньому. Відповідно, сценарій розробляється у трьох варіантах: найкращий, найгірший, реальний, а управлінці на підприємстві розробляють чіткий алгоритм дій для кожного з них з метою забезпечення нормальності функціонування підприємства. Результати реалізації сценаріїв повинні спростити та покращити якість управлінських рішень на підприємстві.

Ефективним інструментом стратегічного контролінгу для оцінки реального стану підприємства є SWOT-аналіз. Реалізація цього інструменту дає змогу управлінцям оцінити переваги та недоліки, перспективи та ризики в діяльності підприємства, тим самим даючи всебічну її оцінку. Головним його завданням є визначення ресурсозабезпеченості підприємства для належного використання можливостей зовнішнього середовища та встановлення рівня небезпеки негативних тенденцій у діяльності підприємства. Суттєвими перевагами SWOT-аналізу є його простота, логічність, легкість сприйняття, тому він набув широкого використання на практиці як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується інструмент стратегічного контролінгу – конкурентний аналіз Портера. В основі цього інструменту знаходиться твердження відносно впливу на підприємство п'яти основних факторів: покупці та клієнти, постачальники,

можливість появи нових конкурентів, наявність товарів-замінників, діяльність конкурентів у рамках галузі.

Здійснення оперативного контролінгу спрямовано на забезпечення його прибутковості та ліквідності за рахунок виявлення причинно-наслідкових зв'язків під час співставлення доходу від реалізації і витрат підприємства. Відповідно, результатом функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є створення системи управління, що забезпечує ефективне досягнення його поточних цілей, а також дозволяє оптимізувати співвідношення «витрати – прибуток» на підприємстві.

Отже, інструменти оперативного контролінгу дозволяють сформувати інформацію, що є необхідною для отримання сигналів відносно потреби самокоординації в рамках управління на операційному рівні. Інструменти оперативного контролінгу є засобом для усунення наявних проблем у сферах постачання, виробництва, реалізації. Тому оперативний контролінг використовує ряд інструментів, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень для забезпечення та досягнення запланованого рівня прибутковості.

Арсенал основних інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного. На думку Годес О.Д. [31], інструментарій оперативного контролінгу включає в себе: бюджетування, регулювання, моделювання, ціноутворення, «директ-кост» (сум покриття), аналіз точки беззбитковості, аналіз результатів по відхиленнях, формування поточних підконтрольних показників, визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між показниками: обсяг виробництва, витрати, прибуток.

Тоді як Давидович І.Є. [20] говорить, що інструменти оперативного контролінгу забезпечують активне управління прибутком, виявлення та усунення оперативних проблемних зон у сферах постачання, виробництва, реалізації та управління. Тому до основних інструментів оперативного контролінгу, на думку автора, доцільно віднести такі: АВС-аналіз, управління запасами матеріалів, аналіз об'єму замовлень, аналіз величин у

точці беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, аналіз відхилень.

Оскільки оперативний контролінг зорієнтований на забезпечення економічної ефективності та рентабельності підприємства, Карцева В.В. [37] вважає, що до основних інструментів варто віднести: управлінський облік і бюджетне управління. Подібної думки дотримується Ліпич Л.Г. [39], яка говорить, що оперативний контролінг забезпечує відповідність дій щодо загальної мети діяльності підприємства. Тому до інструментів оперативного контролінгу доцільно віднести управлінський облік і систему бюджетного управління.

Здійснивши ґрунтовний аналіз праць фахівців із контролінгу, можна зробити висновок щодо різнобічності поглядів відносно ефективного набору інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. Проте, з огляду на тенденції зовнішнього та внутрішнього середовища, потреби управлінців, на нашу думку, здійснення оперативного контролінгу повинно реалізовуватися за рахунок таких його інструментів: аналіз відхилень фактичних результатів від планових, маржинальний аналіз (метод сум покриття), АВС-аналіз, управління запасами, аналіз об'єму замовлень, аналіз точки беззбитковості, визначення доцільності реалізації інвестиційних проектів, функціонально-вартісний аналіз.

Для оцінки ефективності роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також правильності формування бюджетів здійснюється аналіз відхилень фактичних результатів від планових, що є основним інструментом оперативного контролінгу оцінки діяльності центрів відповідальності. Цей інструмент дозволяє своєчасно налаштовувати систему управління виробництвом, а управлінець має можливість у будь-який момент впливати на поточні процеси.

Маржинальний аналіз (метод сум покриття) як інструмент оперативного контролінгу є проміжним результатом діяльності підприємства та дає змогу виявити ефективність і потенціал аналізу конкретного об'єкта

(продукт, послуга, центр відповідальності, напрямок діяльності). При використанні інструменту розрахунку сум покриття передбачено врахування умов ринку, зокрема, ціни, що формується здебільшого конкурентами.

Для оцінки ступеня важливості наявних завдань доцільно використовувати ABC-аналіз. Цей інструмент оперативного контролінгу ґрунтується на твердженні, що процесі виробництва продукції перші 5–20 % вхідних параметрів забезпечують досягнення 75–80 % результативних параметрів, а решта вхідних величин дають лише 20 % від загального результату. Цей інструмент доцільно використовувати насамперед у матеріально-технічному постачанні, виробництві та збуті [40].

Управління запасами як інструмент оперативного контролінгу на підприємстві забезпечує планування запасів і прийняття наступного рішення відносно замовлення матеріалів. Управління запасами являє собою динамічний процес, тому необхідно здійснювати постійний моніторинг ринку та визначати критичний рівень запасів, об'єм поповнення запасів, момент подачі заявки з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу [44].

З метою регулярного відстеження об'єму замовлень і покращення даного показника використовується інструмент оперативного контролінгу аналіз об'єму замовлень. При цьому особливе значення займає визначення частки невеликих замовлень, оскільки їх кількість повинна систематично знижуватися. Реалізація цього інструменту відбувається на основі попереднього групування об'єму замовлень за відповідною шкалою та їх відображення у вартісному вираженні.

Аналіз точки беззбитковості є інструментом оперативного контролінгу, що дозволяє аналітично та графічно представити взаємозв'язки між доходом від реалізації продукції, витратами та прибутком. Реалізація цього інструменту дозволяє визначити критичну величину, що відображає покриття доходом сукупних витрат підприємства. Використання цього інструменту на практиці дасть змогу управлінцям, використовуючи графічну інтерпретацію:

визначити цільовий прибуток; встановити рівень завантаження виробничих потужностей; обрати продукцію, що приносить підприємству найбільший прибуток; прийняти рішення відносно випуску окремих видів продукції.

Визначення доцільності реалізації інвестиційних проектів як один із інструментів оперативного контролінгу дозволяє обрати серед декількох інвестиційних альтернатив найбільш вдалий. Інвестиційні розрахунки також використовуються для формування інвестиційних програм. Прийняття рішення відносно інвестицій є одним з найскладніших питань, що стоять перед управлінцями.

Важливим інструментом оперативного контролінгу є функціонально-вартісний аналіз, що використовується для зниження витрат на товари та виявлення можливості раціоналізації і удосконалення виробничої діяльності підприємства. Основною ціллю функціонально-вартісного аналізу є пошук можливостей реалізації функцій продукції, що виробляється на підприємстві, матеріалів, що постачаються, та наданих послуг при менших витратах, але забезпечуючи високий рівень вимог відносно якості, безпеки, ринкової привабливості товарів і послуг. Цей інструмент, перш за все, доцільно використовувати для вирішення комплексних економічних і технічних проблем, зокрема, співвідношення між витратами й економічним ефектом від діяльності підприємства.

Наведений перелік інструментів контролінгу не є вичерпним, адже значна їх кількість не вивчалась і не впроваджувалася на українських підприємствах з огляду на галузеві особливості та рівень економічного розвитку країни. Тому нами до основного інструментарію контролінгу було віднесено лише ті, що активно використовується як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

Перш за все слід зазначити, що фінансове управління на засадах контролінгу це контролінг фінансово – господарської діяльності. Методика дослідження фінансово – господарської діяльності в рамках контролінгу фінансової діяльності підприємства, на нашу думку, повинна гуртуватись на

розробках вітчизняних вчених, оскільки розробки закордонних вчених потребують адаптації до реалій здійснення фінансово – господарської діяльності вітчизняними підприємствами та бути адаптовані до бухгалтерської звітності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Методика контролінгу фінансово – господарської діяльності підприємства включає: горизонтальний та вертикальний аналіз активів і пасивів, аналіз ліквідності, аналіз фінансової стійкості, аналіз ділової активності, аналіз рентабельності, аналіз ймовірності банкрутства [50, с. 94].

Системний підхід до контролінгу фінансово – господарської діяльності передбачає виконання наступних елементів дослідження (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Система показників для комплексної оцінки фінансового стану

Показники	Значення
1	2
Оцінка майнового стану	Дають змогу визначити, наскільки ефективно використовується майно підприємства. До показників даної групи можна віднести: суму господарських коштів у розпорядженні підприємства, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття та ін.
Оцінка ділової активності	Характеризують спроможністю підприємства ефективно використовувати свої ресурси. До показників даної групи можна віднести: обсяг продажу готової продукції, робіт, послуг, прибутків, обсяг авансованого капіталу
Оцінка рентабельності	Дає змогу визначити ефективність бізнесу за відносними показниками, здатність підприємства отримувати прибуток від всіх видів діяльності, здатність підприємства капіталізувати чистий прибуток та задовольняти інтереси власників капіталу
Оцінка ліквідності	Характеризують спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. До таких показників можна віднести: коефіцієнт абсолютної, критичної та поточної ліквідності
Оцінка платоспроможності	Характеризують спроможність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних активів. До показників даної групи можна віднести: коефіцієнти абсолютної, термінової, проміжної та загальної платоспроможності
Оцінка фінансової стійкості	Характеризують ефективність формування та використання грошових ресурсів, необхідних для нормальної господарської діяльності. До показників даної групи можна віднести: коефіцієнт автономії, залежності, фінансового ризику, маневреності власного капіталу

Розглянемо більш детально деякі складові комплексного дослідження фінансово – господарської діяльності підприємства з позиції контролінгу. Оцінка активів дає змогу виявити тенденції втрати вартості активів; оцінка

капіталу показує спроможність підприємства ефективно використовувати власні та позикові кошти і формувати фінансовий потенціал; коефіцієнтний аналіз дає змогу виявити тенденції, що свідчать про фінансові ризики та загрози бізнесу.

На першому етапі контролінгу фінансово – господарської діяльності здійснюється горизонтальний та вертикальний аналіз активів і капіталу. Горизонтальний аналіз активів – проводиться шляхом порівняння частини балансу, у якій представлені активи господарюючого суб'єкта, з такою ж частиною, але вже за попередній період. Вертикальний аналіз активів – проводиться шляхом визначення структури частини балансу, у якій представлені активи господарюючого суб'єкта та їх джерел. При цьому два види аналізу об'єднуються в єдине ціле за допомогою побудови аналітичних таблиць (табл. 1.5) [50, с. 107].

Таблиця 1.5

Алгоритм горизонтального та вертикального аналізу активів підприємства

Назва статей балансу	Код рядка	На початок року		На кінець року		Зміни		
		Абсолютні значення, тис. грн.	Питома вага в структурі, %	Абсолютні значення, тис. грн.	Питома вага в структурі, %	Абсолютні значення, тис. грн.	Питома вага в структурі, %	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7=5-3	8=6-4	9=5/3*100%

Горизонтальний і вертикальний аналіз пасивів є другою частиною аналізу балансу, який здійснюється за алгоритмом, аналогічним аналізу активів.

За потребою, аналіз майнового стану може бути доповнений аналізом стану основних засобів за групами, а також в цілому за балансом; аналізом активності інвестицій в основні засоби; аналізом капітальних вкладень в основні засоби, що не введено в експлуатацію та з'ясуванням причин не введення в експлуатацію тощо. В деяких випадках існує потреба дослідження майна в цілому та його складових, а також дослідження власного та

позикового капіталу окремо та в цілому. Алгоритм розрахунків відповідає алгоритму розрахунків за балансом в цілому.

Наступним елементом методики контролінгу фінансово – господарської діяльності є аналіз ліквідності. Даний елемент включає дві складові: аналіз ліквідності балансу підприємства та аналіз коефіцієнтів ліквідності.

Залежно від ступені ліквідності, активи підприємства поділяються на наступні чотири групи: А1 – високо ліквідні активи, такі як кошти і їхні еквіваленти, а також короткострокові фінансові вкладення; А2 – швидко реалізовані активи: векселі отримані й всі види поточної дебіторської заборгованості; А3 – активи, які повільно реалізуються: запаси сировини, матеріалів, готової продукції, незавершеного виробництва, товарів; А4 – важко реалізовані активи, тобто активи, які передбачено використовувати в господарській діяльності протягом тривалого періоду.

Відповідно на чотири групи поділяються й зобов'язання підприємства: П1 – найбільш термінові зобов'язання, які необхідно погасити протягом поточного місяця: кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили; П2 – середньострокові зобов'язання з терміном погашення до року: короткострокові кредити банку; П3 – довгострокові зобов'язання: довгострокові кредити й позики; П4 – власний капітал, що постійно перебуває в розпорядженні підприємства.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$ [53, с. 258].

Найбільш часто використовують, при аналізі ліквідності, три коефіцієнти: поточної, термінової, абсолютної ліквідності [50, с. 259].

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) – оборотні кошти повинні бути повністю переведені у грошові кошти на протязі одного року, а поточні зобов'язання – погашені на протязі того ж періоду, котрий відповідає договірним обов'язкам. Рекомендований рівень коефіцієнта 1-2. Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) – характеризує потенційну здібність

розрахуватися по зобов'язанням. Рекомендований рівень коефіцієнта 0,7 – 0,8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) – характеризує миттєву здатність розрахуватися по зобов'язанням, тобто на дату зіставлення фінансової звітності. Рекомендований рівень коефіцієнта: 0,2 – 0,35.

За результатами аналіз ліквідності балансу та ліквідності підприємства фінансовий контролер може стверджувати, що підприємства ефективно чи навпаки сформувало свої активи та капітал з точки зору платоспроможності та фінансової стійкості. В залежності від цього, визначається повнота аналізу фінансової стійкості підприємства.

Дослідження фінансово – господарської діяльності в системі фінансового контролінгу передбачає перш за все, аналіз фінансових результатів. Саме фінансові результати свідчать про спроможність підприємства бути фінансово стійким на ринку капіталів, на ринку продукції, а також є результатом фінансової доцільності ведення бізнесу взагалі. Алгоритм горизонтального та вертикального аналізу фінансових результатів наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Аналітична таблиця для аналізу звіту про фінансові результати

Назва статей	Код рядка	2017 рік		2018 рік		Зміни		
		Абсолютні значення, тис. грн.	Питома вага в структурі, %	Абсолютні значення, тис. грн.	Питома вага в структурі, %	Абсолютні значення, тис. грн.	Питома вага в структурі, %	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7=5-3	8=6-4	9=5/3*100%

Кінцеві результати діяльності підприємства характеризуються прибутком, але прибуток це ефект, який не дає можливості судити про шляхи його досягнення. Об'єктивнішими показниками, що характеризують фінансові результати є відносні показники або показники ефективності діяльності (показники рентабельності).

Фінансовий контролінг абсолютних та відносних показників фінансової стійкості складається з двох частин: дослідження абсолютних

показників та дослідження системи фінансових коефіцієнтів. Трьохкомпонентна модель розрахунку фінансової стійкості підприємства являє собою розрахунок трьох показників, за якими можна свідчити про джерела фінансування запасів підприємства. За результатами розрахунку можна стверджувати, за рахунок яких джерел фінансування підприємство здійснює свою поточну діяльність. Якщо більшість джерел фінансування є власні кошти, то підприємство однозначно фінансово стійке, але додатково необхідно аналізувати фінансові результати. Якщо протягом тривалого періоду часу фінансові результати є від'ємними (збитки), то підприємство втрачає свою фінансову стійкість та рухається у напрямку банкрутства.

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпеченості запасів джерелами формування (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Розрахунок показників забезпеченості запасів джерелами їх формування

[50, с. 168]

Назва	Корот. позначення	Формула
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	Фс	$Фс = Квл - З.$
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів	Фт	$Фт = Квдп - З.$
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	Фо	$Фо = Ко - З.$

Абсолютні показники фінансової стійкості дають змогу здійснювати фінансовий контролінг достатності джерел фінансування запасів, що у подальшому буде свідчити про належність підприємства до того чи іншого типу фінансової стійкості. Надамо характеристику кожному типу фінансової стійкості (табл. 1.8):

– абсолютна фінансова стійкість є теоретичною ситуацією, що на практиці зустрічається в одиничних випадках; така ситуація характерна для підприємств, які можуть вільно формувати цінову політику, є монополістами на ринку та мають високий імідж та конкурентоспроможність;

– нормальна фінансова стійкість – найбільш прийнятна ситуація для підприємства, процеси залучення капіталу є керованими і відсутність власних обігових коштів не погіршує фінансовий стан, а лише дозволяє залучити у господарський оборот додаткові кошти та, за рахунок цього, збільшити обсяги реалізації продукції;

– нестійке фінансове положення спонукає керівництво розробляти фінансову політику щодо структур капіталу, пошуку резервів зниження витрат, пошуку власних джерел фінансування тощо;

– кризовий фінансовий стан – індикатор розробки антикризової фінансової політики та активної роботи фінансових менеджерів у напрямку виведення підприємства із фінансової кризи.

Таблиця 1.8

Характеристика типів фінансової стійкості підприємства [50, с. 169]

Тип фінансової стійкості (S)	Показники			Нормативне позначення	Характеристика
	$\Phi_c = K_{вл} - З$	$\Phi_T = K_{вдп} - З$	$\Phi_o = K_o - З$		
Абсолютна фінансова стійкість	1	1	1	1, якщо $\Phi > 0$ 0, якщо $\Phi < 0$	Характеризується тим, що усі запаси підприємства покриваються власними обіговими коштами.
Нормальна фінансова стійкість	0	1	1		Підприємство використовує для покриття запасів, окрім власних обігових коштів, також і довгострокові залучені кошти.
Нестійке фінансове положення	0	0	1		Характеризується дефіцитом у підприємства «нормальних» джерел для фінансування запасів.
Кризовий фінансовий стан	0	0	0		Характеризується ситуацією, при якій підприємство має кредити і позики, не погашені в строк, а також прострочену кредиторську і дебіторську заборгованість.

Коефіцієнтний фінансовий аналіз полягає у визначенні співвідношення власних та позикових коштів, визначення питомої ваги власних та позикових коштів у структурі капіталу, у знаходження обсягу власних оборотних коштів та їх співвідношенні з власними коштами підприємства і т.д. Система коефіцієнтів фінансової стійкості доповнює аналіз абсолютних показників фінансової стійкості, але не є єдиним критерієм оцінки фінансової стійкості підприємства. Системи коефіцієнтів, що пропонується розраховувати, наводять такі автори, як М.Д. Білик, Р.О. Костирко, Т.Д. Косова, О.В. Павловська та ін. [50 – 52].

Важливою складовою контролінгу фінансової діяльності підприємства є аналіз ділової активності. Дефіцит ресурсів, у зв'язку з постійним зростанням об'ємів їх споживання, призвів до активізації пошуків шляхів раціоналізації діяльності підприємств. Загострилося питання ефективності діяльності, яке передбачає її кількісну та якісну оцінку за допомогою ряду показників. А зважаючи, що підприємство є цілісною системою, що складається із різних складових та використовує для своєї діяльності різноманітні ресурси, то і підходів до визначення його ефективності існує декілька, кожен з яких враховує характер тих ресурсів, використання яких оцінюється. Один з напрямків, який використовується для оцінки ефективності, задіяних в процесі виробництва ресурсів, є аналіз ділової активності підприємства. Слід зазначити, що визначення змісту ділової активності має багато варіацій.

М.Д. Білик в своїй праці [51, с. 390] визначає ділову активність як мотивований процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів, з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому. Таке визначення ділової

активності, на нашу думку, є найбільш повним і добре відображає комплексність поняття та його складність.

Під час поточного аналізу в якості критеріїв ділової активності найчастіше використовують такі показники, як обсяг реалізації продукції, товарів, наданих послуг, прибуток, величина капіталу, авансованого в активи підприємства. При цьому, обов'язково враховують, так зване, «золоте правило» економіки підприємства, згідно якого прибуток повинен зростати більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції та вартість майна підприємства. Це означає, що витрати виробництва повинні, знижуватись, а ресурси підприємства використовуватись ефективніше [51, с.387].

Оптимальним вважають наступне співвідношення:

$$T_{\text{ПР}} > T_{\text{Р}} > T_{\text{К}} > 100\% \quad (1.1)$$

де $T_{\text{ПР}}$ – темп росту прибутку до оподаткування, %;

$T_{\text{Р}}$ – темп росту обсягу реалізації, %;

$T_{\text{К}}$ – темп росту авансованого капіталу, %.

Якщо вищезазначені умови виконуються, то це є свідченням того, що:

1) обсяг реалізації продукції зростає більш високими темпами, ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються більш ефективно;

2) прибуток підприємства збільшується більш інтенсивно, ніж обсяг реалізації, що свідчить про відносне зниження витрат виробництва;

3) економічний потенціал підприємства зростає, оскільки всі темпи зміни показників більші за 100%.

Другий напрямок аналізу ділової активності підприємства полягає у розрахунку показників, які характеризують ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Це показники оборотності, основні з яких наведено в методиці Білик М.Д. [51, с.389].

Коефіцієнт оборотності активів показує кількість обороту активів за рік. Він свідчить про ефективність використання майна підприємства. У фінансовому контролінгу та фінансовому менеджменті він називається коефіцієнтом трансформації. Бажано, щоби активи здійснювали більше двох обертів за рік. На європейських підприємствах кількість обертів складає 3 – 5 обертів, а на японських – 7 – 8 обертів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості свідчить про кількість оборотів коштів, що інвестовані в дебіторську заборгованість. Бажано, щоби кількість обертів складала 12 і більше. Якщо кількість оборотів дебіторської заборгованості низька, це свідчить про умисне відволікання грошових коштів в дебіторську заборгованість, що негативно впливає на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Також, така ситуація може привести до накопичення боргових зобов'язань із обов'язкових платежів в бюджет, по заробітній платі, до невиконання підприємством зобов'язань із виробництва продукції та використання передплат не за призначенням.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує кількість обертів позикових коштів за рік. Якщо підприємство використовує позикові кошти для забезпечення поточної діяльності не порушуючи при цьому норми законодавства, то така фінансова політика позитивно позначається на фінансовому стані тому, що кошти короткострокової кредиторської заборгованості – безоплатне залучення позикових коштів у господарський оборот в періоди, що потребують додаткового фінансування. Якщо ж у підприємства утворюється прострочена кредиторська заборгованість – ситуація, наслідками якої є штрафні санкції, а також високою є ймовірність банкрутства.

