

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра фінансових технологій і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Удосконалення методів фінансового контролінгу на підприємстві
(назва кваліфікаційної роботи магістра)

Спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Студента Дунаєва Микити Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

групи Ф.м-01

(шифр групи)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на

відповідне джерело

(підпис)

Дунаєв М.С.

(ініціали та прізвище студента)

Керівник _____

(посада, науковий ступінь)

(підпис)

Касьяненко Т.В.

(ініціали, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.
_____ Л.Л. Гриценко
(підпис)
«___»_____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента групи Ф.м-01 інституту (центру) ННІ БіЕМ
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Дунаєв Микита Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Удосконалення методів фінансового контролінгу на підприємстві

Затверджено наказом по СумДУ № _____ від «___» _____ 20__ р.

Термін здачі студентом завершеної роботи «___» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ, тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

Теоретико-методологічні аспекти фінансового контролінгу, сутність поняття, інструменти та методи фінансового контролінгу, оптимізація системи фінансового контролінгу підприємства

Дата видачі завдання: «___» _____ 2021 р

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Касьяненко Т.В
(ініціали, прізвище)

Завдання до виконання одержав _____
(підпис)

Дунаєв М.С
(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра на тему

Удосконалення методів фінансового контролінгу на підприємстві

(назва кваліфікаційної роботи магістра)

Дунаєв Микита Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

На етапі розвитку економічних відносин фінансова рівновага стає найважливішою характеристикою ділової активності та надійності фірми. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, підприємства зіткнулися з необхідністю впровадження нових методів та інструментів управління фінансами. Фінансова рівновага визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві та є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів усіх учасників господарської діяльності. У зв'язку з економічною реальністю істотно зростає роль і значення аналізу фінансового контролінгу як для самого підприємства, так і для його партнерів, власників, державних органів.

Мета роботи: дослідження теоретичних основ і економічної сутності, інструментів та методів фінансового контролінгу на підприємстві, виявити основні проблемні питання організації фінансового контролінгу та надати пропозиції щодо їх розв'язання.

Об'єкт дослідження: система методів фінансового контролінгу для підтримання оперативного та стратегічного управління з метою оптимізації фінансових рішень та збільшення прибутку.

Предмет дослідження: фінансові відносини, що виникають в процесі формування і удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, угруповання та порівняння, економіко-статистичних методів, методів вертикального, горизонтального і коефіцієнтний аналізу, а також методу експертної оцінки.

Основний результат роботи полягає в аналізі теоретичної основи поняття фінансового контролінгу на підприємстві. Огляд наукової літератури показав, що на даний час єдиного і повного визначення поняття немає, тому кожним автором пропонується власне визначення, яке враховує ті чи інші аспекти даного терміну. На основі проаналізованої бази виявлено сформульована власна узагальнююча дефініція, на основі проаналізованої та синтезованої існуючої бази. Основні результати роботи, висновки та рекомендації можуть бути використані при формуванні системи фінансового контролінгу промислових корпорацій.

В рамках дослідження була проведена систематизація теоретичних підходів до трактування поняття системного контролінгу, проведено дослідження експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КрКЗ», розрахований потенціал підприємства та запропоновані методи удосконалення системи фінансового контролінгу.

Ключові слова: ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ БАЛАНСУ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 44 сторінках, з яких список використаних джерел із 59 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 14 рисунків, а також 4 додатки.

Рік захисту роботи – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 Теоретико-методологічні аспекти фінансового контролінгу	10
1.1 Фінансовий контролінг: сутність поняття, значення, моделі.....	10
1.2 Інструменти та методи фінансового контролінгу.....	15
1.3 Підходи до організації фінансового контролінгу на підприємстві.....	20
2 Оптимізація системи фінансового контролінгу ПрАТ «КрКЗ».....	27
2.1 Фінансово-економічна характеристика та оцінка контролінгу в системі аудиту та менеджменту.....	26
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності.....	30
2.3 Прогнозування комплексу заходів та оцінка ефективності.....	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
Додаток А.....	63
Додаток Б.....	65
Додаток В.....	67
Додаток Г.....	69

ВСТУП

У сучасній економічній ситуації, що характеризується наявністю різноманітних обмежених фінансових ресурсів і наявністю кризових процесів в економіці України підприємства стикаються з такими проблемами: важке фінансово-економічне становище, втрата відтворювальних ресурсів, невисока інвестиційна привабливість підприємств, що пояснюється підвищеним рівнем невизначеності та ризику. У зв'язку з цим використання фінансового контролінгу для збереження наявного економічного потенціалу та мобілізації внутрішніх ресурсів з метою збільшення продуктивності набуває високої актуальності.

В умовах економічної ситуації, що ускладнилася в Україні, в останні роки питання реалістичного обґрунтування стратегічної складової системи управління компаніями набувають особливої актуальності та значущості. Реалії макроекономічних процесів у країні та світі такі, що основним визначальним вектором стає утримання конкурентних позицій, збереження раніше досягнутого рівня доходності, робочих місць, фінансової стабільності. Крім того, у процесі реалізації раніше затверджених стратегій бізнесу доводиться вносити коригування під час здійснення вже розпочатих проектів та виконання умов за раніше укладеними договорами та прийнятими зобов'язаннями.

Нині, враховуючи розвиток сучасної сфери української промисловості, планування фінансів стає однією з визначальних елементів системи комплексного планування для підприємства, найважливішим етапом механізму раціонального управління.

Інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері з метою оптимального використання наявних можливостей дозволяє на основі сучасних моделей та інструментів підвищити ефективність роботи за рахунок підвищення якості управління. У зв'язку з цим, з базових

характеристик економіки промислових підприємств незалежно від поставлених цілей – забезпечення конкурентоспроможності, безпеки, стабільності та сталого розвитку найбільш значущим є фінансовий потенціал.