Коефіцієнт оборотності запасів показує кількість обертів низьколіквідних активів та свідчить про накопичення вкладень капіталу в ці види майна, якщо кількість обертів знижується. Якщо ж кількість обертів зростає – це результат покращення політики управління оборотними

активами, що позитивно оцінюється у фінансовому менеджменті та фінансовому контролінгу.

За результатами розрахунків коефіцієнтів оборотності розраховуються періоди обороту в днях, які більш наочно показують кількість днів оборотів того чи іншого виду майна і капіталу. У підсумку розрахунків коефіцієнтів ділової активності та періодів обороту необхідно розраховувати тривалість операційного та фінансового циклів підприємства.

Рентабельність – це відносний показник, який відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) до понесених витрат. Рентабельним є такий стан діяльності, коли протягом певного періоду отримані доходи перевищують витрати, створюється і накопичується прибуток. Протилежним станом є збитковість, коли доходи не компенсують понесені витрати. Показники рентабельності відображають економічну ефективність діяльності. Вони адекватніше, ніж прибуток, відображають результати діяльності підприємства; враховуються при розробці інвестиційної, цінової політики тощо.

Показники рентабельності відносяться до найбільш варіабельних за своїм змістом і таких, що трактуються неоднозначно. Показники економічної ефективності (рентабельності) залежно від обраної бази для зіставлення поділяються на три групи: витратні, ресурсні, доходні.

Витратні показники рентабельності характеризують суму прибутку, яку забезпечують понесені витрати (виробничі, комерційні, інвестиційні) у процесі діяльності. Для їх розрахунку використовуються показники чистого прибутку, загального прибутку, а також прибутку від реалізації продукції, які співвідносяться із загальною сумою витрат на виробництво та реалізацію, собівартістю реалізованої продукції, собівартістю одиниці продукції.

Показники рентабельності продажу характеризують ефективність комерційної діяльності та відображають суму прибутку (валового, операційного, чистого), що отримує підприємство з кожної гривні продажу. Рентабельність продажу розраховується в цілому по підприємству, за

окремими видами продукції, за його структурними підрозділами, окремими напрямками діяльності.

Для розрахунку показників рентабельності в чисельнику показників може відображатися не тільки сума прибутку (валового, загального, чистого), але і сума чистого приросту грошових коштів. Дані показники свідчать про можливість підприємства розрахуватися з кредиторами та власниками грошових коштів. Показники рентабельності, які обчислюються на основі приросту грошових коштів, широко застосовуються у країнах з ринковою економікою. Такий підхід є пріоритетним, адже операції з грошовими коштами забезпечують платоспроможність і є істотним критерієм стійкого фінансового стану підприємства.

З метою визначення резервів росту ділової активності та рентабельності в практиці фінансового контролінгу використовується модель корпорації Дюпон [48 – 52]. Призначення моделі – визначити фактори, що впливають на ефективність роботи підприємства й оцінити цей вплив. Оскільки існує безліч показників рентабельності, аналітиками цієї фірми обраний один, на їхню думку, найбільш значимий – рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу, як вважають більшість авторів теорії фінансового менеджменту та фінансового контролінгу, є найбільш значущим показником, який уособлює в собі ефективність всіх трьох видів діяльності підприємства: операційної, фінансової та інвестиційної (рис. 1.3). Так, рентабельність продажу, що розрахована за чистим прибутком свідчить про ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності та характеризує здатність підприємства та бізнесу в цілому накопичувати чистий прибуток для забезпечення економічного зростання та розвитку. У підсумку він свідчить про ефективність основного виду діяльності (бізнес).

Коефіцієнт оборотності активів – комплексний показник ефективності використання ресурсів, що інвестовані в активи (майно) підприємства. У підсумку цей показник свідчить про ефективність інвестиційної діяльності,

тобто показує наскільки ефективно всі кошти, що інвестовані в основний та оборотний капітал повертаються підприємству протягом року у вигляді виручки від реалізації продукції.

Нарешті, коефіцієнт фінансової залежності свідчить про оптимальність структури капіталу, тобто про ефективність фінансової діяльності.

Для проведення аналізу змодельюємо факторну модель коефіцієнта рентабельності власного капіталу, схематичне зображення моделі корпорації “DuPont” наведено на рис. 1.3.

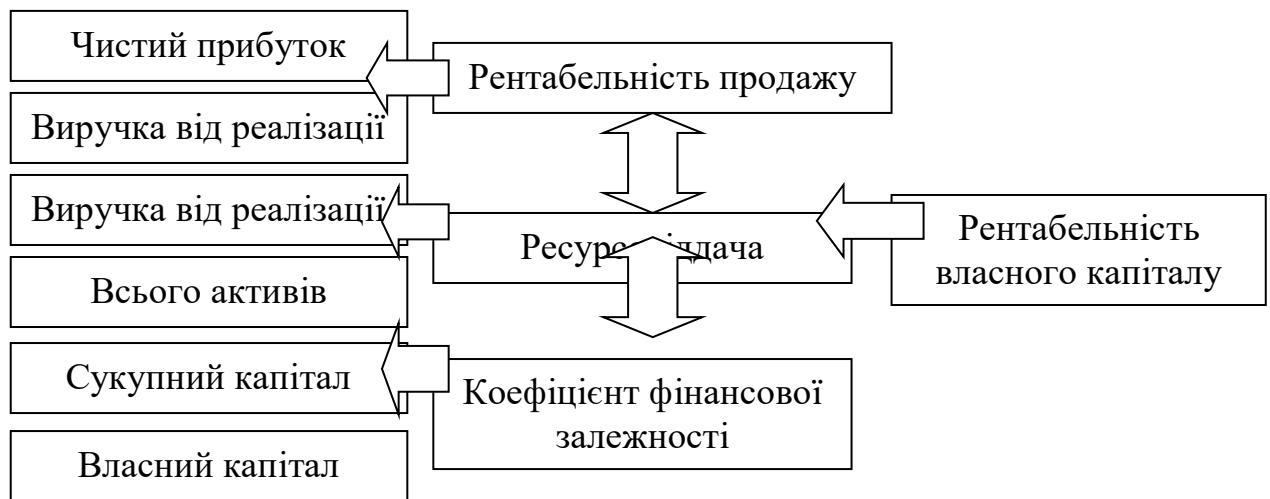


Рис. 1.3. Модифікована схема факторного аналізу фірми “DuPont”

В основу наведеної вище схеми аналізу закладена наступна детермінована модель:

$$R_{\text{ROE}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = R_{\text{NMP}} \times P_{\text{від}} \times k_{\text{зал}}, \quad (1.2)$$

де R_{NMP} – чиста рентабельність продажу;

$P_{\text{від}}$ – ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності активів або коефіцієнт трансформації);

$k_{\text{зал}}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

Таким чином, фінансові проблеми, що виникають у суб'єктів господарювання, часто зумовлені відсутністю в керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів і нерозумінням місії підприємства. Як наслідок, у підприємства виникають труднощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності не завантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, стає наявною дебіторська заборгованість, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного фінансового контролінгу.

В роботі для узагальнення інформації щодо коефіцієнтного аналізу та прийняття управлінських рішень в системі контролінгу, нами використано «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 № 14 [45].

1.3. Фінансові проблеми промислових підприємств, зокрема, підприємств металургійної галузі в Україні

Промисловість є однією з провідних галузей економіки, яка утворює фундамент науково-технічної трансформації, економічного зростання і соціального прогресу суспільства. Найважливішою ланкою промисловості більшості розвинутих країн є металургійна галузь. В нинішньому глобалізованому світі від розвитку промисловості залежить стан економіки країни, рівень добробуту її населення. За узагальненим визначенням термін «промисловість» трактується як технічно найдосконаліша галузь матеріального виробництва, основа індустріалізації економіки, яка має вирішальний вплив на розвиток продуктивних сил. Поняття «промисловість» означає також сукупність підприємств з видобутку і перероблення корисних

копалин, палива, виробництва електроенергії, різних видів продукції та інших товарів, виготовлення засобів виробництва для інших галузей.

Розвиток промисловості у визначальній мірі залежить від промислової політики держави. За визначенням науковців, вона полягає у здійсненні цілісної скоординованої системи заходів органів державної влади, спрямованих на розвиток промисловості в цілому, окремих її галузей і підприємств через механізми регулювання, стимулювання, контролю та інших для вирішення стратегічних і тактичних завдань з розвитку національної економіки. Для розробки стратегічної програми розвитку промисловості на тривалий майбутній період важливим на сьогодні є визначення достатньо повної, об'єктивної оцінки динаміки стану промисловості та галузей.

Основні показники розвитку промисловості України та окремих галузей (зокрема металургійної галузі) представлено в Додатках А і Б. Ми бачимо, що основні засоби промисловості України (у фактичних цінах) з 255,5 млрд. грн. у 1996 р. щорічно значно збільшувалися і у 2015 р. сягали 3842,5 млрд. грн. У 2016 р. їх вартість становила 3072,9 млрд. грн. Продукція промисловості у 1996 р. становила 73,3 млрд. грн.; обсяг реалізованої промислової продукції у 2017 р. сягав 2608,7 млрд. грн., що майже в 36 разів більше у порівнянні з 1996 р. Обсяг реалізованої продукції металургійного виробництва зріс з 200,6 млрд. грн. в 2010 році до 407,3 млрд. грн. у 2017 році. Але звертаємо увагу на те, що ці показники наведені у фактичних цінах, тобто ми не маємо можливості стверджувати, що якісні показники обсягів реалізації також зростали.

Загальна сума прибутку промислових підприємств у 1990 р. становила 23,2 млрд. руб. при рівні рентабельності 16,8%. При цьому, частка збиткових підприємств становила 2%. У 2017 році рентабельність становила тільки 6,8%, а питома вага збиткових підприємств сягала 27,2%. Така ситуація є вкрай негативною, та свідчить, з одного боку, про неспроможність підприємств промисловості акумулювати достатній обсяг власних

фінансових ресурсів на рівні операційної діяльності, а з іншого боку – про старіння виробничих систем з причини дії першого чинника.

Ми бачимо, що практично 1/3 всіх підприємств промисловості є збитковими. Вважаємо це явними ознаками фінансової кризи та деградації промисловості України.

Дані таблиці 1.2 свідчать про зростання обсягів реалізації продукції галузей упродовж 2010 – 2017 рр., однак показники табл. 1.1 спростовують, на перший погляд, позитивну тенденцію зростання обсягів діяльності підприємств промисловості України.

Наголошуємо, що в умовах нестабільності та обезцінення національної грошової одиниці до оцінки динаміки вартісних показників розвитку економіки у фактичних цінах без співставлення з порівняними цінами необхідно відноситись особливо уважно. Номінальні вартісні показники динаміки розвитку промисловості України у фактичних цінах не тільки викривлюють об'єктивність оцінки, а й показують інші, протилежні цифровим значенням, підсумки і висновки. Державна служба статистики України у статистичних виданнях (збірниках, щорічниках) нерідко змінює назву і зміст показників статистичних спостережень, чим створює незручності або навіть унеможлиблює проведення об'єктивної оцінки динаміки результатів економічної діяльності впродовж періоду досліджень.

Об'єктивну оцінку динаміки вартісних показників розвитку в певний період років можна провести лише в єдиних порівняних (співставних) цінах. Як показують результати проведеного нами аналізу динаміки вартісних показників розвитку промисловості у порівнянних цінах, вражаючого розору зазнала промисловість України вже в перші 7-8 років від початку періоду реформування економіки і її переводу на ринкові відносини.

Обсяги виробництва продукції промисловості в 1995 – 2000 рр. у порівнянних цінах були в два рази нижчими від показників 1990 р., а у 1998 р. вони становили 49% від рівня, який був у 1990 р. (табл. 1.9).

У 1999 р. обсяги продукції паливної, електротехнічної, хімічної та нафто-хімічної галузей промисловості були майже в 2,5 рази меншими у порівнянні з показниками 1990 р. Обсяги продукції машинобудування, легкої промисловості зменшилися майже в 3,5 рази, а продукції промисловості будівельних матеріалів, гірничошахтного та гірничорудного машинобудування – відповідно в 4,3 рази. Найбільшого падіння зазнала у вказаний період автомобільна промисловість, тракторне та сільськогосподарське машинобудування. Обсяги продукції цих галузей у 1999 р. зменшилися впродовж вказаного періоду відповідно – у 5,6 та 7,1 рази.

Таблиця 1.9

**Індекси продукції за окремими галузями промисловості України
у 1995-2000 рр. (відносно до 1990 р.), %**

Показники / роки	1995	1996	1998	1999	2000
Вся промисловість	52	50	49	51	58
у тому числі					
Електроенергетика	70	65	63	67	65
Паливна промисловість	44	41	44	43	41
Чорна металургія	41	46	46	49	59
Хімічна та нафтохімічна промисловість	40	38	38	38	41
Промисловість будівельних матеріалів	38	25	23	23	23
Легка промисловість	32	24	25	28	39
Машинобудування та металообробка	50	37	36	35	41
машинобудування	42	30	30	29	35
гірничошахтне та гірничорудне машинобудування	46	33	25	23	21
електротехнічна промисловість	49	38	43	42	60

За даними Державного комітету статистики України обсяги продукції промисловості в Україні в період з 2000-го по 2006 р. відносно 1990 р. щорічно у порівнянних цінах мали достатньо високі темпи збільшення. У 2001 р. вони зросли на 8% і досягли 66% рівня, який був у 1990 р. В період з 2002 р. по 2006 р. збільшення обсягів промислової продукції становили від 3% у 2005 р. до 11% у 2003 р. У 2006 р. обсяги продукції промисловості

склали 101% від рівня 1990 р. Важливу частку у відновлення загальних обсягів вартості промислової продукції відносно до 1990 р. забезпечило значне збільшення виробництва легкових автомобілів. Лише за період з 2005 р. по 2007 р. їх виробництво збільшилося з 192 тис. шт. до 380 тис. шт. або у 2 рази і – відповідно в 3 рази порівняно з 1990 р., коли їх виробництво становило 156 тис. шт. За нашою оцінкою, одним із основних чинників, що позитивно впливали на відновлення розвитку промисловості у 2001-2006 рр. була стабільність в цей період курсу національної грошової одиниці гривни до 1 дол. США. Середній офіційний курс долара до гривні, встановлений Національним банком України, у 2000 р. становив 5,4, а за період до 2006 р. він навіть зміцнів до 5.1. Національний банк України у ці досліджувані роки чітко виконував свою основну функцію підтримання стабільності національної грошової одиниці.

В структурі обсягу реалізованої продукції в період з 2010 р. по 2017 р. найбільшу питому вагу займала продукція металургії, машинобудування та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря. У 2010 р. продукція металургії в структурі загального обсягу реалізованої промислової продукції становила 18,8%, продукція машинобудування – відповідно 9,3% і постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 20,8%. Впродовж періоду до 2017 р. частка продукції металургії зменшилась до 15,7%, машинобудування – відповідно до 6,4%.

Тобто ми бачимо, що у співставних цінах відбуваються падіння обсягів виробництва та реалізації продукції промисловості та її окремих галузей.

На відміну від багаторазового зростання показників вартості промислової продукції (у фактичних цінах) рівень рентабельності операційної діяльності підприємств промисловості у всі роки реформування економіки був низьким. У 1996 р. він становив 8,9%. В усі інші досліджувані роки рентабельність операційної діяльності була ще нижчою з мінімальним значенням в 2015 р., яке становило лише 0,9%, дещо збільшився показник

рентабельності в 2016 р. та 2017 р. до 4,2% та 6,8% відповідно, але його рівень продовжує залишатися на низькому рівні.

У всі досліджувані роки великою була частка збиткових підприємств у промисловості. У 1996 – 2014 рр. їх частка зросла від 30% до 42%. У 2015 – 2016 рр. вона становила близько 27% та збільшилася до 28,4% у 2017 р.

Зазначена тенденція є небезпечним явищем, оскільки збитковість підприємств в більшості випадків призводить до їх банкрутства.

Саме низьким рівнем рентабельності операційної діяльності і великою часткою збиткових підприємств пояснюється постійна нестача і відсутність фінансових ресурсів для капітальних вкладень на проведення своєчасного оновлення, переоснащення основних засобів виробництва.

Об'єктивно характеризують динаміку стану розвитку промисловості показники виробництва основних видів продукції окремих галузей у натуральних одиницях виміру. До основних видів продукції належить зокрема вугілля кам'яне, нафта, газ природний, електроенергія. Видобуток, чи виробництво цих різних видів продукції у різних галузях промисловості тісно, нерозривно взаємопов'язані спільним важливим завданням найбільш повного і безперервного забезпечення потреб країни енергетичними ресурсами. Так, виробництво чавуну – одного із основних видів продукції металургійної промисловості у 1990 р. становило 44,9 млн. т. У 2013 р. воно зменшилося до 29,1 млн. т або на 35,2%, а в 2017 р. – відповідно до 19,8 млн. т, або в 2,3 рази у порівнянні з виробництвом у 1990 р. Виробництво сталі з 52,6 млн. т у 1990 р. зменшилося до 17,5 млн. т у 2010 р., а у 2017 р. воно становило лише 10,8 млн. т, що в 4,9 разів було менше, ніж у 1990 р.

Таким чином, однією із основних причин занепаду промисловості, зокрема металургійної галузі України, стала недостатність фінансування для необхідного переоснащення й оновлення основних засобів, виснаженість їх загальних обсягів та неприпустимо високий ступінь зносу. Основні засоби промисловості країни критично виснажені кількісно, фізично і морально.

В таких умовах функціонування підприємства промисловості, зокрема металургійні підприємства, потребують удосконалення механізмів управління на засадах контролінгу, що дозволить мобілізувати їх внутрішні ресурси для підтримки працездатності.

Висновки до розділу 1

В першому розділі магістерського дослідження *«Теоретичні та методичні засади контролінгу у фінансовому управлінні підприємством»* доведено, що у загальному вигляді контролінг – це одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію. Теорія фінансового контролінгу тісно пов'язана із теорією фінансового менеджменту та теорією контролінгу як керуючих систем господарської діяльності будь – якого підприємства. Формування та використання інструментів контролінгу, що відповідають сучасним умовам функціонування підприємства, дозволить отримати ряд конкурентних переваг та загалом досягнути іншого рівня прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи фінансовий контролінг як складову контролінгу ми вважаємо, що це саморегульована система методів і інструментів, що спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами.

До інструментарію контролінгу, відповідно до функцій, що він виконує, віднесено такі як діагностика фінансово-господарського стану підприємства, планування, управлінський облік, інформаційне забезпечення, контроль та аналіз відхилень, внутрішній консалтинг та аудит. Оперативний контролінг використовує низку інструментів, що забезпечують

обґрунтованість управлінських рішень для забезпечення та досягнення запланованого рівня прибутковості.

Розвиток промисловості у визначальній мірі залежить від промислової політики держави. За визначенням науковців, вона полягає у здійсненні цілісної скоординованої системи заходів органів державної влади, спрямованих на розвиток промисловості в цілому, окремих її галузей і підприємств через механізми регулювання, стимулювання, контролю та інших для вирішення стратегічних і тактичних завдань з розвитку національної економіки. Для розробки стратегічної програми розвитку промисловості на тривалий майбутній період важливим на сьогодні є визначення достатньо повної, об'єктивної оцінки динаміки стану промисловості та галузей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

ПАТ Запорізький Металургійний Комбінат «Запоріжсталь» (далі ПАТ ЗМК «Запоріжсталь») був збудований в 1933 – 1939 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було перетворено у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом. В період 1998-2001 рр. згідно з планом приватизації ВАТ «Запоріжсталь» проводилася поступова реалізація державної частки статутного фонду товариства шляхом пільгового розміщення акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу, на некомерційному конкурсі. Первинне розміщення акцій завершено 07.10.2001 року. В 2003 році за рішенням загальних зборів акціонерів від 02.07.2003 року був зменшений статутний фонд ВАТ «Запоріжсталь» на величину раніше викупленого в акціонерів пакета в 25%+1 акція. В результаті статутний фонд товариства склав 210 920 444,75 тис.грн. Загальними зборами акціонерів ВАТ «Запоріжсталь» 21.12.2007 року затверджено Статут ВАТ „Запоріжсталь” в новій редакції, згідно з якою статутний фонд (капітал) товариства становить 660 920 444,75 тис.грн., і поділений на 2643 681 779 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. Вищим органом управління Товариством є Загальні збори акціонерів, які обирають Спостережну (Наглядову) Раду та Ревізійну комісію.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового

призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Крім того, здійснюється виробництво та збут іншої продукції промислово-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання і продуктів харчування.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, спрямовані на покращення якості та розширення сортаменту виробляємої продукції. Основними видами продукції, які виробляє підприємство є:

- переробний та ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг;
- сляби з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей;
- прокат листовий гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм в листах і рулонах з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей;
- холодногнуті профілі;
- жерсть біла гарячого лудіння;
- жерсть чорна;
- стрічка сталева;
- виливниці та піддони;
- гран шлак та щебінь;
- широкий асортимент виробів з металу товарів народного споживання.

Усі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву. Станом на 31.12.2018 р. середньооблікова чисельність штатних працівників складала 10 394 осіб; середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) – 46 осіб; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 16 осіб. Фонд оплати праці складає 2 195 164,9 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці (+409 608,5 тис. грн. або +22,9 %) відносно попереднього року відбулося за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 33,4 % (+549

144,0 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 7,8 % (-139 535,5 тис. грн.).

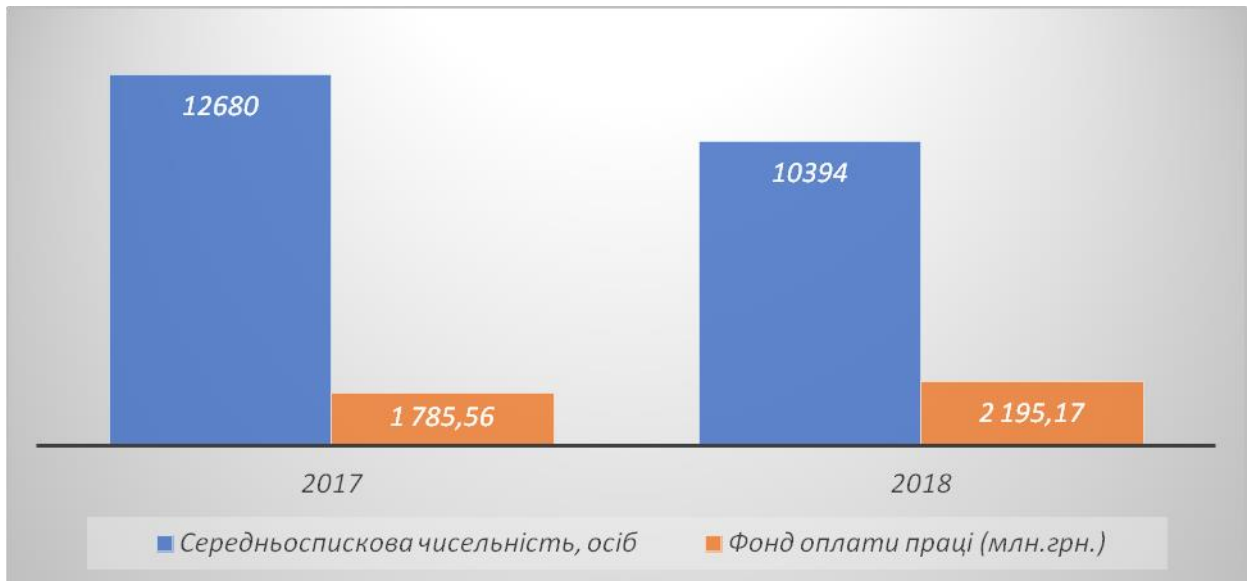


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу та ФОП на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Кадрова програма ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). На підприємстві діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на підприємстві спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом. Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на підприємстві діє Корпоративний університет, в якому у 2018 році пройшли навчання 2491 робітників виробничих підрозділів. У

рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання «КАМПУС» 5649 працівників пройшли навчання за темою «Інструменти безперервного вдосконалення».

Реалізація прокату у натуральній формі у 2018 році складає 3 471 845 т; сума реалізації – 50 179 841 тис. грн.; частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі – 84,83%; середньореалізаційна ціна – 14 453 грн./т.

Реалізація чавуну у натуральній формі становить – 805 168 т; сума реалізації – 7 489 039 тис. грн.; частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі – 12,66%; середньореалізаційна ціна – 9 301 грн./т.

Реалізація виробів подальшої переробки у натуральній формі – 53 871 т; сума реалізації - 767 286 тис. грн.; частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі – 1,30%; середньореалізаційна ціна – 14 243 грн./т.

Загальна сума експорту у 2018 році становить 38 823 027 тис.грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 65,63%. Основні ринки збуту продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» це внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близький Схід, Азія, Америка.

В 2019 р. згідно прогнозу аналітичної організації World Steel Association попит на сталеву продукцію на світовому ринку збільшиться на 1,4%, до 1681,2 млн. тон. На думку експертів, попит на сталеву продукцію підтримують такі чинники як відновлення економічної активності в західних країнах, а також покращення результатів економік, що розвиваються. Найшвидше попит на сталеву продукцію буде збільшуватися в країнах Азії (без Китаю). Також підвищення попиту очікується на ринках Близького Сходу та АСЕАН завдяки продовженню реалізації інфраструктурних проектів.

Для Туреччини World Steel прогнозує відновлення економіки і національного ринку сталеві продукції завдяки антикризовим заходам уряду, що також вплине на попит. Щодо України, то в 2019 році очікується зростання споживання сталі на 0,9% або до 5,8 млн. тон. Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому

ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім не мають суттєвого впливу на обсяги продажу.

Основними ринками збуту продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2018 р. є:

- внутрішній ринок 25,13%;
- Європа 17,26%;
- Туреччина 14,04%;
- Африка 11,83%;
- країни СНД 8,64%;
- Близькій Схід 8,35%;
- Азія 6,02%;
- Америка 5,61%.

Структура ринків збуту продукції підприємства представлена на рис.

2.2.

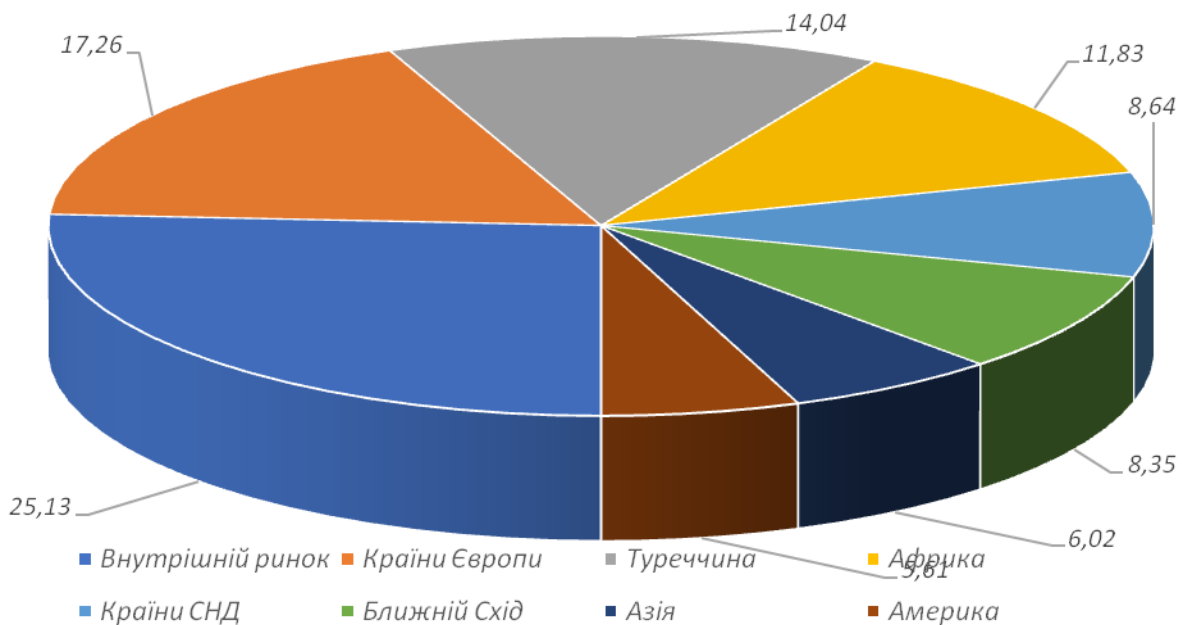


Рис. 2.2. Структура ринків збуту продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Основними клієнтами підприємства на внутрішньому ринку є ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «МД Істейт»; ТОВ «ЗЛМЗ»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»; ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та інші.

В процесі здійснення господарської діяльності впродовж 2016 – 2018 рр. ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» отримала такі результати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні результати фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК
«Запоріжсталь» у 2016 – 2018 рр.**

Найменування показника / рік	2016	2017	+,- Тис.грн.	ТР, %	2018	+,- Тис.грн.	ТР, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33158709	46746886	+13588177	140,98	59153818	+12406932	126,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23699479	38309499	+14610020	161,65	49414580	+11105081	128,99
Валовий прибуток	9459230	8437387	-1021843	89,20	7813209	-624178	92,60
Операційний прибуток	7063218	5210934	-1852284	73,78	2135646	-3075288	40,98
Чистий прибуток	4690083	3348549	-1341534	71,40	1804968	-1543581	53,90

Чистий дохід від реалізації продукції впродовж 2016 – 2018 рр. стабільно зростає, на 13 588 177 тис.грн. у 2016 – 2017 рр. та на 12 406 932 тис.грн. у 2017 – 2018 рр. Темп росту чистого доходу від реалізації становить 140,98% у 2016 – 2017 рр. та 126,54% у 2017 – 2018 рр. Таким чином, зростання чистого доходу у 2017 – 2018 рр. уповільнюється. Темп росту собівартості реалізованої продукції у 2016 – 2017 рр. становить 161,65%, тобто темп росту собівартості перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції. В результаті спостерігається зниження темпу росту валового прибутку, він склав 89,2%. Темп росту собівартості реалізованої продукції у 2017 – 2018 рр. становить 128,99%, тобто він також перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції в цьому ж періоді. В результаті спостерігається зниження темпу росту валового прибутку, він складає 92,6%. Аналогічна тенденція спостерігається на рівні операційного прибутку (темп росту у 2016 – 2017 рр. становить 73,78%, а у 2017 – 2018 рр. 40,98%) та на рівні чистого прибутку (темп росту у 2016 – 2017 рр. становить 71,4%, а у 2017 – 2018 рр. 53,9%).

Не дивлячись на те, що підприємство є прибутковим, негативна тенденція відносно основних фінансових результатів потребує додаткових обстежень негативних тенденцій, що підлягають під функції контролінгу.

2.2. Контролінг активів та капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Фінансовий контролінг активів і капіталу є важливим елементом контролінгу, що надає змогу з'ясувати структуру, стан та зміни в активах і капіталу протягом періоду дослідження, встановити позитивні та негативні тенденції змін та своєчасно розробити заходи фінансової стабілізації. Також, від раціональності формування активів залежить платоспроможність підприємства, швидкість обороту майна, а від оптимальності структури капіталу залежить фінансова стійкість підприємства та діагностується ймовірність банкрутства за критерієм достатності власного капіталу.

В табл. 2.1 представлено горизонтальний та вертикальний аналіз активів за 2016 рік. На початок 2016 року загальна вартість майна ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» складає 30093898 тис.грн., на кінець року 40482468 тис.грн., тобто на 10388570 тис.грн. більше, а темп росту вартості майна становить 134,5%. Зростання вартості майна підприємства відбулось за рахунок впливу таких чинників:

- зростання на 7 112 тис.грн. балансової вартості нематеріальних активів;
- зростання на 665 442 тис.грн. залишків незавершених капітальних інвестицій;
- зростання на 447 тис.грн. балансової вартості інвестиційної нерухомості;
- зростання на 458444 тис.грн. балансової вартості залишків запасів;
- зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 939218 тис.грн.;

- зростання на 742185 тис.грн. дебіторської заборгованості за виданими авансами;
- зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 6 663 738 тис.грн.;
- зростання на 638 681 тис.грн. інших оборотних активів.

Таблиця 2.2

Порівняльний баланс (актив)
(вертикальний та горизонтальний аналіз) за 2016 рік

Найменування статті	На початок звітнього періоду		На кінець звітнього періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	темپ росту, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	2 457	0,0	9 569	0,0	7 112	0,0	389,5
первісна вартість	2 457	0,0	13 487	0,0	11 030	0,0	548,9
накопичена амортизація	0	0,0	-3 918	0,0	-3 918	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	1 455 736	4,8	2 121 178	5,2	665 442	0,4	145,7
Основні засоби:	16 210 946	53,9	16 054 020	39,7	-156 926	-14,2	99,0
первісна вартість	16 210 946	53,9	17 750 591	43,8	1 539 645	-10,0	109,5
знос	0	0,0	-1 696 571	-4,2	-1 696 571	-4,2	0,0
Інвестиційна нерухомість:	6 518	0,0	6 965	0,0	447	0,0	106,9
первісна вартість	6 518	0,0	6 965	0,0	447	0,0	106,9
Довгострокові фінансові інвестиції:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
інші фінансові інвестиції	1 128 608	3,8	1 128 608	2,8	0	-1,0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	48	0,0	0	0,0	-48	0,0	0,0
Інші необоротні активи	369	0,0	107	0,0	-262	0,0	29,0
Усього за розділом I	18 804 682	62,5	19 320 447	47,7	515 765	-14,8	102,7
II. Оборотні активи							
Запаси	3 627 615	12,1	4 086 059	10,1	458 444	-2,0	112,6
Виробничі запаси	1 483 222	4,9	1 696 330	4,2	213 108	-0,7	114,4
Незавершене виробництво	847 818	2,8	595 882	1,5	-251 936	-1,3	70,3
Готова продукція	1 295 411	4,3	1 793 376	4,4	497 965	0,1	138,4
Товари	1 164	0,0	471	0,0	-693	0,0	40,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5 353 147	17,8	6 292 365	15,5	939 218	-2,2	117,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	20 066	0,1	762 251	1,9	742 185	1,8	3 798,7
з бюджетом	791 833	2,6	524 484	1,3	-267 349	-1,3	66,2
у тому числі з податку на прибуток	43	0,0	0	0,0	-43	0,0	0,0
з нарахованих доходів	138	0,0	2 462	0,0	2 324	0,0	1 784,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	896 752	3,0	7 560 490	18,7	6 663 738	15,7	843,1
Поточні фінансові інвестиції	0	0,0	700	0,0	700	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	387 424	1,3	1 027 854	2,5	640 430	1,3	265,3
Готівка	14	0,0	12	0,0	-2	0,0	85,7
Рахунки в банках	387 399	1,3	1 027 834	2,5	640 435	1,3	265,3

Витрати майбутніх періодів	201 580	0,7	256 044	0,6	54 464	0,0	127,0
Інші оборотні активи	8 560	0,0	647 241	1,6	638 681	1,6	7 561,2
Усього за розділом II	11 287 115	37,5	21 159 950	52,3	9 872 835	14,8	187,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	2 101	0,0	2 071	0,0	-30	0,0	98,6
Баланс	30 093 898	100,0	40 482 468	100,0	10 388 570	0,0	134,5

Можна зазначити, що така тенденція змін в активах свідчить про зростання господарського обороту підприємства. Така гіпотеза підтверджується зростанням обсягу чистого доходу від реалізації продукції, темп росту якого у 2016 році становить 105,61%.

Питома вага необоротних активів в структурі активів підприємства на початок року складає 62,5%, на кінець 2016 року – 47,7%, що також є позитивною динамікою тому, що підвищується питома вага мобільних активів. Так. Оборотні активи в структурі сукупного майна на початок року склали 37,5%, а на кінець року вже 52,3%.

Слід також зауважити, що у 2016 році спостерігається позитивна тенденція зростання обсягу грошових коштів на кінець року на 640435 тис.грн. І хоча це залишки грошових коштів лише на дату складання балансу, ми відмічаємо, що у підприємства збільшились ці залишки, що свідчить про зростання грошового обороту ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 році.

В таблиці 2.3 представлено аналіз активів підприємства за 2017 рік.

Темп росту майна у 2017 році становить 153,1%, що також є позитивною тенденцією, бо поряд із цим спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 40,98%. Продовжує знижуватись питома вага необоротних активів в структурі майна підприємства з 47,7% на початок 2017 року до 37,9% на кінець 2017 року. Це свідчить про більш мобільну структуру майна. Питома вага оборотних активів на початок року становить 52,3%, а на кінець 2017 року 62,1%. Зростання вартості майна підприємства відбулось за рахунок впливу таких чинників:

- зростання на 6859 тис.грн. первісної вартості нематеріальних активів;
- зростання первісної вартості основних засобів на 4 898638 тис.грн.;

– зростання первісної вартості інвестиційної нерухомості на 1055 тис.грн.

Перелічені чинники вплинули на зростання вартісного обсягу необоротних активів на 21,6%-х пункти. В результаті змін у структурі оборотних активів відбулось також зростання питомої ваги оборотних активів на 81,9%-х пункти.

Таблиця 2.3

Порівняльний баланс (актив)
(вертикальний та горизонтальний аналіз) за 2017 рік

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	темپ росту, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	9 569	0,0	20 346	0,0	10 777	0,0	212,6
первісна вартість	13 487	0,0	20 346	0,0	6 859	0,0	150,9
накопичена амортизація	-3 918	0,0	0	0,0	3 918	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	2 121 178	5,2	1 408 344	2,3	-712 834	-3,0	66,4
Основні засоби:	16 054 020	39,7	20 952 658	33,8	4 898 638	-5,9	130,5
первісна вартість	17 750 591	43,8	20 952 658	33,8	3 202 067	-10,0	118,0
знос	-1 696 571	-4,2	0	0,0	1 696 571	4,2	0,0
Інвестиційна нерухомість:	6 965	0,0	8 020	0,0	1 055	0,0	115,1
первісна вартість	6 965	0,0	8 020	0,0	1 055	0,0	115,1
знос	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
інші фінансові інвестиції	1 128 608	2,8	1 109 680	1,8	-18 928	-1,0	98,3
Інші необоротні активи	107	0,0	0	0,0	-107	0,0	0,0
Усього за розділом I	19 320 447	47,7	23 499 048	37,9	4 178 601	-9,8	121,6
II. Оборотні активи							
Запаси	4 086 059	10,1	5 133 524	8,3	1 047 465	-1,8	125,6
Виробничі запаси	1 696 330	4,2	1 640 288	2,6	-56 042	-1,5	96,7
Незавершене виробництво	595 882	1,5	2 063 157	3,3	1 467 275	1,9	346,2
Готова продукція	1 793 376	4,4	1 429 594	2,3	-363 782	-2,1	79,7
Товари	471	0,0	485	0,0	14	0,0	103,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 292 365	15,5	11 158 065	18,0	4 865 700	2,5	177,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
за виданими авансами	762 251	1,9	745 589	1,2	-16 662	-0,7	97,8
з бюджетом	524 484	1,3	1 315 844	2,1	791 360	0,8	250,9
у тому числі з податку на прибуток	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
з нарахованих доходів	2 462	0,0	1 236	0,0	-1 226	0,0	50,2
із внутрішніх розрахунків	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	7 560 490	18,7	17 845 366	28,8	10 284 876	10,1	236,0
Поточні фінансові інвестиції	700	0,0	0	0,0	-700	0,0	0,0

Гроші та їх еквіваленти	1 027 854	2,5	348 928	0,6	-678 926	-2,0	33,9
Готівка	12	0,0	0	0,0	-12	0,0	0,0
Рахунки в банках	1 027 834	2,5	348 918	0,6	-678 916	-2,0	33,9
Витрати майбутніх періодів	256 044	0,6	308 272	0,5	52 228	-0,1	120,4
Інші оборотні активи	647 241	1,6	1 630 937	2,6	983 696	1,0	252,0
Усього за розділом II	21 159 950	52,3	38 487 761	62,1	17 327 811	9,8	181,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	2 071	0,0	265	0,0	-1 806	0,0	12,8
Баланс	40 482 468	100,0	61 987 074	100,0	21 504 606	0,0	153,1

На 25,6%-х пункти зросла балансова вартість запасів, до яких віднесено виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція та товари.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 4865700 тис.грн., а темп її росту склав 177,3%. Продовжує зростати інша поточна дебіторська заборгованість. На початок року вона становила 7 560 490 тис.грн., на кінець року – 17 845 366 тис.грн., темп росту 250,9% (тобто зросла у 2,5 разів). Таке відволікання грошових коштів із господарського обороту може негативно вплинути на платоспроможність підприємства.

На кінець 2017 року у підприємства знизився обсяг абсолютно ліквідних активів (грошових коштів) на 678926 тис.грн. Впродовж 2017 року спостерігається зростання інших оборотних активів з 647241 тис.грн. на початок року до 1630937 тис.грн. на кінець 2017 року. Загальне зростання оборотних активів у вартісному вираженні становить 17 327 811 тис.грн., а у відсотках – 9,8%.

В таблиці 2.4 представлений горизонтальний та вертикальний аналіз активів у 2018 році.

Темп росту балансової вартості майна у 2018 році складає 113,7%, що супроводжується подальшим нарощуванням обсягу господарської діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році зріс на 12 406 932 тис.грн., темп його росту становить 126,54%. Питома вага необоротних активів впродовж 2018 року суттєво не змінилась, на початок року вона становила 37,9%, а на кінець року – 35,4%.

Вагомий внесок у зростання обсягу майна внесли такі статті:

- первісна вартість основних засобів (+ 1 569 984 тис.грн.);
- вартість виробничих запасів (+ 570 878 тис.грн.);
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (+ 5 857 593 тис.грн.);
- дебіторська заборгованість за виданими авансами (+538 268 тис.грн.);
- інша поточна дебіторська заборгованість (+1 013 775 тис.грн.).

Таблиця 2.4

Порівняльний баланс (актив)
(вертикальний та горизонтальний аналіз) за 2018 рік

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	темп росту, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	20 346	0,0	68 133	0,1	47 787	0,1	334,9
первісна вартість	20 346	0,0	47 119	0,1	26 773	0,0	231,6
накопичена амортизація	0	0,0	-21 014	0,0	-21 014	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	1 408 344	2,3	1 293 019	1,8	-115 325	-0,4	91,8
Основні засоби:	20 952 658	33,8	20 547 936	29,2	-404 722	-4,6	98,1
первісна вартість	20 952 658	33,8	22 522 642	32,0	1 569 984	-1,8	107,5
знос	0	0,0	-1 974 706	-2,8	-1 974 706	-2,8	0,0
Інвестиційна нерухомість:	8 020	0,0	6 741	0,0	-1 279	0,0	84,1
первісна вартість	8 020	0,0	6 741	0,0	-1 279	0,0	84,1
знос	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
інші фінансові інвестиції	1 109 680	1,8	1 038 362	1,5	-71 318	-0,3	93,6
Усього за розділом I	23 499 048	37,9	24 928 897	35,4	1 429 849	-2,5	106,1
II. Оборотні активи							
Запаси	5 133 524	8,3	5 112 500	7,3	-21 024	-1,0	99,6
Виробничі запаси	1 640 288	2,6	2 211 166	3,1	570 878	0,5	134,8
Незавершене виробництво	2 063 157	3,3	1 097 094	1,6	-966 063	-1,8	53,2
Готова продукція	1 429 594	2,3	1 779 995	2,5	350 401	0,2	124,5
Товари	485	0,0	24 245	0,0	23 760	0,0	4 999,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11 158 065	18,0	17 015 658	24,1	5 857 593	6,1	152,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
за виданими авансами	745 589	1,2	1 283 857	1,8	538 268	0,6	172,2
з бюджетом	1 315 844	2,1	894 464	1,3	-421 380	-0,9	68,0
у тому числі з податку на прибуток	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
з нарахованих доходів	1 236	0,0	1 963	0,0	727	0,0	158,8
із внутрішніх розрахунків	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 845 366	28,8	18 859 141	26,8	1 013 775	-2,0	105,7
Поточні фінансові інвестиції	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	348 928	0,6	423 708	0,6	74 780	0,0	121,4
Готівка	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0

Рахунки в банках	348 918	0,6	423 693	0,6	74 775	0,0	121,4
Витрати майбутніх періодів	308 272	0,5	286 391	0,4	-21 881	-0,1	92,9
Інші оборотні активи	1 630 937	2,6	1 658 514	2,4	27 577	-0,3	101,7
Усього за розділом II	38 487 761	62,1	45 536 196	64,6	7 048 435	2,5	118,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	265	0,0	551	0,0	286	0,0	207,9
Баланс	61 987 074	100,0	70 465 644	100,0	8 478 570	0,0	113,7

Приріст вартості оборотних активів за 2018 рік становить 7 048 435 тис.грн. або 2,5%.

Таким чином, за період 2016 – 2018 рр. спостерігаються такі зміни у складі та структурі майна ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь»:

- зростає балансова вартість майна;
- зростає питома вага оборотних активів з 37,5% на початок 2016 року до 64,6% на кінець 2018 р.;
- такі зміни супроводжуються зростанням чистого доходу від реалізації продукції у 2016 – 2017 рр. на 40,98%, а у 2017 – 2018 рр. на 26,54%;
- у підприємства стабільно зростає обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також іншої поточної дебіторської заборгованості;
- також зростає дебіторська заборгованість за виданими авансами.

Контролінг стану та руху капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» представлено в табл. 2.5 – 2.7.

Питома вага власного капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на початок 2016 року становить 52%, а на кінець року 49,9%, тобто капітал підприємства сформований практично у відношенні 50/50 власний до позикового капіталу. Це свідчить про нормальну фінансову стійкість підприємства. Важливою структурною складовою власного капіталу є нерозподілений прибуток. У підприємства впродовж 2016 року нерозподілений прибуток зростає з 4772435 тис.грн. на 01.01.2016 р. до 10392611 тис.грн. на 31.12.2016 р., тобто накопичення чистого прибутку становить 5620176 тис.грн. Така динаміка нерозподіленого прибутку свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства та здатність формувати власні фінансові ресурси для розвитку

підприємства. Сьогодні це є унікальними властивостями підприємства та ознакою його фінансової стабільності, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості.

Підприємство має довгостроковий кредит, який на початок року складає 741223 тис.грн., а на кінець року 797778 тис.грн., впродовж 2016 року додаткового залучення довгострокових позикових коштів не відбувалось. Зміна залишку заборгованості – перехідна сума, що свідчить про рух коштів за цією заборгованістю.

Таблиця 2.5

**Порівняльний баланс (пасив)
(вертикальний та горизонтальний аналіз) за 2016 рік**

Найменування статті	На початок звітнього періоду		На кінець звітнього періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	темп росту, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	2,2	660 920	1,6	0	-0,6	100,0
Капітал у дооцінках	9 800 502	32,6	8 787 256	21,7	-1 013 246	-10,9	89,7
Додатковий капітал	-82 251	-0,3	-161 333	-0,4	-79 082	-0,1	196,1
Резервний капітал	506 200	1,7	506 200	1,3	0	-0,4	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 772 435	15,9	10 392 611	25,7	5 620 176	9,8	217,8
Усього за розділом I	15 657 806	52,0	20 185 654	49,9	4 527 848	-2,2	128,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1 273 399	4,2	914 766	2,3	-358 633	-2,0	71,8
Довгострокові кредити банків	741 223	2,5	797 778	2,0	56 555	-0,5	107,6
Інші довгострокові зобов'язання	43 162	0,1	45 053	0,1	1 891	0,0	104,4
Довгострокові забезпечення	1 054 036	3,5	1 254 424	3,1	200 388	-0,4	119,0
Цільове фінансування	555	0,0	479	0,0	-76	0,0	86,3
Усього за розділом II	3 112 375	10,3	3 012 500	7,4	-99 875	-2,9	96,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	2 690 828	8,9	2 985 146	7,4	294 318	-1,6	110,9
Поточна кредиторська заборгованість:							
за довгостроковими зобов'язаннями	18 589	0,1	14 645	0,0	-3 944	0,0	78,8
за товари, роботи, послуги	5 679 226	18,9	11 282 625	27,9	5 603 399	9,0	198,7
за розрахунками з бюджетом	472 291	1,6	170 520	0,4	-301 771	-1,1	36,1
за у тому числі з податку на прибуток	430 701	1,4	114 570	0,3	-316 131	-1,1	26,6
за розрахунками зі страхування	10 950	0,0	10 307	0,0	-643	0,0	94,1

за розрахунками з оплати праці	45 754	0,2	48 660	0,1	2 906	0,0	106,4
за одержаними авансами	10 475	0,0	21 322	0,1	10 847	0,0	203,6
за розрахунками з учасниками	13 974	0,0	13 974	0,0	0	0,0	100,0
Поточні забезпечення	89 943	0,3	98 428	0,2	8 485	-0,1	109,4
Доходи майбутніх періодів	419	0,0	394	0,0	-25	0,0	94,0
Інші поточні зобов'язання	2 291 268	7,6	2 638 293	6,5	347 025	-1,1	115,1
Усього за розділом III	11 323 717	37,6	17 284 314	42,7	5 960 597	5,1	152,6
Баланс	30 093 898	100,0	40 482 468	100,0	10 388 570	0,0	134,5

Також підприємство має відстрочені податкові зобов'язання, які на кінець року становлять 914766 тис.грн.; інші довгострокові зобов'язання 45053 тис.грн.; довгострокові забезпечення 1254424 тис.грн.; цільове фінансування 479 тис.грн. Загальна сума довгострокової заборгованості на початок року складає 3112375 тис.грн., а на кінець року – 3 012500 тис.грн., темп росту загальної заборгованості складає 96,8%. Тобто впродовж 2016 р. суттєвих змін в складі та обсягах довгострокових зобов'язань у підприємства не відбувалось.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» має короткостроковий кредит, заборгованість за яким на початок року становить 2690828 тис.грн., а на кінець року 2985146 тис.грн., темп росту заборгованості складає 110,9%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на початок року становить 5679226 тис.грн., на кінець року 11282625 тис.грн., темп росту заборгованості становить 198,7%, тобто підприємство активно залучає кошти тимчасово у поточний господарський оборот. Інші види поточної кредиторської заборгованості мають характер перехідних залишків за розрахунками по оплаті праці, по страхуванню, з одержаних авансів і т.д. Звертають на себе увагу інші поточні зобов'язання, які на початок року становили 2291268 тис.грн., а на кінець року 2638293 тис.грн., темп росту зобов'язань складає 115,1%. Питома вага короткострокових зобов'язань на початок року становить 37,6%, а на кінець року 42,7%.

Структура капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 році свідчить про її оптимальність з точки зору фінансової стійкості.

В таблиці 2.6 представлений аналіз капіталу у 2017 році. Питома вага власного капіталу на початок року становить 49,9%, а на кінець року 42,3%. У 2017 році спостерігається зростання залишків капіталу в дооцінках на 2227536 тис.грн. Позитивною динамікою характеризується зміна обсягу нерозподіленого прибутку, який на початок року становив 10392611 тис.грн., а на кінець року 14049681 тис.грн., темп росту нерозподіленого прибутку складає 135,2%. Слід відмітити, що у 2017 році спостерігається уповільнення темпу росту нерозподіленого прибутку (у 2016 році темп росту складав 217,8%).

Таблиця 2.6

**Порівняльний баланс (пасив)
(вертикальний та горизонтальний аналіз) за 2017 рік**

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	темп росту, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	1,6	660 920	1,1	0	-0,6	100,0
Капітал у дооцінках	8 787 256	21,7	11 014 792	17,8	2 227 536	-3,9	125,3
Додатковий капітал	-161 333	-0,4	0	0,0	161 333	0,4	0,0
Резервний капітал	506 200	1,3	506 200	0,8	0	-0,4	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10 392 611	25,7	14 049 681	22,7	3 657 070	-3,0	135,2
Усього за розділом I	20 185 654	49,9	26 231 593	42,3	6 045 939	-7,5	130,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	914 766	2,3	1 143 353	1,8	228 587	-0,4	125,0
Довгострокові кредити банків	797 778	2,0	655 095	1,1	-142 683	-0,9	82,1
Інші довгострокові зобов'язання	45 053	0,1	31 537	0,1	-13 516	-0,1	70,0
Довгострокові забезпечення	1 254 424	3,1	1 579 041	2,5	324 617	-0,6	125,9
Цільове фінансування	479	0,0	403	0,0	-76	0,0	84,1
Усього за розділом II	3 012 500	7,4	3 409 429	5,5	396 929	-1,9	113,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	2 985 146	7,4	3 044 256	4,9	59 110	-2,5	102,0
Поточна кредиторська заборгованість:							
за довгостроковими зобов'язаннями	14 645	0,0	13 516	0,0	-1 129	0,0	92,3
за товари, роботи, послуги	11 282 625	27,9	26 157 728	42,2	14 875 103	14,3	231,8
за розрахунками з бюджетом	170 520	0,4	295 621	0,5	125 101	0,1	173,4
за у тому числі з податку на прибуток	114 570	0,3	238 111	0,4	123 541	0,1	207,8

за розрахунками зі страхування	10 307	0,0	11 526	0,0	1 219	0,0	111,8
за розрахунками з оплати праці	48 660	0,1	58 119	0,1	9 459	0,0	119,4
за одержаними авансами	21 322	0,1	7 766	0,0	-13 556	0,0	36,4
за розрахунками з учасниками	13 974	0,0	13 974	0,0	0	0,0	100,0
Поточні забезпечення	98 428	0,2	128 887	0,2	30 459	0,0	130,9
Доходи майбутніх періодів	394	0,0	369	0,0	-25	0,0	93,7
Інші поточні зобов'язання	2 638 293	6,5	2 614 290	4,2	-24 003	-2,3	99,1
Усього за розділом III	17 284 314	42,7	32 346 052	52,2	15 061 738	9,5	187,1
Баланс	40 482 468	100,0	61 987 074	100,0	21 504 606	0,0	153,1

В підсумку першого розділу пасиву балансу обсяг власного капіталу на початок року становить 20 185 654 тис.грн., а на кінець року 26 231 593 тис.грн.

Політика підприємства відносно довгострокового залучення грошових коштів у 2017 році практично не змінилась. Так, на початок року довгострокові зобов'язання склали 3 012 500 тис.грн., а на кінець року 3 409 429 тис.грн. Вагому питому частину у складі довгострокових зобов'язань мають відстрочені податкові зобов'язання та довгострокові забезпечення. Питома вага довгострокових зобов'язань на початок року становила 7,4%, а на кінець року 5,5%.

Поточні зобов'язання і забезпечення у сукупності на початок року складають 17 284 314 тис.грн., зокрема 2 985 146 тис.грн. короткострокові кредити банків; 1 128 262 тис.грн. кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; 2 638 293 тис.грн. інші поточні зобов'язання. На кінець 2017 року загальний обсяг поточних короткострокових зобов'язань складає 32 346 052 тис.грн., зокрема 3 044 256 тис.грн. короткострокові кредити банків; 2 615 772 тис.грн. кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; 2 614 290 тис.грн. інші поточні зобов'язання. Слід зауважити, що у 2017 році підприємство дещо змінило фінансову політику відносно залучення короткострокових позикових джерел фінансування у господарський оборот підприємства. У зв'язку із цим питома вага цих джерел фінансування впродовж 2017 року зросла на 9,5%.

Таким чином, структура капіталу у 2017 році така:

- на початок року питома вага власного капіталу 49,9%; довгострокових позикових джерел 7,4%; короткострокових позикових джерел фінансування 42,7%;
- на кінець 2017 року питома вага власного капіталу 42,3%; довгострокових позикових джерел 4,9%; короткострокових позикових джерел фінансування 52,2%.

Зміни у складі та структурі капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2018 році представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Порівняльний баланс (пасив)
(вертикальний та горизонтальний аналіз) за 2018 рік**

Найменування статті	На початок звітнього періоду		На кінець звітнього періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	темп росту, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	1,1	660 920	1,0	0	-0,1	100,0
Капітал у дооцінках	11 014 792	17,8	10 139 310	14,8	-875 482	-3,0	92,1
Резервний капітал	506 200	0,8	506 200	0,7	0	-0,1	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14 049 681	22,7	19 586 620	28,6	5 536 939	5,9	139,4
Усього за розділом I	26 231 593	42,3	30 893 050	45,1	4 661 457	2,8	117,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1 143 353	1,8	923 959	1,3	-219 394	-0,5	80,8
Довгострокові кредити банків	655 095	1,1	342 679	0,5	-312 416	-0,6	52,3
Інші довгострокові зобов'язання	31 537	0,1	23 777	0,0	-7 760	0,0	75,4
Довгострокові забезпечення	1 579 041	2,5	1 716 163	2,5	137 122	0,0	108,7
Цільове фінансування	403	0,0	373	0,0	-30	0,0	92,6
Усього за розділом II	3 409 429	5,5	3 006 951	4,4	-402 478	-1,1	88,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	3 044 256	4,9	3 016 618	4,4	-27 638	-0,5	99,1
Поточна кредиторська заборгованість:							
за довгостроковими зобов'язаннями	13 516	0,0	13 516	0,0	0	0,0	100,0
за товари, роботи, послуги	26 157 728	42,2	28 767 509	42,0	2 609 781	-0,2	110,0
за розрахунками з бюджетом	295 621	0,5	87 408	0,1	-208 213	-0,3	29,6
за у тому числі з податку на прибуток	238 111	0,4	16 963	0,0	-221 148	-0,4	7,1
за розрахунками зі страхування	11 526	0,0	18 244	0,0	6 718	0,0	158,3
за розрахунками з оплати праці	58 119	0,1	83 159	0,1	25 040	0,0	143,1

за одержаними авансами	7 766	0,0	10 503	0,0	2 737	0,0	135,2
за розрахунками з учасниками	13 974	0,0	13 974	0,0	0	0,0	100,0
Поточні забезпечення	128 887	0,2	162 775	0,2	33 888	0,0	126,3
Доходи майбутніх періодів	369	0,0	353	0,0	-16	0,0	95,7
Інші поточні зобов'язання	2 614 290	4,2	2 374 568	3,5	-239 722	-0,7	90,8
Усього за розділом III	32 346 052	52,2	34 548 607	50,5	2 202 555	-1,7	106,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0,0	302	0,0	302	0,0	0,0
Баланс	61 987 074	100,0	68 448 910	100,0	6 461 836	0,0	110,4

Питома вага власного капіталу на початок року становить 42,3%, на кінець 2018 року 45,1%. Чинник, що вплинув на зростання питомої ваги власного капіталу це зростання нерозподіленого прибутку з 22,7% на початок року до 28,6% на кінець року. У абсолютних величинах нерозподілений прибуток змінився з 14049681 тис.грн. на початок року до 19586620 тис.грн. на кінець року. Темп росту нерозподіленого прибутку складає 139,4%, тобто він прискорився у порівнянні з 2017 роком, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення структури балансу.

Знижується питома вага довгострокових зобов'язань в структурі капіталу з 5,5% на початок року до 4,4% на кінець 2018 року. В абсолютних величинах довгострокові зобов'язання на початок року становили 3 409 429 тис.грн., а на кінець року 3 006 951 тис.грн.

Питома вага короткострокових зобов'язань на початок року становить 52,2% або 32346052 тис.грн., а на кінець року 50,5% або 34548607 тис.грн., тобто і у 2018 році підприємство не знижує обсяг короткострокових залучених коштів у поточному господарському обороті. Обсяг короткострокових кредитів банків залишається постійним та складає 3044256 тис.грн. на початок року та 3016618 тис.грн. на кінець року. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на початок року становить 26157728 тис.грн. або 42,2%, а на кінець року 28767509 тис.грн. або 42%. Політика підприємства відносно залучення коштів контрагентів за господарською діяльністю є стабільною вже впродовж трьох років. Також стабільною є політика відносно обсягу інших поточних зобов'язань, які на початок року становили 2614290 тис.грн., а на кінець року 2374568 тис.грн.

За результатами контролінгу активів та капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» можна стверджувати, що структура активів та капіталу є відносно стабільною та такою, що свідчить про її оптимальність для здійснення безперервної господарської діяльності.

Тенденції зміни структури активів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка структури активів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 – 2018 рр.

З рис. 2.3. видно, що структура активів змінюється у напрямку зростання мобільності активів, що надає змогу підприємству більш вільно організовувати свою поточну господарську діяльність.

Тенденції зміни структури пасивів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» представлено на рис. 2.4.

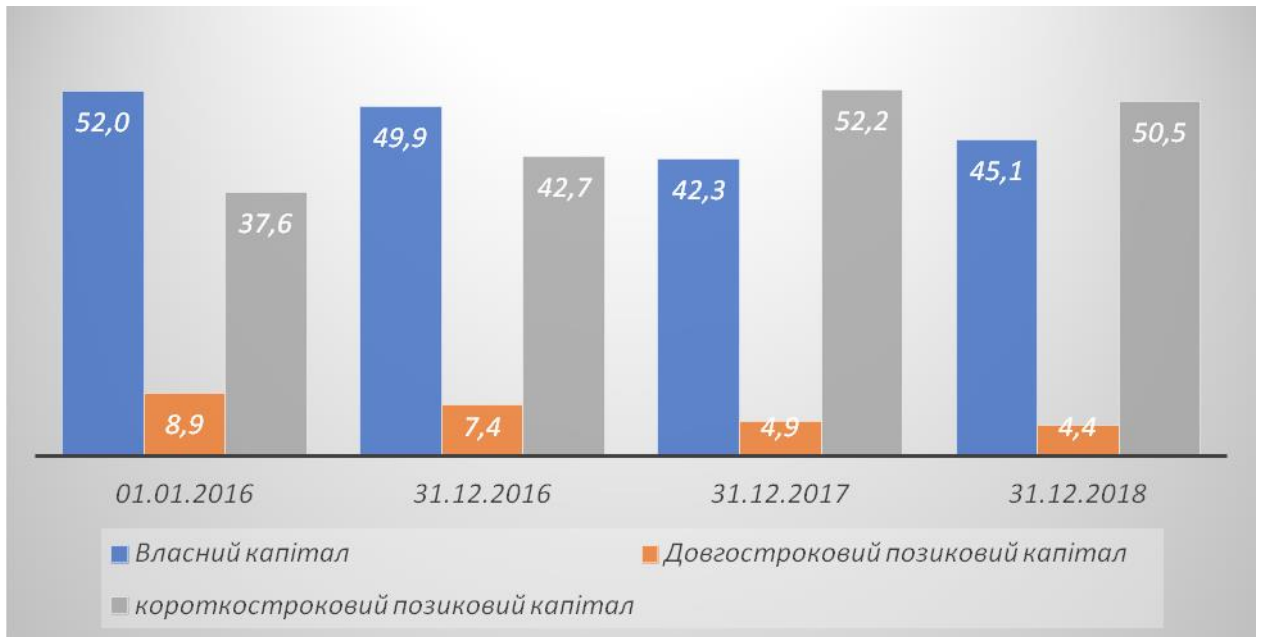


Рис. 2.4. Динаміка структури пасивів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 – 2018 рр.

Структура капіталу свідчить, що впродовж 2016 – 2018 рр. підприємство все більш активно залучає короткострокові позикові кошти у господарський оборот підприємства. Це потребує додаткового фінансового управління з метою більш ретельного контролю за своєчасним поверненням коштів.

2.3. Контролінг відносних аналітичних показників ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь»

Контролінг передбачає застосування ряду прийомів:

- складання порівняльних таблиць за ряд років, при цьому виявляють відхилення в абсолютних сумах та у відносних показниках (в %) по основних об'єктах господарської та фінансової діяльності;
- визначення відносних відхилень показників (в % відносно базового періоду);
- визначення показників за ряд років в % до будь-якого підсумкового показника (до суми балансу, власних активів тощо);

- визначення спеціальних коефіцієнтів, які характеризують співвідношення між окремими статтями звітності.

Інформаційною базою для виконання розрахунків є «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 № 14 [45]. Ці Методичні рекомендації розроблені з метою забезпечення однозначності підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств, виявленні ознак поточної, критичної чи надкритичної їх неплатоспроможності та ознак дій, передбачених статтями 156² – 156⁴ Кримінального кодексу України, – приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, а також для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень в системі контролінгу.

Відповідність розрахованих, згідно з вказаними Методичними рекомендаціями, економічних показників фінансового стану підприємств різним рівням неплатоспроможності визначається державним органом з питань банкрутства, арбітражним керуючим, підприємством, власником його майна (органом, уповноваженим управляти майном підприємства), інвестором, кредитором за власною ініціативою, а також у визначених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (далі – Закон) випадках, при проведенні експертизи фінансового становища підприємства. Джерелами інформації для проведення розрахунків економічних показників і виявлення ознак неплатоспроможності чи банкрутства є вибіркові показники з документів фінансової звітності підприємства, які відображаються у табличній формі.

Для контролінгу фінансового стану ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» нами складено таблицю коефіцієнтів, які пропонується розрахувати для

визначення стану платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Система показників та джерел вхідної інформації для фінансового управління та засадах контролінгу

№	Найменування показника	Алгоритм розрахунку та джерело вхідної інформації
1	2	3
1	Частка основних засобів в активах підприємства, відсотків	$\frac{\text{ф.№1 р. 1010 гр. 4}}{\text{ф.№1 р. 1300 гр. 4}} \times 100$
2	Частка активної частини основних засобів, відсотків	$\frac{\text{ф.№1 р. 1010 гр. 4}}{\text{ф.№1 р. 1300 гр. 4}} \times 100$
3	Коефіцієнт зносу основних засобів, відсотків	$\frac{\text{ф.№1 р. 1012 гр. 4}}{\text{ф.№1 р. 1011 гр. 4}} \times 100$
Продовження табл. 2.8		
1	2	3
4	Коефіцієнт зносу активної частини основних засобів, відсотків	$\frac{\text{ф.№5 (р. 130 гр. 15 + р. 140 гр. 15)}}{\text{ф.№5 (р. 130 гр. 3 + р. 140 гр. 3)}} \times 100$
5	Коефіцієнт поновлення, відсотків	$\frac{\text{ф.№5 р. 260 гр. 5}}{\text{ф.№1 р. 1011 гр. 3}} \times 100$
6	Коефіцієнт вибуття, відсотків	$\frac{\text{ф.№5 р. 260 гр. 8}}{\text{ф.№1 р. 1011 гр. 3}} \times 100$
7	Співвідношення суми основних засобів основної діяльності до суми основних засобів підприємства	$\frac{\text{ф.№11-03 р. 140 гр. 7}}{\text{ф.№11-03 р. 100 гр. 7}} \times 100$

	станом на кінець року, відсотків	
8	Ступінь придатності основних засобів у межах нормативного строку служби, відсотків	$\frac{\text{ф. №1 р. 1012 гр. 4} - \text{ф. №11-03 р. 100 гр. 11}}{\text{ф. №11-03 р. 100 гр. 7} - \text{ф. №11-03 р. 100 гр. 11}} \times 100$
9	Питома вага повністю зношених основних засобів, відсотків	$\frac{\text{ф. №11-03 р. 100 гр. 11}}{\text{ф. №11-03 р. 100 гр. 7}} \times 100$
10	Маневреність власних оборотних засобів	$\frac{\text{ф. №1 (р. 1495 - р. 1095) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}}$
11	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$\frac{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}}{\text{ф. №1 (р. 1595 + р. 1695) гр. 4}}$
12	Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1695 гр. 4}}$
13	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф. №1 р. (1195-1100-1101-1102-1103-1104-1110-1170) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1695 гр. 4}}$
14	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	$\frac{\text{ф. №1 р. (1160 + 1165 + 1166 + 1167) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1695 гр. 4}}$
15	Частка оборотних коштів в активах, відсотків	$\frac{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1300 гр. 4}} \times 100$
16	Частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	$\frac{\text{ф. №1 (р. 1495 - р. 1095) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}} \times 100$

1 7	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	$\frac{\text{ф. №1 (р. 1495 – р. 1095) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}} \times 100$
Продовження табл. 2.8		
1	2	3
1 8	Частка запасів у оборотних активах, відсотків	$\frac{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}} \times 100$
1 9	Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\text{ф. №1 р. (1495-1595-1695-1425-1430-1095) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}}$
2 0	Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1300 гр. 4}}$
2 1	Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{ф. №1 р. 1300 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}$
2 2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4} - \text{ф. №1 р. 1095 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}$
2 3	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4} + \text{ф. №1 р. 1695 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1300 гр. 4}}$
2 4	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	$\frac{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1095 гр. 4}}$
2 5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\frac{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4} + \text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}$
2 6	Коефіцієнт структури позикового капіталу	$\frac{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4} + \text{ф. №1 р. 1695 гр. 4}}$
2 7	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$\frac{\text{ф. №1 р. 1595 гр. 4} + \text{ф. №1 р. 1695 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}$
2 8	Показник фінансового левериджу	$\frac{\text{ф. №1 р. 1300 гр. 4} - \text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}$

29	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	$\frac{\text{ф. №1 (р. 1495-1520-1521-1525-1526-1530-1535-1540-1545-1665-р. 1095) гр. 4}}{\text{ф. №1 р. 1195 гр. 4}}$
30	Продуктивність праці, тис. гривень / особу	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\text{ф. №1-ПВ(місячна)р. 1040}}$
31	Фондовіддача, гривень / гривень	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\text{ф. №1 р. 1010} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)}$
32	Оборотність коштів у розрахунках, оборотів	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 4}}{2} \right)}$
33	Час обороту коштів у розрахунках, днів	$\frac{360}{\left(\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 4}}{2} \right)} \right)}$
34	Оборотність запасів, оборотів	$\frac{\text{ф. №2 р. 2050 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}}{2} \right)}$
Продовження табл. 2.8		
1	2	3
35	Час обороту запасів, днів	$\frac{360}{\left(\frac{\text{ф. №2 р. 2050 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}}{2} \right)} \right)}$
36	Час обороту кредиторської заборгованості, днів	$\frac{\text{ф. №1} \left(\text{р. 1595} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right) + \text{р. 1695} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right) \right) \times 360}{\text{ф. №2 р. 2050 р. 3}}$
37	Тривалість операційного циклу, днів	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 4}}{2} \right)} + \frac{\text{ф. №2 р. 2050 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}}{2} \right)}$
38	Тривалість фінансового циклу, днів	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155) гр. 4}}{2} \right)} + \frac{\text{ф. №2 р. 2050 гр. 3}}{\left(\frac{\text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1100-1101-1102-1103-1104-1110) гр. 4}}{2} \right)} - \frac{\text{ф. №1} \left(\text{р. 1595} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right) + \text{р. 1695} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right) \right) \times 360}{\text{ф. №2 р. 2050 р. 3}}$

39	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	$\frac{(\text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155)} \text{гр. 3} + \text{ф. №1 р. (1040-1120-1125-1130-1135-1140-1145-1155)} \text{гр. 3})}{2}$ ф. №2 р. 2000 гр. 3
40	Оборотність власного капіталу, оборотів	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\text{ф. №1 р. 1495} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)}$
41	Оборотність сукупного капіталу, оборотів	$\frac{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}}{\text{ф. №1 р. 1300} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)}$
42	Коефіцієнт стійкості економічного росту	$\frac{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3} - \text{ф. №4 р. 4200 гр. 7}}{\text{ф. №1 р. 1495 гр. 4}}$
43	Поточна платоспроможність	ф. №1 р. (1030 + 1035 + 1160 + 1165 + 1166 + 1167 - 1595 - 1695) гр. 4
44	Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3} + \text{ф. №2 р. 2515 гр. 3}}{\text{ф. №1 р. (1595 + 1695)} \text{гр. 4}}$
45	Рентабельність продукції, відсотків	$\frac{\text{ф. №2 р. (2090 або 2095)} \text{гр. 3}}{\text{ф. №2 р. 2050 гр. 3}} \times 100$
46	Рентабельність діяльності, відсотків	$\frac{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3}}{\text{ф. №2 р. 2000 гр. 3}} \times 100$
47	Рентабельність активів, відсотків	$\frac{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3}}{\text{ф. №1 р. 1300} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)} \times 100$
48	Рентабельність сукупного капіталу, відсотків	$\frac{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3}}{\text{ф. №1 р. 1900} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)} \times 100$
49	Рентабельність власного капіталу, відсотків	$\frac{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3}}{\text{ф. №1 р. 1495} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)} \times 100$
50	Період окупності власного капіталу	$\frac{\text{ф. №1 р. 1495} \left(\frac{\text{гр. 3} + \text{гр. 4}}{2} \right)}{\text{ф. №2 р. (2350 або 2355)} \text{гр. 3}}$

Слід зауважити, що ця система показників всебічно характеризує фінансове положення підприємства та надає можливості своєчасно реагувати

на появу ризиків у фінансово-господарській діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» з метою удосконалення фінансового управління.

Результати розрахунку показників наведено у табл. 2.9.

На першому етапі фінансового управління на засадах контролінгу проведемо оцінювання стану основних засобів підприємства. Частка основних засобів в активах на початок 2016 року складає 53,9%, тобто підприємство, як це і логічно, має важку структуру активів, тому, що воно належить до металургійної галузі. На кінець року питома вага основних засобів знизилась до 39,7% з причини загальної зміни структури активів та підвищення питомої ваги оборотних активів. При цьому вартісний обсяг основних засобів залишився постійним. Тобто, з одного й того ж обсягу основних засобів підприємство отримує більший обсяг виробленої продукції. Така тенденція є позитивною та свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Аналогічна тенденція спостерігається у 2017 році. На кінець 2017 року питома вага основних засобів знизилась до 33,8% і такою залишилась на кінець 2018 року.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів на початок 2017 року має від'ємне значення, тобто всі оборотні кошти підприємства сформовані за рахунок короткострокових позикових коштів, він дорівнює ($-0,279$). Вже на кінець року частка оборотних активів сформована за рахунок власних коштів і коефіцієнт дорівнює $0,041$, тобто фінансова стійкість підприємства покращується. Взагалі, аналітики вважають, що цей коефіцієнт повинен бути $0,4$, тобто 40% оборотних активів потрібно фінансувати за рахунок власних коштів для того, щоби підприємство вважалось фінансово стійким. В нашому випадку ми лише відзначаємо позитивну тенденцію зростання рівня показника. Впродовж 2017 року показник також зростає до $0,071$, а у 2018 році він зріс до $0,131$.

Таблиця 2.9

Система показників фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на засадах контролінгу

Основний показник, одиниця виміру	2016 рік			2017 рік			2018 рік		
	на початок року	на кінець року	відхилення за рік	на початок року	на кінець року	відхилення за рік	на початок року	на кінець року	відхилення за рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
частка основних засобів в активах підприємства, відсотків	53,9	39,7	-14,2	39,7	33,8	-5,9	33,8	29,2	-4,6
коефіцієнт зносу основних засобів, відсотків	0,0	9,6	9,6	9,6	0,0	-9,6	0,0	8,8	8,8
маневреність власних оборотних засобів	-0,279	0,041	0,320	0,041	0,071	0,030	0,071	0,131	0,060
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,782	1,043	0,261	1,043	1,076	0,033	1,076	1,213	0,137
коефіцієнт покриття - Кп	0,997	1,224	0,227	1,224	1,190	-0,034	1,190	1,318	0,128
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,338	0,737	0,399	0,737	0,863	0,126	0,863	1,014	0,151
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	0,068	0,068	0,000	0,119	0,119	0,000	0,022	0,022	0,000
частка оборотних коштів в активах, відсотків	37,5	52,3	14,8	52,3	62,1	9,8	62,1	64,6	2,5
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	-27,9	4,1	32,0	4,1	7,1	3,0	7,1	13,1	6,0
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	-43,4	10,6	54,0	10,6	26,6	16,0	26,6	58,3	31,7
частка запасів у оборотних активах, відсотків	64,3	38,6	-25,7	38,6	26,7	-11,9	26,7	22,5	-4,2
коефіцієнт покриття запасів	1,556	2,590	1,034	2,590	3,749	1,159	3,749	4,256	0,507
коефіцієнт фінансової автономії	0,520	0,499	-0,021	0,499	0,423	-0,076	0,423	0,438	0,015
коефіцієнт фінансової залежності	1,922	2,006	0,084	2,006	2,363	0,357	2,363	2,281	-0,082

Продовження табл. 2.9									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,201	0,043	0,244	0,043	0,104	0,061	0,104	0,193	0,089
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,480	0,501	0,021	0,501	0,577	0,076	0,577	0,533	-0,044
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,166	0,156	-0,010	0,156	0,145	-0,011	0,145	0,121	-0,024
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,166	0,106	-0,060	0,130	0,093	-0,037	0,115	0,073	-0,042
коефіцієнт структури позикового капіталу	0,216	0,148	-0,068	0,148	0,095	-0,053	0,095	0,080	-0,015
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,922	1,006	0,084	1,006	1,363	0,357	1,363	1,216	-0,147
показник фінансового левериджу	0,922	1,006	0,084	1,006	1,363	0,357	1,363	1,281	-0,082
коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,185	0,100	0,285	0,100	0,112	0,012	0,112	0,169	0,057
продуктивність праці, тис. гривень / особу	2 242,9	2 368,8	126,0	2 368,8	4 137,6	1 768,8	4 137,6	5 666,1	1 528,5
фондовіддача, гривень / гривень	2,163	2,055	-0,108	2,055	2,526	0,471	2,526	2,851	0,325
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	5,696	2,987	-2,709	2,987	2,023	-0,964	2,023	1,712	-0,311
час обороту коштів у розрахунках (ЧОКР), днів	63	121	57	121	178	57	178	210	32
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	3,515	3,072	-0,443	3,072	4,155	1,083	4,155	4,823	0,668
час обороту запасів (ЧОЗ), днів	102	117	15	117	87	-31	87	75	-12
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	202	264	62	264	263	0	263	267	4
тривалість операційного циклу (ТОЦ), днів	305	381	76	381	350	-31	350	342	-8

Продовження табл. 2.9									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,176	0,335	0,159	0,335	0,494	0,159	0,494	0,584	0,090
оборотність власного капіталу, оборотів	2,382	1,850	-0,532	1,850	2,014	0,164	2,014	2,071	0,057
оборотність сукупного капіталу, оборотів	1,188	0,940	-0,248	0,940	0,912	-0,028	0,912	0,893	-0,019
коефіцієнт стійкості економічного росту	0,115	0,232	0,117	0,232	0,128	-0,104	0,128	0,153	0,025
поточна платоспроможність	-12532647	-17111806	-4579159	-17111806	-33947955	-16836149	-33947955	-35669795	-1721840
коефіцієнт Бівера	0,222	0,314	0,092	0,314	0,145	-0,169	0,145	0,180	0,035
рентабельність продукції, відсотків	33,1	39,9	6,8	39,9	22,0	-17,9	22,0	19,7	-2,3
рентабельність діяльності, відсотків	5,7	14,1	8,4	14,1	7,2	-7,0	7,2	8,0	0,8
рентабельність активів, відсотків	6,8	13,3	6,5	13,3	6,5	-6,8	6,5	7,1	0,6
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	6,8	13,3	6,5	13,3	6,5	-6,8	6,5	7,2	0,7
рентабельність власного капіталу, відсотків	13,7	26,2	12,5	26,2	14,4	-11,7	14,4	16,5	2,1
період окупності власного капіталу	7,301	3,821	-3,480	3,821	6,931	3,110	6,931	6,052	-0,879

До показників оцінки ліквідності відносять показник поточної (загальної ліквідності), коефіцієнт покриття, коефіцієнт термінової ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності на початок 2016 року дорівнює 0,78, на кінець року він дорівнює 1. Впродовж 2017 року рівень показника суттєво не змінився, а на кінець 2018 року він дещо зріс до 1,2. Таким чином, можна вважати, що з кінця 2016 року до кінця 2018 року обсяг оборотних активів у співвідношенні до довгострокових та короткострокових позикових коштів практично однаковий, лише на кінець 2018 року на 0,2 перевищує. Коефіцієнт покриття на початок 2016 року практично дорівнює одиниці (0,997), тобто вартісний обсяг оборотних активів дорівнює вартісному обсягу короткострокових зобов'язань. Впродовж 2016 року рівень показника зростає до 1,224, впродовж 2017 року він знижується до 1,19, а впродовж 2018 року знов зростає до 1,318. На думку аналітиків такий рівень показника можна вважати достатнім для спроможності підприємства покривати оборотними активами свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт термінової ліквідності на початок 2016 року дорівнює 0,338, на кінець року 0,737, на кінець 2017 року – 0,863, а на кінець 2018 року – 1,014. Таким чином, рівень термінової ліквідності також можна вважати достатнім для того, щоб ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» вважалось платоспроможним. Стосовно коефіцієнта абсолютної ліквідності, то впродовж всього періоду, що підлягає аналізу, цей показник нижче за рекомендований рівень (0,2 – 0,35), але він має специфічний характер – характеризує грошову платоспроможність тільки на дату складання балансу, тому стверджувати, що підприємство має низький рівень платоспроможності не доцільно. У підсумку слід зазначити, що в період 2016 – 2018 рр. підприємство має достатній рівень платоспроможності, а баланс підприємства є ліквідним.

Частка оборотних активів в активах підприємства зростає з 37,5% на 01.01.2016 р. до 64,6% на 31.12.2018 р., що свідчить про зростання мобільності активів, це також є непрямим чинником свідчення нарощування

підприємством обсягів господарської діяльності, що є позитивним у фінансово-господарській діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Частка власних оборотних коштів в загальній сумі оборотних коштів зростає з від'ємного значення (-27,9%) до позитивного значення (+13,1%), що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства.

Частка запасів в оборотних активах на початок 2016 року становить 64,3%, впродовж 2017 року ця частка знижується до 26,7%, а впродовж 2018 року до 22,5%. Така тенденція свідчить про прискорення обороту елементів оборотних активів, а саме – грошових коштів, що інвестовані на формування запасів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та товарів).

Динаміка коефіцієнтів ліквідності наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Третім етапом оцінювання фінансового управління є аналіз фінансової стійкості ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Коефіцієнт фінансової автономії за твердженням аналітиків повинен бути більше 0,5. На початок 2016 року коефіцієнт фінансової автономії дорівнює 0,52, тобто має місце співвідношення: . Таке співвідношення є оптимальним з точки зору відносної незалежності підприємства від позикових коштів, але в реальному

бізнесі відбувається не завжди так. Впродовж 2016 року рівень показника знижується на 0,42, а в 2018 році зростає до 0,44. Але ми не можемо стверджувати, що підприємство погіршило рівень своєї фінансової стійкості до того, як проаналізуємо весь комплекс показників. Тому, на даному етапі аналізу вважаємо, що підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт фінансової залежності на початок 2016 року становить 1,922, на кінець року – 2,006, на кінець 2017 року 2,363, а на кінець 2018 року 2,281, тобто впродовж аналізованого періоду спостерігається зростання залежності підприємства від короткострокових позикових коштів, але ця залежність знаходиться в межах допустимої. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про те, яка частина власного капіталу капіталізована, а яка перебуває у такій формі, що можна маневрувати цією частиною в ході нормальної господарської діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу на початок 2016 року має від'ємне значення (-0,201) та свідчить про капіталізацію власного капіталу. Впродовж 2016 року коефіцієнт має рівень 0,043 – 0,061, тобто невелика частка власного капіталу перебуває у мобільній формі; на кінець 2017 року коефіцієнт дорівнює 0,193, тобто частка власного капіталу в мобільній формі зростає. Все це свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». В ході аналізу капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» ми наголошували на тому, що впродовж 2016 – 2018 рр. у підприємства зростає його залежність від короткострокових позикових коштів. Це підтверджує рівень коефіцієнту концентрації позикового капіталу. На початок 2016 року він становить 0,48, на кінець року 0,501, на кінець 2017 року – 0,577, а на кінець 2018 року – 0,533. Тобто за аналізований період залежність підприємства від позикового капіталу зросла, але не критично, що суттєво не вплинуло на рівень фінансової стійкості ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів на початок 2016 року дорівнює 0,166, на кінець року – 0,106, на кінець 2017 року – 0,093, а на кінець 2018 року – 0,073, тобто поступово відбувається зниження

питомої ваги довгострокових позикових коштів в структурі капіталу підприємства. Акцент переміщується в бік залучення короткострокових позикових коштів.

Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Важливим етапом фінансового управління на засадах контролінгу є визначення системи показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, основних засобів та оборотних активів. Продуктивність праці впродовж 2016 – 2018 рр. має тенденцію до зростання, що є позитивним чинником, який характеризує використання трудових ресурсів. Так. За 2015 рік продуктивність праці склала 2242,9 тис.грн. на одну особу, за 2016 рік – 2368,8 тис.грн. на одну особу, за 2017 рік – 4147,6 тис.грн. на одну особу, а за 2018 рік – 5666,1 тис.грн. на одну особу. Можна стверджувати, що впродовж 2015 – 2018 рр. ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» ефективно використовує трудові ресурси, що дозволяє не тільки сплачувати заробітну плату своєчасно та в повному обсязі, а і реалізовувати політику

мотивації персоналу до кращих результатів праці шляхом їх преміювання за трудові досягнення.

Динаміка показника продуктивності праці показана на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Наступним показником ефективності використання ресурсів, а саме основних засобів, є показник фондівдачі. У 2015 році він склав 2,163 у 2016 році – 2,055, у 2017 році – 2,526, у 2018 році – 2,851, тобто також спостерігається підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Про це ми також наголошували у п.2.2 при аналізі активів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Динаміка фондівдачі ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» представлена на рис. 2.8.

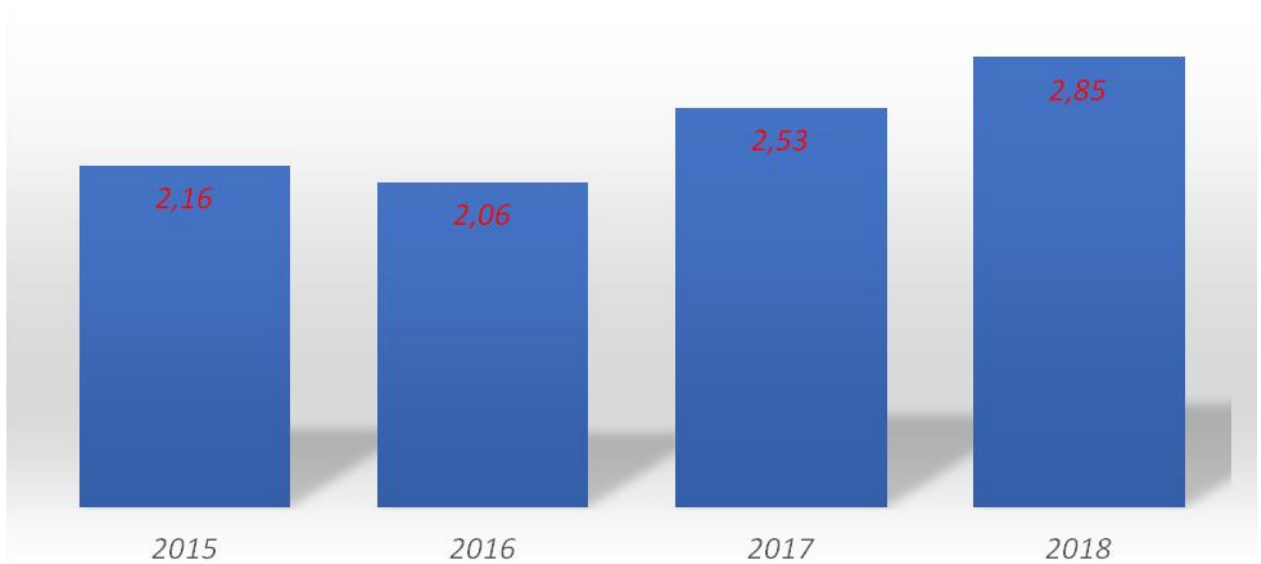


Рис. 2.8. Динаміка показника фондовіддачі ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Перейдемо до аналізу коефіцієнтів оборотності, які характеризують ефективність використання оборотних активів. Оборотність дебіторської заборгованості (у днях обороту) у 2015 році дорівнює 63 дн., у 2016 році 121 день, у 2017 році 178 дн. та у 2018 р. – 210 днів, тобто впродовж досліджуваного періоду підприємство змінило політику управління дебіторською заборгованістю з помірної на агресивну та у 2018 р. вже надає відтермінування повернення грошових коштів за відвантажену продукцію на термін 210 днів, що негативно впливає на оборотність оборотних активів. Також спостерігається незначне, але також уповільнення оборотності запасів у 2015 – 2016 рр. Так, у 2015 році тривалість обороту запасів становила 102 дн., у 2016 році 117 дн.. У 2017 році оборотність запасів вже становить 87 днів, а у 2018 році 75 дні. Тобто суттєвих негативних проявів зниження ефективності використання коштів, що інвестовані в запаси, не виявлено, однак фінансове управління на засадах контролінгу передбачає упереджуючі заходи з недопущення настання негативних наслідків. Час обороту кредиторської заборгованості у 2015 році становить 202 дн., у 2016 р. 264 дн., у 2017 р. 263 дн., у 2018 р. 267 днів. Таким чином, впродовж аналізованого періоду підприємство практично не змінювало політику управління кредиторською заборгованістю, але спостерігається підвищення терміну

повернення коштів і, як наслідок, зростання залежності підприємства від позикових коштів у вигляді кредиторської заборгованості (кошти клієнтів). За результатами аналізу коефіцієнтів оборотності нами розраховано тривалість операційного та фінансового циклів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Так, тривалість операційного циклу представлена на рис. 2.9. Ми бачимо, що оборотні кошти, які інвестовано в запаси та дебіторську заборгованість обертаються у 2015 році за 305 дн., у 2016 р. за 381 дн., у 2017 році за 350 днів, а у 2018 році за 342 дн. Це означає, що впродовж цього періоду часу підприємство ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» може мати потребу у додатковому фінансуванні (як за рахунок власних коштів, так і за рахунок короткострокових позикових коштів).



Рис. 2.9. Динаміка тривалості операційного циклу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Важливими з точки зору фінансового управління також є зміни тривалості фінансового циклу (циклу повного обороту грошових коштів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»). Тривалість фінансового циклу у 2015 році дорівнює 102 дні, у 2016 році 117 днів, у 2017 році 87 днів, а у 2018 році 75 днів. Така динаміка може вважатись позитивною тому, що скорочення тривалості фінансового циклу свідчить про оптимізацію залучення та відволікання грошових коштів у процесі здійснення господарської діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Зрозуміло, що у 2018 році впродовж 75 днів підприємство

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» потребує пошуку додаткових джерел фінансування своєї поточної діяльності. Динаміка тривалості фінансового циклу представлена на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Динаміка тривалості фінансового циклу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Узагальнюючим показником є коефіцієнт стійкості економічного росту. Так, у 2015 році він дорівнює 0,115, у 2016 році – 0,232; у 2017 році – 0,128; у 2018 році – 0,153, тобто за весь період коефіцієнт стійкості економічного росту має позитивну тенденцію росту, що також характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства з позитивної точки зору.

Наступним важливим етапом фінансового управління на засадах контролінгу є розрахунок коефіцієнту Бівера. Коефіцієнт Бівера визначається, як співвідношення суми фінансового доходу (чистий прибуток плюс амортизація) до загальної суми зобов'язань підприємства. Важливість цього показника для фінансового управління полягає в тому, що в чисельнику показника (чистий прибуток та сума амортизаційних відрахувань) відображено інтереси власників бізнесу (це їх власні фінансові ресурси, які вони мають змогу спрямовувати на потреби розвитку власного бізнесу). Знаменник – це всі фінансові зобов'язання підприємства, структура та обсяг цих фінансових зобов'язань свідчить про ступінь готовності відповідати за обрану фінансову траєкторію, якою рухається підприємство, виходячи зі своїх фінансових можливостей. В механізмі розрахунку коефіцієнта Бівера враховано інтереси груп, одна з яких має на меті

акумулювати (накопичити, консолидувати капітал) власні фінансові ресурси, а друга – використати ці фінансові ресурси найбільш ефективно в господарському обороті. У 2015 році цей показник становить 0,22, а у 2016 році – 0,314. Це найвищий рівень показника. Вже у 2017 році він знижується до 0,145, а у 2018 році знов зростає до 0,18, але не досягає рівня 2016 року і навіть нижче за рівень 2015 року. Таким чином, найбільш продуктивним з точки зору фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» з цього питання був 2016 рік.

Наступним етапом фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на засадах контролінгу є аналізування показників рентабельності. Рентабельність продукції підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2015 році становить 33,1%, що з точки зору економіки підприємства є достатнім рівнем рентабельності. У 2016 році цей показник зростає до 39,9% та є найбільш ефективним за всі роки, що досліджується діяльність підприємства. Вже у 2017 році рентабельність продукції становить лише 22%, але таким рівнем рентабельності не може похизуватись ні одне підприємство Запорізької області, тому вважаємо, що і у 2017 році підприємство працювало ефективно на ринку його товарної продукції. У 2018 році рентабельність продукції становила 19,7%, тобто спостерігається негативна тенденція зниження конкурентних позицій підприємства на товарному ринку. Позитивним є той факт, що впродовж досліджуваного періоду 2015 – 2016 рр. ми спостерігаємо зростання ефективності використання активів. Рентабельність активів зросла з 6,8% до 13,3%, що пояснюється підвищенням завантаження виробничих потужностей підприємства та сприятливою ціновою позицією підприємства на товарному ринку. Але вже до кінця 2017 року рентабельність активів знизилась до 6,5%, а до кінця 2018 року – зросла лише до рівня 7,1%, тобто досягла рівня 2015 року. Слід зауважити, що позитивною є динаміка та тенденція росту рентабельності власного капіталу. Так, рентабельність власного капіталу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2015 році дорівнює 13,7%, у 2016 році – 26,2%, у 2017 році – 14,4%, а у 2018 році –

16,5%. Знову ми спостерігаємо закономірність найбільш ефективної роботи у 2016 році, але за підсумками роботи у 2018 році рівень рентабельності власного капіталу вище за рівень 2015 р. та 2017 р. Також ми з'ясували, що впродовж досліджуваного періоду прискорюється період окупності власного капіталу, а саме: у 2015 році він складає 7,3 р., у 2016 р. – 3,8 р.; у 2017 р. – 6,9 р.; у 2018 р. – 6 р., тобто в більш короткий проміжок часу власники підприємства отримують приріст власного капіталу, інвестованого у господарську діяльність ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Таким чином, за результатами аналізу показників рентабельності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» ми можемо стверджувати, що підприємство є рентабельним та має перспективи нарощування рівня рентабельності за рахунок удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу.

Динаміка показників рентабельності представлена на рис. 2.11.

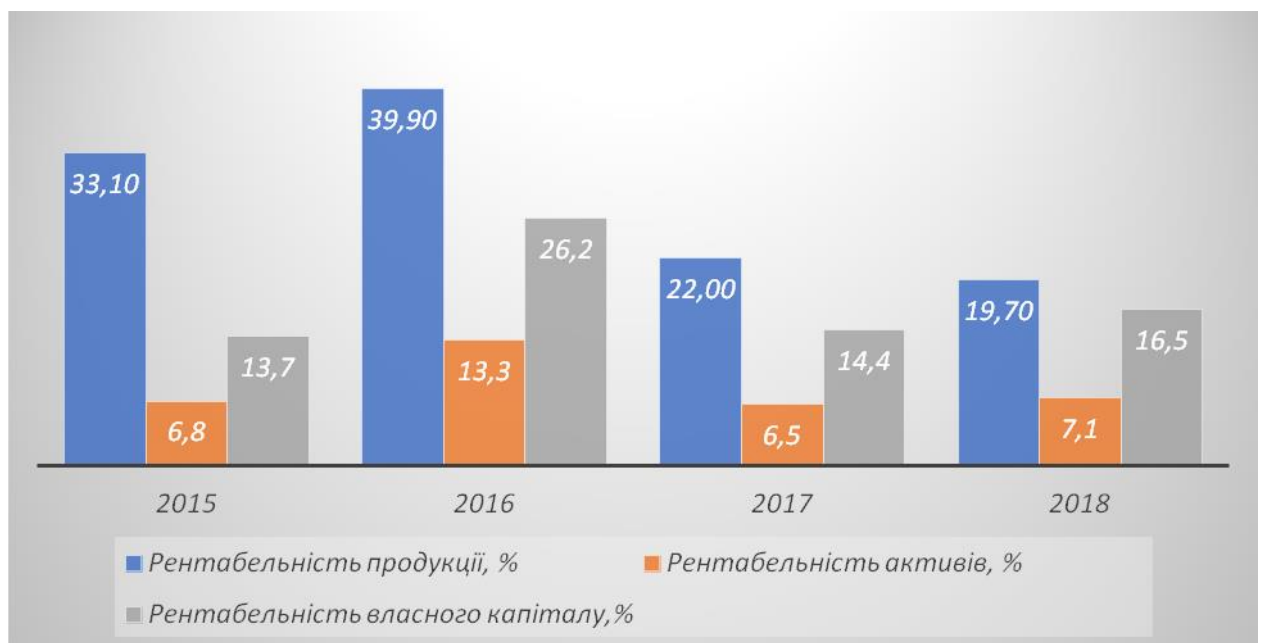


Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Узагальнення коефіцієнтного аналізу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дає змогу зробити наступні висновки:

- баланс підприємства є ліквідним, а підприємство платоспроможним;

- фінансова стійкість підприємства перебуває на достатньому рівні та дозволяє йому своєчасно розраховуватись за своїми обов'язками;
- підприємство ефективно використовує майно та капітал у ході здійснення господарської діяльності;
- рентабельність підприємства перебуває на достатньо високому рівні та дозволяє йому здійснювати економічний розвиток.

Однак слід зауважити, що найбільш ефективним вважається 2016 рік, а впродовж 2017 – 2018 рр. спостерігались негативні тенденції, які потребують впливу шляхом прийняття управлінських рішень та недопущення погіршення умов функціонування підприємства у майбутньому. Вважаємо за потрібним розробити вектор удосконалення фінансового управління на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на засадах контролінгу.

Висновки до розділу 2

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Крім того, здійснюється виробництво та збут іншої продукції промислово-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання і продуктів харчування.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, спрямовані на покращення якості та розширення сортаменту виробляємої продукції. Основними видами продукції, які виробляє підприємство є: переробний та ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг; сляби з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей; прокат листовий гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм в листах і рулонах з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей; холодногнуті профілі; жерсть біла гарячого лудіння; жерсть чорна; стрічка сталева; виливниці та піддони; гран

шлак та щебінь; широкий асортимент виробів з металу товарів народного споживання.

Загальна сума експорту у 2018 році становить 38 823 027 тис.грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 65,63%. Основні ринки збуту продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» це внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близькій Схід, Азія, Америка.

Чистий дохід від реалізації продукції впродовж 2016 – 2018 рр. стабільно зростає, на 13 588 177 тис.грн. у 2016 – 2017 рр. та на 12 406 932 тис.грн. у 2017 – 2018 рр. Темп росту чистого доходу від реалізації становить 140,98% у 2016 – 2017 рр. та 126,54% у 2017 – 2018 рр. Таким чином, зростання чистого доходу у 2017 – 2018 рр. уповільнюється. Темп росту собівартості реалізованої продукції у 2016 – 2017 рр. становить 161,65%, тобто темп росту собівартості перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції. В результаті спостерігається зниження темпу росту валового прибутку, він склав 89,2%. Темп росту собівартості реалізованої продукції у 2017 – 2018 рр. становить 128,99%, тобто він також перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції в цьому ж періоді. В результаті спостерігається зниження темпу росту валового прибутку, він складає 92,6%. Аналогічна тенденція спостерігається на рівні операційного прибутку (темп росту у 2016 – 2017 рр. становить 73,78%, а у 2017 – 2018 рр. 40,98%) та на рівні чистого прибутку (темп росту у 2016 – 2017 рр. становить 71,4%, а у 2017 – 2018 рр. 53,9%).

Не дивлячись на те, що підприємство є прибутковим, негативна тенденція відносно основних фінансових результатів потребує додаткових обстежень негативних тенденцій, що підлягають під функції контролінгу.

За період 2016 – 2018 рр. спостерігаються такі зміни у складі та структурі майна ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь»:

- зростає балансова вартість майна;
- зростає питома вага оборотних активів з 37,5% на початок 2016 року до 64,6% на кінець 2018 р.;

- такі зміни супроводжуються зростанням чистого доходу від реалізації продукції у 2016 – 2017 рр. на 40,98%, а у 2017 – 2018 рр. на 26,54%;
- у підприємства стабільно зростає обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також іншої поточної дебіторської заборгованості;
- також зростає дебіторська заборгованість за виданими авансами.

Структура капіталу свідчить, що впродовж 2016 – 2018 рр. підприємство все більш активно залучає короткострокові позикові кошти у господарський оборот підприємства. Це потребує додаткового фінансового управління з метою більш ретельного контролю за своєчасним поверненням коштів.

Узагальнення коефіцієнтного аналізу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дає змогу зробити наступні висновки:

- баланс підприємства є ліквідним, а підприємство платоспроможним;
- фінансова стійкість підприємства перебуває на достатньому рівні та дозволяє йому своєчасно розраховуватись за своїми обов'язками;
- підприємство ефективно використовує майно та капітал у ході здійснення господарської діяльності;
- рентабельність підприємства перебуває на достатньо високому рівні та дозволяє йому здійснювати економічний розвиток.

Однак слід зауважити, що найбільш ефективним вважається 2016 рік, а впродовж 2017 – 2018 рр. спостерігались негативні тенденції, які потребують впливу шляхом прийняття управлінських рішень та недопущення погіршення умов функціонування підприємства у майбутньому. Вважаємо за потрібним розробити вектор удосконалення фінансового управління на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на засадах контролінгу.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Систематизація ризиків підприємницької діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» з метою удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу

Впродовж тривалого періоду часу, а саме з 2010 року, в Україні, зокрема в промисловості, спостерігається посилення негативного впливу ризиків підприємницької діяльності на ефективність ведення бізнесу: знижуються можливості модернізації та розширення обсягів і видів діяльності промислових підприємств, відбувається ліквідація підприємств з причини банкрутства, підприємства втрачають людський капітал. Як показує сучасна практика, існують обґрунтовані причини появи ризиків у підприємницькій діяльності, які полягають в неможливості обчислення результатів і врахування впливу на них різних за спрямованістю та силою дії факторів, зокрема, власне фактори можуть змінюватися в ході здійснення процесів, реалізації проектів. Для того, щоб мінімізувати негативний вплив фінансових ризиків, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприємства, необхідно постійно оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками, що супроводжують фінансово-господарську діяльність на промислових підприємствах.

Інформація про основні ризики в діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», заходи підприємства щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту полягає у наступному:

- нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності;

- відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства;
- відсутність державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі.

В умовах фінансової кризи та воєнних дій на Сході України підтримка вітчизняних галузей, споживачів металопродукції збільшила б попит на сталь на внутрішньому ринку.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» більшу частину своєї продукції поставляє на експорт, нестабільність політичної ситуації в країні та економічної ситуації в світі і в окремих регіонах, а також проведення загороджувальних заходів та обмеження імпорту продукції в країнах-споживачах продукції підприємства викликають ризик зниження обсягу поставок продукції і цін. Так, якщо у 2016 – 2017 рр. темп росту обсягу реалізації продукції підприємства становив 141%, то вже у 2017 – 2018 рр. – лише 126,5%, що обмежує можливості підприємства щодо отримання чистого прибутку та інвестування коштів на модернізацію виробничої системи, яка потребує оновлення.

Ризики підприємницької діяльності, що пов'язані з експортом, трохи зм'якшує добре диверсифікована структура продажів, завдяки якій ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» має можливість перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший. Але нестабільність обсягів продажу негативно впливає на планування витратної частини бюджету, що стримує намагання власників та керівництва впроваджувати інноваційні проекти виробничого розвитку.

До ризиків операційної діяльності, які негативно позначаються на фінансовому управлінні слід віднести такі:

- нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці, що вимушує підприємство створювати зайві обсяги запасів ТМЦ та «заморожувати» грошові кошти в низьколіквідних активах;

- зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства привело до того, що рентабельність продукції з 33,1% у 2015 році знизилась до 19,7% у 2018 році;
- введення квот і інших економічних обмежень;
- зростання цін на послуги монополістів ринку;
- відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців.

Ефективність виробництва підприємства, окремої галузі, промисловості в цілому в значній мірі залежить від рівня розвитку науки, впровадження її досягнень, нової техніки, новітніх технологій у виробничу сферу. Наукову та науково-технічну діяльність організацій та інноваційну діяльність промислових підприємств характеризують обсяги наукових та науково-технічних робіт, до яких відносять фундаментальні (теоретичні та експериментальні) дослідження, прикладні дослідження, науково-технічні розробки, науково-технічні послуги.

Інноваційна діяльність підприємств забезпечує розвиток високотехнологічного виробництва, створення нової продукції з високою часткою доданої вартості. В переліку основних індикаторів оцінки економічної безпеки використовують рівень інноваційності виробництва та показник частки інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції. Впродовж 2010 – 2015 рр. частка інноваційно активних підприємств була низькою і становила 13,8 – 17,4% від загальної їх кількості в галузі. Низькою частка інноваційно активних підприємств промисловості України залишилася і в 2017 р. – на рівні 16,2%, що є прямим свідченням низького рівня впровадження інновацій у промислове виробництво. Вкрай низькою з наближенням до нульового рівня у всі досліджувані роки була частка обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції. У 2010 р. вона становила лише 3,8%, в 2015 р. – 1,4%, а в 2017 р. цей показник взагалі наблизився до критично низької за всі досліджувані роки відмітки – 0,7%.

Впродовж усіх без виключення досліджуваних років (2015 – 2018 рр.) жоден із можливих джерел фінансування не був вагомим у формуванні достатнього загального обсягу фінансових ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку промисловості України. Власні кошти на інноваційну діяльність у підприємств майже відсутні через критично малі суми прибутку за постійно низького рівня рентабельності операційної діяльності. Державне фінансування впродовж 2000 – 2018 рр. становило лише 0,3 – 4,5% від мізерних загальних обсягів фінансування інноваційного розвитку промисловості. Місцеві бюджети також не беруть участь у фінансуванні інноваційного розвитку промислових підприємств. Частка їх витрат у загальному обсязі фінансування інноваційного розвитку практично була нульовою і становила 0,1 – 0,2%. Іноземні інвестори не вкладають скільки-небудь значні кошти (окремими виключеннями можна вважати лише показники 2009 р. та 2013 р.) в інноваційний розвиток промисловості України через недовіру до нинішньої системи державного управління, діючої законодавчої бази та невизначеність стратегічного курсу нашої країни.

Тому важливим є організація управління підприємством таким чином, щоб максимально забезпечити акумулювання власних фінансових ресурсів для потреб виробничого розвитку. Аналіз фінансових результатів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дає змогу зробити такі висновки щодо тенденцій фінансових результатів (табл. 3.1 – 3.2):

- темп росту чистого доходу у 2015 – 2016 рр. складає 105,6%; темп росту чистого доходу у 2016 – 2017 рр. складає 141,0%; темп росту чистого доходу у 2017 – 2018 рр. складає 126,5%;
- питома вага чистого прибутку у 2015 – 2016 рр. 5,7% та 14,1%; у 2016 – 2017 рр. – 14,1% та 7,2%; у 2017 – 2018 рр. – 7,2% та 8,0% тобто підприємство має власні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на модернізацію основних засобів;
- темп росту собівартості реалізованої продукції у 2015 – 2016 рр. складає 100,5%; темп росту у 2016 – 2017 рр. складає 161,6%, тобто

випереджує темп росту чистого доходу; темп росту у 2017 – 2018 рр. складає 129%. Тобто також випереджує темп росту чистого доходу; таким чином, спостерігається зростання питомої ваги собівартості і, як наслідок, відбувається втрата можливості формування прибутку.

Таблиця 3.1

Аналіз фінансових результатів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2015 – 2016 рр.

Стаття	Код рядка	Абсолютні величини		Питома вага статей у чистому доході від реалізації		Відхилення		
		за попередній період	За звітний період	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах	в структурі	темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31395478	33158709	100,0	100,0	1763231	0,0	105,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23582269)	(23699479)	-75,1	-71,5	-117210	3,6	100,5
Валовий: прибуток	2090	7813209	9459230	24,9	28,5	1646021	3,6	121,1
Інші операційні доходи	2120	487233	489298	1,6	1,5	2065	-0,1	100,4
Адміністративні витрати	2130	(524959)	(711508)	-1,7	-2,1	-186549	-0,4	135,5
Витрати на збут	2150	(2153886)	(2486375)	-4,6	-4,2	-332489	0,4	115,4
Інші операційні витрати	2180	(311131)	(333717)	-1,0	-1,0	-22586	0,0	107,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5660818	7063218	18,0	21,3	1402400	3,3	124,8
Інші фінансові доходи	2220	5873	24563	0,0	0,1	18690	0,1	418,2
Інші доходи	2240	4577	27393	0,0	0,1	22816	0,1	598,5
Фінансові витрати	2250	(3376174)	(1365189)	-10,8	-4,1	2010985	6,7	40,4
Інші витрати	2270	(159448)	(44977)	-0,5	-0,1	114471	0,4	28,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2135646	5705008	6,8	17,2	3569362	10,4	267,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(330678)	(1014925)	-1,1	-3,1	-684247	-2,0	306,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1804968	4690083	5,7	14,1	2885115	8,4	259,8

Таблиця 3.2

Аналіз фінансових результатів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2016 – 2017 рр.

Стаття	Код рядка	Абсолютні величини		Питома вага статей у чистому доході від реалізації		Відхилення		
		за попередній період	За звітний період	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах	в структурі	темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33158709	46746886	100,0	100,0	13588177	0,0	141,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23699479)	(38309499)	-71,5	-82,0	-14610020	-10,5	161,6
Валовий: прибуток	2090	9459230	8437387	28,5	18,0	-1021843	-10,5	89,2
Інші операційні доходи	2120	489298	204781	1,5	0,4	-284517	-1,1	41,9
Адміністративні витрати	2130	(711508)	(806736)	-2,1	-1,7	-95228	0,4	113,4
Витрати на збут	2150	(1840085)	(2153886)	-5,5	-4,6	-313801	0,9	117,1
Інші операційні витрати	2180	(333717)	(470612)	-1,0	-1,0	-136895	0,0	141,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7063218	5210934	21,3	11,1	-1852284	-10,2	73,8
Інші фінансові доходи	2220	24563	28963	0,1	0,1	4400	0,0	117,9
Інші доходи	2240	27393	12402	0,1	0,0	-14991	-0,1	45,3
Фінансові витрати	2250	(1365189)	(880515)	-4,1	-1,9	484674	2,2	64,5
Інші витрати	2270	(44977)	(292282)	-0,1	-0,6	-247305	-0,5	649,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5705008	4079502	17,2	8,7	-1625506	-8,5	71,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1014925)	(730953)	-3,1	-1,6	283972	1,5	72,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4690083	3348549	14,1	7,2	-1341534	-6,9	71,4

Таблиця 3.3

Аналіз фінансових результатів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» у 2017 – 2018 рр.

Стаття	Код рядка	Абсолютні величини		Питома вага статей у чистому доході від реалізації		Відхилення		
		за попередній період	За звітний період	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах	в структурі	темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46746886	59153818	100,0	100,0	12406932	0,0	126,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38309499)	(49414580)	-82,0	-83,5	-11105081	-1,5	129,0
Валовий: прибуток	2090	8437387	9739238	18,0	16,5	1301851	-1,5	115,4
Інші операційні доходи	2120	204781	556089	0,4	0,9	351308	0,5	271,6
Адміністративні витрати	2130	(806736)	(912790)	-1,7	-1,5	-106054	0,2	113,1
Витрати на збут	2150	(2153886)	(2486375)	-4,6	-4,2	-332489	0,4	115,4
Інші операційні витрати	2180	(470612)	(418812)	-1,0	-0,7	51800	0,3	89,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5210934	6477350	11,1	11,0	1266416	-0,1	124,3
Інші фінансові доходи	2220	28963	117217	0,1	0,2	88254	0,1	404,7
Інші доходи	2240	12402	100	0,0	0,0	-12302	0,0	0,8
Фінансові витрати	2250	(880515)	(704229)	-1,9	-1,2	176286	0,7	80,0
Інші витрати	2270	(292282)	(220087)	-0,6	-0,4	72195	0,2	75,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4079502	5670351	8,7	9,6	1590849	0,9	139,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(730953)	(951142)	-1,6	-1,6	-220189	0,0	130,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3348549	4719209	7,2	8,0	1370660	0,8	140,9

Для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням її собівартості необхідно замінити застаріле та зношене устаткування з проведенням модернізації сталеварного та прокатного обладнання підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

У 2018 році, за рахунок наявності власних фінансових ресурсів у вигляді чистого прибутку, на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» освоєно сім видів нової продукції:

- гарячекатаний рулонний прокат марки S355JR товщиною 3,8-6,0 мм;
- гарячекатаний рулонний / листовий прокат марки ASTM A36 / A36M;
- гарячекатаний рулонний прокат завтовшки 8,1-10 мм із сталі марки 20;
- гарячекатаний рулонний прокат марки DX51D;
- холоднокатаний рулонний прокат марки DX51D;
- холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 в повній відповідності з євростандартом;
- холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 з додатковим легуванням бором.

До істотних проблем, які негативно впливають на розширення ринків збуту ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», нами віднесено такі:

- наслідки фінансової нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпортової продукції (зокрема української);
- негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання підприємством зобов'язань за контрактом;

- незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва. ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості; чорної жерсті; деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

В поточному 2019 році ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» планує освоїти ще шість видів продукції:

- гарячекатаний рулонний прокат зі сталі марки S355JR по EN 10025-2 товщиною 2,8 - 3,7 мм;
- гнутий профіль зі сталі марки 09Г2, 09Г2Д, 09Г2С 14 категорії, з фіксованим класом міцності;
- гарячекатаний рулонний прокат розмірами 1,5 x 1000 – 1100 мм з травленням;
- гарячекатаний рулонний прокат марки S235JR товщиною 10 – 12 мм;
- холоднокатаний рулонний прокат розмірами 1,0 x 1500 мм з обрізної кромкою (АПР-5);
- холоднокатаний рулонний прокат розмірами 0,36- 0,43 x 1000 мм і 0,43 x 1250 мм.

Найбільш значною інвестицією, пов'язаною з господарською діяльністю підприємства є будівництво конвертерного цеху з безперервним розливом сталі в об'ємі 5,0 млн. тон литих слябів в рік, на реалізацію якого планується витратити близько 2 млрд. доларів США. Фінансування проекту планується за рахунок залучення кредитних коштів.

Конкретні приклади свідчать про існування ймовірності посилення руйнівної дії на діяльність промислових підприємств впливу зовнішніх факторів державного або макрорівня та світового або глобального рівня. Окремі підприємства самотужки без відповідного державного захисту протистояти цьому не спроможні. Наведені факти відсутності належного державного (урядового) регулювання і забезпечення міцності економічно взаємовигідних партнерських відносин, в першу чергу, між вітчизняними підприємствами в останні роки нажалі стали типовими, призводять до безповоротних втрат і наносять великої шкоди економіці країни. Такі приклади переконливо демонструють руйнівність дій зовнішніх негативних чинників на фінансово-економічну діяльність підприємств, зокрема, підприємств металургійної галузі.

Більше того, наведені аргументи підкреслюють правомірність висновку, що у разі сприятливого зовнішнього середовища, внутрішній фінансовий механізм, при вірному його налаштуванні, може забезпечити високу ефективність діяльності промислового підприємства. Слід також зазначити, що в багатьох випадках досконало налаштований фінансовий механізм підприємства в змозі в значній мірі нівелювати певні негативні зовнішні чинники макрорівня. В свою чергу, при допущенні прорахунків при побудові і функціонуванні фінансового механізму, ефективність підприємства знижуватиметься відповідно до масштабів допущених помилок і похибок.

Тому вважаємо доцільним запропонувати ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» розробку вектору удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу.

3.2. Внутрішні механізми фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

За результатами контролінгу активів, капіталу, фінансових результатів та коефіцієнтного аналізу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» встановлено декілька напрямів, які необхідно вдосконалити задля удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу.

Вектор удосконалення фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» представлено на рис. 3.1.

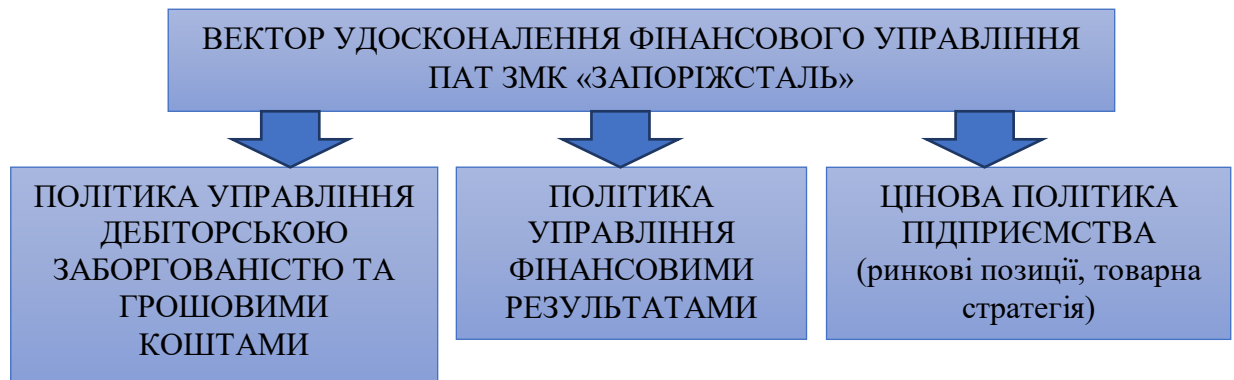


Рис. 3.1. Вектор удосконалення фінансового управління ПАТ ЗМК «ЗСС»

Необхідність удосконалення управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи, послуги обумовлена тим, що впродовж 2016 – 2018 рр. тривалість повернення дебіторської заборгованості зросла з 63 дн. у 2015 році до 210 дн. у 2018 р., тобто практично у три рази. Це негативно впливає на платоспроможність та вимушує підприємство залучати короткострокові позикові кошти.

Управління фінансовим результатами потребує удосконалення в частині управління витратами, що включаються до собівартості реалізованої продукції, питома вага якої у 2018 р. досягла рівня 83,5% в чистому доході від реалізації продукції. У зв'язку із цим цінова політика підприємства також потребує удосконалення шляхом підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності. Систему запропонованих заходів, на нашу думку,

необхідно об'єднати та запроваджувати як вектор удосконалення фінансового управління підприємством на засадах контролінгу, зокрема, фінансового контролінгу.

Система фінансового контролінгу базується на розробленому інструментарії контролінгу, який ґрунтується на стратегічному підході до:

- систем планування та бюджетування (складання кошторисів);
- методик визначення маржинального доходу по підприємству і його структурних підрозділах;
- методів розрахунку собівартості (прямих витрат) за видами продукції, місцями виникнення та сферами відповідальності за тривалий період;
- систем звітності та графіків їх отримання;
- методик розрахунку ефективності використання ресурсів, процесів, видів продукції, капіталу тощо;
- методик аналізу господарської та фінансової діяльності;
- методик визначення відхилень та їх класифікації;
- методів обробки даних в автоматизованій системі.

Таким чином, ми бачимо, що побудова фінансового контролінгу поряд з функціями бухгалтерського обліку, з фінансовими функціями, з функціями відділу інформаційних систем, інтегрується з функціями відділу управлінського обліку, тобто утворюється замкнутий контур управління процесами. Але, слід зазначити, що система фінансового контролінгу не може ефективно працювати поза загальною системою управління підприємством, тому для того, щоб система контролінгу могла виконати свої завдання, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю, яка включає три основні блоки:

- 1) визначення цілей підприємства – ідеальної мети, реальних цілей, стратегії розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою підприємства. Вона може бути сформульована лише добре

підібраним корпусом висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів;

- 2) управління цілями вимагає розробки показників - індикаторів, які забезпечують пошук „вузьких місць”, визначення результатів діяльності не лише підприємства, але й структурних підрозділів, формування собівартості, ефективність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, персоналу, ефективність процесів постачання, виробництва, збуту, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо;
- 3) досягнення цілей підприємства характеризує продуктивність, платоспроможність, ділову активність, рентабельність, ліквідність, інноваційну діяльність підприємства. Особлива роль у досягненні результатів належить системі планування, обліку і аналізу показників фінансової діяльності, яка забезпечує існування та розвиток підприємства.

Проект системи контролінгу на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» повинен удосконалюватись тільки після всебічного обстеження діючого підприємства та складатись, на нашу думку, з наступних складових (проектів).

Проект 1 передбачає розробку стратегії за напрямками – організаційна структура, інформаційна система управління, основні напрямки діяльності (маркетинг, продукція, розробки, закупівлі) та цілі, виражені у кількісних параметрах з відображенням як у системі управлінського обігу, так і контролінгу.

Проект 2 спрямовується на реорганізацію структури управління з урахуванням обраної стратегії і виділення центрів витрат, центрів інвестування, видів діяльності, регіонів збуту, видів продукції, за якими здійснюється управлінський облік та контроль.

Проект 3 включає пропозиції щодо реорганізації існуючої системи оперативного планування й управління відповідно до обраної стратегії. Реорганізація стосується виробничого процесу, стандартизації документації і

документообігу, комп'ютеризації, що необхідно для розробки систем управлінського обліку.

Проект 4 розробляє систему управлінського обліку, який групує витрати на виробництво (формує собівартість продукції) за напрямками, які передбачені проектом 3 за носіями витрат. Проект 4 пов'язаний також з проектом 5, оскільки інформацію управлінського обліку можуть використовувати у системі контролінгу.

Проект 5 є кінцевим, він розробляє систему контролінгу (моніторинг, пости спостереження, показники, звіти), яка формує інформаційну базу і відстежує, наскільки лінія траєкторії розвитку підприємства відхиляється від стратегічного плану.

Така послідовність розробки проектів є логічною і дозволяє розподілити ресурси на проектування системи контролінгу одночасно за кількома напрямками. Цей процес знаходиться під контролем робочої групи контролінгу, яка виконує свої функції до того часу, поки не буде сформований відділ контролінгу.

Таким чином, розробка проекту оновленої служби контролінгу на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» завершує підготовчі роботи з впровадження концепції ефективного фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», яка сприяє успішному функціонуванню підприємства у довгостроковій перспективі.

Для підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», враховуючи специфіку його роботи, а також в рамках дії вектору удосконалення фінансового управління, необхідно запропонувати наступні шляхи зниження собівартості реалізованої продукції:

- поліпшення якості використовуваних сировини та матеріалів;
- скорочення матеріальних втрат на всіх етапах транспортування, зберігання і переробки;
- оптимізація рівня концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва;
- удосконалення організації виробництва, праці та управління;

- масштабне використання досягнень науково-технічного прогресу;
- впровадження ресурсо- та енергозберігаючих, безвідходних та маловідходних технологій;
- забезпечення збереження виробничих ресурсів та вироблених з них продуктів;
- впровадження раціональних методів господарювання відповідно до вимог ринку, скорочення накладних витрат та повна ліквідація непродуктивних витрат;
- економічне і матеріальне стимулювання зниження собівартості продукції.

Сам ринок є універсальним механізмом зниження витрат, а тобто і собівартості. Проте в рамках ринку доцільна розробка і впровадження в кожній конкретній галузі промисловості стимулюючих систем зниження собівартості. Удосконалення процесу бюджетування на підприємстві ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємства, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених завдань.

Розглядаючи вектор удосконалення фінансового управління ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» слід визначити, що до нього включено складові ділової

активності підприємства. З точки зору фінансових аналітиків, ділова активність це комплексний критерій оцінки ефективності роботи підприємства, який охоплює і ефективність формування майна і капіталу, і ефективність обороту ресурсів, і можливість отримання прибутку тощо.

Таблиця 3.4

Характеристика рівнів ділової активності суб'єктів господарювання

Рівень ділової активності	Виробничо-господарська ситуація	Характеристика рівня ділової активності	Способи підвищення та стабілізації рівня ділової активності
1	2	3	4
Високий (достатній)	Нормальна	Стійкий фінансовий стан, активна інвестиційна та інноваційна політика, стійка тенденція зростання темпових показників, підвищення рівня показників ефективності використання ресурсів	Підвищення якості продукції, розробка нових її видів, постійний пошук резервів зниження витрат усіх видів сировини та матеріалів, періодичне оновлення виробничої бази на новій технологічній основі, застосування безвідхідних технологій, формування запасів виробничих і фінансових ресурсів відповідно до оптимально необхідних потреб підприємства, оптимізація структури джерел фінансування, раціональне їх розміщення в майні
Середній (задовільний)	Проблемна	Нестійкий фінансовий стан, інертне (епізодичне) здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності, нестійка динаміка зростання оціночних показників, суттєве зниження рівнів показників ефективності використання ресурсів	Нейтралізація надмірно великих залишків запасів товарно-матеріальних цінностей, реалізація продукції, що не користується попитом, за демпінговими цінами, дослідження ринкового середовища, аналіз власних позицій і конкурентів, скорочення тривалості виробничо-комерційного циклу за рахунок невиправданої тривалості основних його етапів, забезпечення ритмічної та злагодженої роботи підприємства; ліквідація простоїв обладнання, збоїв у постачанні, постійне здійснення аналізу ділової активності на всіх рівнях, розробка й прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів аналізу
Низький (незадовільний)	Кризова	Кризовий фінансовий стан, відсутність інноваційної діяльності, звужений тип виробництва, стійка негативна тенденція спаду оціночних показників, неефективне використання ресурсів	Локалізація ризикової ситуації відповідно до джерел її виникнення, зміна стилю управління в умовах кризової ситуації, експрес-аналіз ділової активності, оперативне реагування на виникнення проблемної ситуації

В фінансовому аспекті ділова активність проявляється насамперед в швидкості обороту його коштів, відображає ефективність роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або відносно величини їх споживання в процесі виробництва. В умовах нестабільної економіки виділяють такі рівні ділової активності: високий (достатній); середній (задовільний); низький (незадовільний).

Слід зазначити, що кожному рівню ділової активності відповідає характерна виробничо-господарська ситуація, у зв'язку з чим виділяють нормальну, проблемну і кризову ситуації. Нормальна ситуація властива високому рівню ділової активності та означає такий збіг умов і обставин, коли створюються сприятливі умови для функціонування суб'єкта господарювання, при яких формується стійка тенденція підвищення темпів зростання оціночних показників. Проблемна ситуація існує на підприємстві, рівень ділової активності якого відповідає середньому і визначається як збіг господарських умов та чинників, при яких формується тенденція до погіршення стану підприємства та спостерігається нестійка динаміка оціночних показників ділової активності. Кризова ситуація характеризує низький рівень ділової активності і виникає в разі відсутності оперативного реагування на стратегічні питання, які потребують термінового вирішення. Її можна визначити як збіг обставин, які формують стійку негативну тенденцію оціночних показників ділової активності та погрожують підприємству банкрутством.

Визначення проблемної, а тим більше кризової, ситуації при оцінці стану ділової активності викликає необхідність термінового регулювання виробничо-господарської діяльності через прийняття оперативних управлінських рішень.

На нашу думку 2017 – 2018 рр. ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» характеризується середнім рівнем ділової активності тому, що показники мають хвилеподібний характер.

Для досягнення головної мети будь-якого підприємства – отримання

максимального прибутку – недостатньо лише забезпечити виробництво необхідними сировиною, матеріалами та високотехнологічним обладнанням. Більш дійовими інструментами у вирішенні цього завдання є впровадження ефективних методів управління та форм структурної організації, які б забезпечували підприємству ритмічну і злагоджену роботу, підтримували його платоспроможність та інвестиційну привабливість. Однак і таких заходів буде замало для досягнення вагомих результатів діяльності підприємства, якщо «людський фактор» не займе провідного місця в системі цінностей керівництва і на підприємстві не буде створено нову модель використання трудових ресурсів, спроможну створити творчу атмосферу в колективі, стимулювати ініціативу та підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї та спільної праці.

Оскільки вплив середовища на ділову активність підприємства характеризується багатьма факторами, розглянемо дві їх групи, що відповідають складовим бізнес-простору. Так, до зовнішніх відносять фактори: міжнародного рівня, які поєднують у собі загальноекономічні чинники, вплив міжнародної політики та конкуренції; національні, що включають політичні, економічні, демографічні чинники; ринкові, до яких належать конкурентні, науково-технічні та споживчі чинники.

Більш глибоку класифікацію зовнішніх факторів наведено в табл. 3.5.

Враховуючи їх велику кількість, зазначимо, що в процесі аналізу ділової активності підприємства слід виділяти ті, які мають максимальний вплив на діяльність підприємства.

У зв'язку з тим, що вплинути на характер їх дії саме підприємство не в змозі, завданням аналізу є відпрацювання варіантів реагування на зміни зовнішнього середовища на випадок, якщо така ситуація стане актуальною.

До внутрішніх факторів відносять:

- 1) конкурентну позицію підприємства;
- 2) принципи діяльності;
- 3) ресурси та їх використання;

- 4) маркетингову ситуацію й політику;
5) фінансовий менеджмент .

Внутрішні фактори формування бізнес-середовища підприємства зображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.5

**Зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства ПАТ ЗМК
«Запоріжсталь»**

	Загальноекономічні	Циклічність економічного розвитку, фінансова політика транснаціональних банків і фондів
	1	2
Міжнародні	Міжнародні економічні відносини	Стабільність економічної та валютно-фінансової політики, стійкість міжнародних зв'язків, розвиток міжнародної спеціалізації та кооперації виробництва, особливості розвитку світових товарних ринків, розширення міжнародних науково-технічних зв'язків, зрушення у структурі міжнародного розподілу праці, укладання міжнародних угод - створення вільних економічних зон, зон вільної торгівлі, тарифні угоди (митний союз), міжнародний маркетинг
	Міжнародна конкуренція	Фінансова спроможність зарубіжних партнерств, рівень витрат на виробництво одиниці товару на зарубіжних підприємствах, рівень цін на товари у конкурентів, рівень якості товарів, що виготовляються зарубіжними компаніями, ліцензійна торгівля, організація спільних підприємств
	Політичні	Стан фінансової системи, відношення до власності, принципи земельної політики держави, відношення держави до підприємництва, податкова, кредитна, амортизаційна політика, обмеження монополізму, захист конкуренції
	Економічні та демографічні	Купівельна спроможність населення, можливості отримання кредиту, інвестиційний клімат у країні, рівень інфляції, рівень мінімальної заробітної плати, зміни галузевої та професійно кваліфікаційної структури, рівень безробіття, підприємницька активності
	Ринкові	Форми конкуренції
Науково-технічні		Споживчі властивості товару, надійність його в експлуатації, новизна конструкції, технологій, конкурентоспроможність продукції, техніко-економічні параметри продукції, тривалість життєвого циклу, можливість його збільшення

Психологія споживача	Споживчий вибір, звички, традиції та норми споживання, зміна моди, стилю, вимоги споживача до функціональних особливостей товару
----------------------	--

Таблиця 3.6

Внутрішні фактори формування бізнес-середовища підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Конкурентна позиція підприємства	Мета діяльності (місія), традиції, репетиція, імідж, кваліфікація керівництва та співробітників, частка ринку, стадія життєвого циклу підприємства, територіальне розміщення підприємства, віддаленість від ринків збуту, доступність до матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, рівень адаптивності підприємства до змін ринкової ситуації
Принципи діяльності	Концепція основної діяльності підприємства, форма власності, стимулювання творчої, результативної праці, інноваційна активність підприємства, диверсифікація виробництва, позитивна репутація підприємства
Фінансовий менеджмент	Структура балансу, платоспроможність, ліквідність, співвідношення власних і позикових коштів, вартість капіталу, структура майна, інвестиційна привабливість, рівень прибутку, рентабельності, дохід на акцію
Маркетингова стратегія і політика	Сегментація ринку (співвідношення масових і цільових ринків збуту, ринкові вікна), товарна, цінова, збутова, комунікаційна, рекламна політика

Значення всебічного аналізу внутрішніх чинників для прийняття зважених управлінських рішень переоцінити важко. Такий аналіз дає змогу визначити межі виробничих і збутових можливостей підприємства та обрати ті напрями перетворень, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект у довгостроковій перспективі.

Підприємству ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дуже важливо отримувати прибуток для подальшого розвитку, оновлення основних засобів і як наслідок формування адекватної ринкової цінової політики.

Тому основними принципами формування цінової політики ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є наступні:

1. Забезпечення відповідності напрямів і змісту цінової політики напрямам і змісту економічної політики ПАТ ЗМК «ЗСС» загалом. Цінова політика є складовою загальної економічної політики підприємства, тому мета та завдання їх мають бути однакові, причому цінова політика залежить

від економічної політики підприємства. Крім того, цінова політика має доповнювати і конкретизувати економічну політику підприємства з урахуванням насамперед життєвого циклу товару та підприємства.

2. Цінова політика ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» має формуватись з урахуванням кон'юнктури ринку відповідних товарів і змін, що відбуваються. Це дає змогу визначити відповідний сегмент ринку, на якому діє виробник, характер зміни цього сегмента та цін, що йому відповідають.

3. Цінова політика ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» має розроблятися виходячи з видів і форм збуту, кількості каналів збуту, форми реалізації товарів кінцевим споживачам. При різних формах і напрямках реалізації цінової політики потрібно враховувати як споживачів, так і форми розрахунку за товар (попередня оплата, кінцева оплата, надання товарного кредиту).

4. Гнучкість політики ціноутворення ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». В умовах насиченості ринку, особливо споживчих товарів, виробник повинен швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Досягається застосуванням різних знижок з ціни товару для різних споживачів. А це, у свою чергу, дає змогу знижувати ціну й підвищувати її стимулюючу роль в умовах ринкової економіки.

5. Розробка цінової політики ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» залежно від якості продукції. Це досягається використанням нових технологій, нового обладнання. Але при цьому слід враховувати об'єктивні причини, що призвели до збільшення собівартості та витрат виробництва; зазначимо, що загальна тенденція має розвиватися в бік зменшення ціни.

6. Урахування різних чинників, передусім зовнішніх, що не залежать від підприємства і впливають на його цінову політику. У цьому разі важливо при розробці оптимальної цінової політики підприємству ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» слід враховувати комплекс заходів впливу на цінову позицію по власному асортименту товарів, при цьому обрана політика

формування цін в ряді випадків може не досягати поставленої мети. Це може бути зумовлене недоліками застосування тактичних заходів.

Висновки до розділу 3

Впродовж тривалого періоду часу, а саме з 2010 року, в Україні, зокрема в промисловості, спостерігається посилення негативного впливу ризиків підприємницької діяльності на ефективність ведення бізнесу: знижуються можливості модернізації та розширення обсягів і видів діяльності промислових підприємств, відбувається ліквідація підприємств з причини банкрутства, підприємства втрачають людський капітал.

Інформація про основні ризики в діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», заходи підприємства щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту полягає у наступному:

- нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності;
- відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства;
- відсутність державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі.

До ризиків операційної діяльності, які негативно позначаються на фінансовому управлінні слід віднести такі:

- нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці, що вимушує підприємство створювати зайві обсяги запасів ТМЦ та «заморожувати» грошові кошти в низьколіквідних активах;
- зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства привело до того, що рентабельність продукції з 33,1% у 2015 році знизилась до 19,7% у 2018 році;
- введення квот і інших економічних обмежень;

- зростання цін на послуги монополістів ринку;
- відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців.

Тому важливим є організація управління підприємством таким чином, щоб максимально забезпечити акумулювання власних фінансових ресурсів для потреб виробничого розвитку. Аналіз фінансових результатів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дає змогу зробити такі висновки щодо тенденцій фінансових результатів:

- темп росту чистого доходу у 2015 – 2016 рр. складає 105,6%; темп росту чистого доходу у 2016 – 2017 рр. складає 141,0%; темп росту чистого доходу у 2017 – 2018 рр. складає 126,5%;
- питома вага чистого прибутку у 2015 – 2016 рр. 5,7% та 14,1%; у 2016 – 2017 рр. – 14,1% та 7,2%; у 2017 – 2018 рр. – 7,2% та 8,0% тобто підприємство має власні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на модернізацію основних засобів;
- темп росту собівартості реалізованої продукції у 2015 – 2016 рр. складає 100,5%; темп росту у 2016 – 2017 рр. складає 161,6%, тобто випереджує темп росту чистого доходу; темп росту собівартості у 2017 – 2018 рр. складає 129%, тобто також випереджує темп росту чистого доходу; таким чином, спостерігається зростання питомої ваги собівартості і, як наслідок, відбувається втрата можливості формування прибутку.

До істотних проблем, які негативно впливають на розширення ринків збуту ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», нами віднесено такі:

- наслідки фінансової нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;

- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпортової продукції (зокрема української);
- негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання підприємством зобов'язань за контрактом;
- незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення.

За результатами контролінгу активів, капіталу, фінансових результатів та коефіцієнтного аналізу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» встановлено декілька напрямів, які необхідно вдосконалити задля удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу. Вектор удосконалення фінансового управління на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» складається з таких напрямів:

- удосконалення управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами;
- удосконалення управління фінансовими результатами;
- удосконалення управління ціновою політикою (ринкові позиції, товарна стратегія).

ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерського дослідження *«Теоретичні та методичні засади контролінгу у фінансовому управлінні підприємством»* доведено, що у загальному вигляді контролінг – це одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію. Теорія фінансового контролінгу тісно пов'язана із теорією фінансового менеджменту та теорією контролінгу як керуючих систем господарської діяльності будь – якого підприємства. Формування та використання інструментів контролінгу, що відповідають сучасним умовам функціонування підприємства, дозволить отримати ряд конкурентних переваг та загалом досягнути іншого рівня прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи фінансовий контролінг як складову контролінгу ми вважаємо, що це саморегульована система методів і інструментів, що спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами.

До інструментарію контролінгу, відповідно до функцій, що він виконує, віднесено такі як діагностика фінансово-господарського стану підприємства, планування, управлінський облік, інформаційне забезпечення, контроль та аналіз відхилень, внутрішній консалтинг та аудит. Оперативний контролінг використовує низку інструментів, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень для забезпечення та досягнення запланованого рівня прибутковості.

Розвиток промисловості у визначальній мірі залежить від промислової політики держави. За визначенням науковців, вона полягає у здійсненні цілісної скоординованої системи заходів органів державної влади,

спрямованих на розвиток промисловості в цілому, окремих її галузей і підприємств через механізми регулювання, стимулювання, контролю та інших для вирішення стратегічних і тактичних завдань з розвитку національної економіки. Для розробки стратегічної програми розвитку промисловості на тривалий майбутній період важливим на сьогодні є визначення достатньо повної, об'єктивної оцінки динаміки стану промисловості та галузей.

В другому розділі магістерського дослідження *«Дослідження фінансового управління ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» на засадах контролінгу»* отримано такі результати.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Крім того, здійснюється виробництво та збут іншої продукції промислово-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання і продуктів харчування.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, спрямовані на покращення якості та розширення сортаменту виробляємої продукції. Основними видами продукції, які виробляє підприємство є: переробний та ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг; сляби з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей; прокат листовий гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм в листах і рулонах з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей; холодногнуті профілі; жерсть біла гарячого лудіння; жерсть чорна; стрічка сталева; виливниці та піддони; гран шлак та щебінь; широкий асортимент виробів з металу товарів народного споживання.

Загальна сума експорту у 2018 році становить 38 823 027 тис.грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 65,63%. Основні ринки

збуту продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» це внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близній Схід, Азія, Америка.

Чистий дохід від реалізації продукції впродовж 2016 – 2018 рр. стабільно зростає, на 13 588 177 тис.грн. у 2016 – 2017 рр. та на 12 406 932 тис.грн. у 2017 – 2018 рр. Темп росту чистого доходу від реалізації становить 140,98% у 2016 – 2017 рр. та 126,54% у 2017 – 2018 рр. Таким чином, зростання чистого доходу у 2017 – 2018 рр. уповільнюється. Темп росту собівартості реалізованої продукції у 2016 – 2017 рр. становить 161,65%, тобто темп росту собівартості перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції. В результаті спостерігається зниження темпу росту валового прибутку, він склав 89,2%. Темп росту собівартості реалізованої продукції у 2017 – 2018 рр. становить 128,99%, тобто він також перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції в цьому ж періоді. В результаті спостерігається зниження темпу росту валового прибутку, він складає 92,6%. Аналогічна тенденція спостерігається на рівні операційного прибутку (темп росту у 2016 – 2017 рр. становить 73,78%, а у 2017 – 2018 рр. 40,98%) та на рівні чистого прибутку (темп росту у 2016 – 2017 рр. становить 71,4%, а у 2017 – 2018 рр. 53,9%).

Не дивлячись на те, що підприємство є прибутковим, негативна тенденція відносно основних фінансових результатів потребує додаткових обстежень негативних тенденцій, що підлягають під функції контролінгу.

За період 2016 – 2018 рр. спостерігаються такі зміни у складі та структурі майна ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь»:

- зростає балансова вартість майна;
- зростає питома вага оборотних активів з 37,5% на початок 2016 року до 64,6% на кінець 2018 р.;
- такі зміни супроводжуються зростанням чистого доходу від реалізації продукції у 2016 – 2017 рр. на 40,98%, а у 2017 – 2018 рр. на 26,54%;

- у підприємства стабільно зростає обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також іншої поточної дебіторської заборгованості;
- також зростає дебіторська заборгованість за виданими авансами.

Структура капіталу свідчить, що впродовж 2016 – 2018 рр. підприємство все більш активно залучає короткострокові позикові кошти у господарський оборот підприємства. Це потребує додаткового фінансового управління з метою більш ретельного контролю за своєчасним поверненням коштів.

Узагальнення коефіцієнтного аналізу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дає змогу зробити наступні висновки:

- баланс підприємства є ліквідним, а підприємство платоспроможним;
- фінансова стійкість підприємства перебуває на достатньому рівні та дозволяє йому своєчасно розраховуватись за своїми обов'язками;
- підприємство ефективно використовує майно та капітал у ході здійснення господарської діяльності;
- рентабельність підприємства перебуває на достатньо високому рівні та дозволяє йому здійснювати економічний розвиток.

Однак слід зауважити, що найбільш ефективним вважається 2016 рік, а впродовж 2017 – 2018 рр. спостерігались негативні тенденції, які потребують впливу шляхом прийняття управлінських рішень та недопущення погіршення умов функціонування підприємства у майбутньому. Вважаємо за потрібним розробити вектор удосконалення фінансового управління на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на засадах контролінгу.

В третьому розділі магістерського дослідження *«Вектор удосконалення фінансового управління ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» на засадах контролінгу* отримано наступні результати. Впродовж тривалого періоду часу, а саме з 2010 року, в Україні, зокрема в промисловості, спостерігається посилення негативного впливу ризиків підприємницької діяльності на

ефективність ведення бізнесу: знижуються можливості модернізації та розширення обсягів і видів діяльності промислових підприємств, відбувається ліквідація підприємств з причини банкрутства, підприємства втрачають людський капітал. Інформація про основні ризики в діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», заходи підприємства щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту полягає у наступному:

- нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності;
- відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства;
- відсутність державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі.

До ризиків операційної діяльності, які негативно позначаються на фінансовому управлінні слід віднести такі:

- нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці, що вимушує підприємство створювати зайві обсяги запасів ТМЦ та «заморожувати» грошові кошти в низьколіквідних активах;
- зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства привело до того, що рентабельність продукції з 33,1% у 2015 році знизилась до 19,7% у 2018 році;
- введення квот і інших економічних обмежень;
- зростання цін на послуги монополістів ринку;
- відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців.

Тому важливим є організація управління підприємством таким чином, щоб максимально забезпечити акумулювання власних фінансових ресурсів для потреб виробничого розвитку. Аналіз фінансових результатів ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дає змогу зробити такі висновки щодо тенденцій фінансових результатів:

– темп росту чистого доходу у 2015 – 2016 рр. складає 105,6%; темп росту чистого доходу у 2016 – 2017 рр. складає 141,0%; темп росту чистого доходу у 2017 – 2018 рр. складає 126,5%;

– питома вага чистого прибутку у 2015 – 2016 рр. 5,7% та 14,1%; у 2016 – 2017 рр. – 14,1% та 7,2%; у 2017 – 2018 рр. – 7,2% та 8,0% тобто підприємство має власні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на модернізацію основних засобів;

– темп росту собівартості реалізованої продукції у 2015 – 2016 рр. складає 100,5%; темп росту у 2016 – 2017 рр. складає 161,6%, тобто випереджує темп росту чистого доходу; темп росту собівартості у 2017 – 2018 рр. складає 129%, тобто також випереджує темп росту чистого доходу; таким чином, спостерігається зростання питомої ваги собівартості і, як наслідок, відбувається втрата можливості формування прибутку.

До істотних проблем, які негативно впливають на розширення ринків збуту ПАТ ЗМК «Запоріжсталь», нами віднесено такі:

– наслідки фінансової нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;

– обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);

– перевиробництво металопродукції в Китаї;

– послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпортової продукції (зокрема української);

– негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання підприємством зобов'язань за контрактом;

– незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення.

За результатами контролінгу активів, капіталу, фінансових результатів та коефіцієнтного аналізу ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» встановлено декілька напрямів, які необхідно вдосконалити задля удосконалення фінансового управління на засадах контролінгу. Вектор удосконалення фінансового управління на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» складається з таких напрямів: удосконалення управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами; удосконалення управління фінансовими результатами; удосконалення управління ціновою політикою (ринкові позиції, товарна стратегія).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І.Т. «Основи фінансового менеджменту»: Навч. посібник. 3 вид-во., перероб. і доп. М. : Фінанси і статистика, 2001. 236 с.
2. Бланк І.О. «Основи фінансового менеджменту». Т. 1 К. : Ніка-Центр, 1999. 569 с.
3. Брігхем Ю., Гапенські Л. Фінансовий менеджмент: Повний курс: У 2-х т./ Пер. з англ. під ред. В.В. Ковальова. – Санкт – Петербург: Економічна школа, 1997. Т1. 497 с.
4. Продченко І.А. «Теоретичні основи фінансового менеджменту». М. : МІЕМП, 2012. 378 с.
5. Кудина М.В. «Финансовый менеджмент». М. : Издательский дом ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. 543 с.
6. Заболотний Г.М., Дідик О.М., Захарченко В.І. «Ринкова трансформація господарства регіону» (кластерний підхід). Вінниця : Видавничий відділ ВДАУ, 2006. 360 с.
7. Калінеску Т.В. Фінансовий менеджмент. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 372 с.
8. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент. Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2010. 332 с.
9. Поддєрьогіна, А. М. Фінансовий менеджмент [Текст] : Підручник / За ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. К. : КНЕУ, 2005. 486 с.
10. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. К., 2013. 375 с.
11. Мринська Т.С. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2009. № 6. С. 23-31.
12. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. К.: Знання, 2005. 483 с.
13. Карминский А. М. Контроллинг. А. М. Карминский, С. Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 171 с.

14. Калайтан Т.В. Проблеми термінології контролінгу. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>.
15. Криворотько І.О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum.
16. Івата В.В. Контролінг у системі управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. №3. С. 45 – 48.
17. Воляник Г.М. Контролінг у системі управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.4. С.151–155.
18. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.
19. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом. Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
20. Давидович І. Є. Контролінг. К. : Центр навчальної літератури, 2008. 552 с.
21. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. – 2010. № 3 (53). С. 66 – 72.
22. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2010. № 2 (49). С. 59–66.
23. Контролінг як нова концепція управління URL: <http://www.iib.com.ua/default.asp>.
24. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2011. №4. С. 27 – 34.
25. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310 с.
26. Манн Р. Контролінг для початківців: [Пер. з нім.]. / Р. Манн, Е. Майер. М.: Фінанси і статистика, 1992. 208 с.
27. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

28. Партин Г.О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 19.6. С. 199 – 202.
29. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу. Вісник КНТЕУ. 2013. № 3. С. 83 – 96.
30. Гогуа Н.К. Организация контроллинга в строительном бизнесе с учетом рисков. М. : СИП РИА, 2000. – 184 с.
31. Годес О.Д. Фінансовий контролінг на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 1 (14). С. 59 – 65.
32. Лаута Ю.С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві. Тамбов: Видавництво «Тамбо», 2005. 96 с.
33. Рябенков О.В. Особливості організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp.
34. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08. URL: <http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin>.
35. Гізатуліна О.М. Роль фінансового контролінгу в системі управління підприємством. URL: http://www.nbuu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor.
36. Григорів О.О. Теоретичні засади запровадження контролінгу. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer.
37. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre.
38. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.
39. Ліпич Л.Г. Контролінг в системі антикризового управління. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment>.
40. Коковіхіна О.О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного правління діяльністю підприємства залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 196–199.

41. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum.
42. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.
43. Петренко С.М. Контролінг в управлінні підприємством. Тематичний зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування. Донецьк : ТОВ «Лебідь», 2008. С. 112-116.
44. Головка О.Г., Реган К.О. Особливості впровадження системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 1 (16). С. 259 – 262.
45. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006. № 14. Бізнес - Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації. Збірник систематизованого законодавства. Київ, 2006. № 4.
46. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 9. С 92-98.
47. Момот Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз». Х.: ХНАМГ, 2010. 183 с.
48. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент.: К. : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
49. Кононенко О., Маханько О. Анализ финансовой отчетности. Харьков: Консул, 2012. 208 с.
50. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]/ О.Я. Базилінська. К. : Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
51. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. К. : КНЕУ, 2007. – 592 с.

52. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз. Х.: Фактор, 2007. 784 с.
53. Косова Т.Д., Сіменко І. В. Фінансовий аналіз. Тексти лекцій. URL: www.driv.com.ua.
54. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. Фінансовий вісник. 2009. № 4. С. 350–355.
55. Нетужилкина Е.В. Перспективы внедрения современных систем контроллинга в угольно-энергетические компании. Горный информационно-аналитический бюлетень. 2011. № 10. С. 185–190.
56. Рибак О.В. Впровадження механізму контролінгу в систему управління машинобудівним підприємством / О.В. Рибак // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. - № 2 (53). – С. 144 – 149.
57. Державна служба статистики України. Дані за 2012 – 2018 рр. URL: www.ukrstat.gov.ua.
58. Проект Концепції фінансової безпеки України. URL: <http://www.u-fin.com.ua/konsercia/008.doc> (дата звернення: 03.11.2019).
59. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/ME131588>
60. Промисловість. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 19.11.2019).
61. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо дерегуляції в нафтогазовій галузі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2665-14/card2#Card>.
62. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (в ред. Закону України від 17.01.2019 № 2672-VIII). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
63. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

64. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (в ред. Закону України від 18.09.2018 № 2545-VIII). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
65. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (із змін. та допов.). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17>.
66. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-V. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17> (дата звернення: 18.10.2019).
67. Самойленко Д.О. Практика фінансового контролінгу в умовах застосування європейських цінностей відкритої конкуренції / Н.Г. Метеленко, Д.О. Самойленко // Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу : Міжнародна науково-практична internet-конференція. (Запоріжжя, Україна, 20 – 21 листопада 2019). – Запоріжжя: ЗНУ, Інженерний інститут, 2019. – С.133 – 136.

ДОДАТКИ

Основні показники розвитку промисловості України

Показники / роки	1990	1996	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Основні засоби промисловості у фактичних цінах, млрд. грн.	153,4 млрд. руб.	255,5	285,3	456,7	1101,2	1749,1	1937,8	3842,5	3072,9	X
Основні засоби промисловості, % до з вартості основних засобів	32,4	30,3	34,4	35,9	16,6	16,8	14,1	50,3	37,6	X
Ступінь зносу основних засобів у промисловості, %	48,7	...	48,8	57,9	63,8	56,9	60,3	76,9	69,4	X
Продукція промисловості (у фактичних цінах), млрд. грн.	166,9 млрд. руб.	73,3	144,5	468,6	X	X	X	X	X	X
Обсяг реалізованої промислової продукції, млрд. грн.	X	X	X	X	1065,1	1354,1	428,8	1776,6	2158,0	2608,7
Прибуток, збиток (-) у промисловості, млрд. грн.	23,2	...	8,8	28,3	31,4	17,2	-166,4	-181,4	-7,6	87,5
Рентабельність операційної діяльності, %	16,8	8,9	4,8	5,5	3,5	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8
Частка збиткових підприємств у промисловості, %	2	30	42,2	37	40,8	33,9	33,7	26,3	26,6	27,2
Середньорічна кількість працівників у промисловості, тис. осіб	7100	4642	4465	3913	2860	2673	2297	2040	1960	1894
Середньомісячна номінальна заробітна плата у промисловості, грн.	278 руб.	153	310	913	2570	3763	3988	4789	5902	7631
Середній курс гривни до 1 дол. США	X	1,8	5,4	5,1	7,9	8,0	11,9	21,8	25,6	26,6

Додаток Б

Обсяг реалізованої продукції окремих галузей промисловості України (у фактичних цінах, млрд. грн.)

Показники / роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Промисловість, всього	1065,9	1331,9	1400,7	1354,1	1428,8	1776,6	2158,0	2608,0
у тому числі								
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	106,1	146,1	146,6	154,6	154,7	191,6	240,2	322,7
Переробна промисловість	716,4	868,4	889,5	836,6	903,9	1139,2	1312,7	1619,5
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	193,1	222,4	254,5	261,8	302,4	398,0	462,4	546,7
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри ті інших матеріалів	8,4	9,7	9,9	9,7	11,5	17,4	20,3	25,4
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	7,4	8,9	10,5	12,2	14,6	20,3	26,1	30,2
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	75,0	77,8	63,1	48,9	47,1	60,0	69,9	102,4
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	200,6	242,5	223,8	208,2	237,4	278,5	318,2	407,3
Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	99,3	133,5	143,5	117,3	101,9	115,3	131,4	167,6
Постачання електроенергії, пари, газу та кондиційованого повітря	221,8	295,2	344,1	342,4	351,8	424,7	580,4	638,4

Додаток В

Структура обсягу реалізованої продукції за окремими галузями промисловості України у 2010-2017 рр., %

Показники / роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Промисловість, всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у тому числі								
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	10,0	11,0	10,5	11,4	10,8	10,8	11,1	12,4
Переробна промисловість	67,2	65,2	63,5	61,8	63,3	64,1	60,8	62,1
Виробництво коксу та нафтоперероблення	7,0	5,8	4,5	3,6	3,3	3,4	3,2	3,9
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	18,8	18,2	16,0	15,4	16,6	15,7	14,8	15,7
Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	9,3	10,0	10,2	8,7	7,1	6,5	6,1	6,4
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
виробництво електричного устаткування	1,5	1,3	1,6	1,6	1,5	1,3	1,2	1,2
виробництво машин і устаткування	2,9	2,9	2,7	2,7	2,3	2,4	2,3	2,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	20,8	22,1	24,5	25,3	24,6	23,9	26,9	24,5