Найбільша увага приділяється підходу до фінансового управління, саме такий підхід визначає пріоритет використання прогнозно-аналітичних методів задля досягнення поставлених цілей організації.

Контролінг як підприємницька система має гігантські перспективи, оскільки вона спрямована на інтеграцію всіх функцій сучасного управління, інструменти і моделі направлені на «створення майбутнього». Контролінг спрямовано передбачає перспективні потреби і забезпечує підприємству успішне і довгострокове існування на ринку.

З погляду більшості вітчизняних та зарубіжних авторів, контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку, аналізу. Формування системи фінансового контролінгу як одного з найважливіших напрямків загальної системи контролінгу вимагає специфічний підхід для кожного підприємства. Особливості формування та розвитку механізму фінансового контролінгу, його структури та методів забезпечення фінансової стабільності та зростання конкурентоспроможності підприємства зумовили актуальність теми даного дослідження.

Мета роботи: дослідження теоретичних основ і економічної сутності, інструментів та методів фінансового контролінгу на підприємстві, виявити основні проблемні питання організації фінансового контролінгу та надати пропозиції щодо їх розв'язання.

Теоретичною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних економістів з питань і проблем, що вивчаються: Басанцов І.В, Теплякова, Т.Ю, Уманець В. А, Чечевіцина Л.М, Кунц Г., О'Доннел, Башкатова Ю. І, Казакова Н. А, Куц Л.Л.; нормативно-правова база України; публікації у періодичній пресі; підручники та навчальні посібники; результати власних досліджень.

Головними завданнями цієї магістерської дисертації є:

- розглянути сутність та основні види контролінгу;
- вивчення теоретичних основ контролінгу та обґрунтування
- аналіз теоретичних засад побудови фінансового контролінгу на підприємстві;
- аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КрКЗ»;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення фінансової структури підприємства промислової галузі.

Об'єкт дослідження: система методів фінансового контролінгу для підтримання оперативного та стратегічного управління з метою оптимізації фінансових рішень та збільшення прибутку.

Предмет дослідження: фінансові відносини, що виникають в процесі формування і удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Методичною основою написання роботи є використання у процесі проведених досліджень сукупності різних методів: аналізу та синтезу, угруповання та порівняння, економіко-статистичних методів, методів вертикального, горизонтального і коефіцієнтний аналізу, а також методу експертної оцінки.

Практична значимість дослідження у тому, що основні результати роботи, висновки, рекомендації можуть бути використані при формуванні системи фінансового контролінгу промислових корпорацій різних організаційно-правових форм.

Наукова значимість проведеного дослідження з даної тематики виявлено, що вивчені наукові роботи мають узагальнюючу та рекомендаційну спрямованість. Поняття контролінгу немає єдиного визначення, тому сформульовано власне, узагальнююче, на основі проаналізованої та синтезованої існуючої бази. Сформулювала наступна дефініція, «контролінг» - це сукупність методів та інструментів, яка дозволяє забезпечити дотримання

стандартів на підприємстві, створює систему забезпечення інформаційно-аналітичною, методологічною та консультаційною підтримкою керівництва організації в процесі досягнення нею поставлених цілей.

Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

1.1 Фінансовий контролінг: сутність поняття, значення, моделі

На сьогоднішній день нестабільний стан економічної галузі в результаті пандемії коронавірусу сприяє формуванню конкурентного середовища, в якому необхідно намагатися існувати будь-якій компанії і при цьому прагнути приймати саме такі управлінські рішення, які були спрямовані на ефективну діяльність. Звідси випливає, що слід приділяти достатньо уваги саме процесу контролінгу.

Незважаючи на деяку схожість, поняття контролінгу досі не має загального визначення, а лише є однією з сучасних концепцій процесу управління. Контролінг служить однією з складових частин системи управління, що передбачає проведення оцінки кількісного аналізу з урахуванням вартісних та планових показників.

Існують різні визначення поняття контролінгу, деякі з яких представлені у (таблиці 1).

Таблиця 1 - Аналіз поняття «контролінг»

Автори	Зміст понять та визначень
Башкатова Ю. І.	Контролінг – це «комплексна система, що об'єднує управлінський облік, планування, розробку бюджетів, а також аналіз та контроль відхилень фактичних результатів діяльності від планових, підтримку прийняття оптимальних управлінських рішень» [1]
Шапкін І. Н.	Контролінг - це система управління, спрямоване на визначення майбутнього стану діяльності підприємства та досягнення його. [2]
Калпана Р.	Контролінг є важливою функцією управління, яку повинні використовувати всі менеджери, щоб сприяти досягненню організаційних цілей, здійснювати ефективного контроль за діяльністю своїх підлеглих. [3]
Кунц Г., О'Доннел	Контролінг - це управлінський контроль, що передбачає співставлення результатів у порівнянні зі стандартами і відхиленнями, для забезпечення досягнення цілей відповідно до планів. [4]

Продовження таблиця 1 - Аналіз поняття «контролінг»

Вайшнав К.	Контролінг є остаточним етапом управління, який гарантує, що всі попередні етапи виконувалися за наказом та планом. [5]
Уманець В. А.	Контролінг - це функціонально відокремлений напрямок роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією комунікаційної функції в менеджменті, для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. [6]

Незважаючи на наявність запозичення термінології, виділяють два визначення даного поняття. Якщо говорити про європейський підхід, то він розкриває контролінг як певний механізм з інформаційного збору щодо витрат, собівартості товарів чи послуг. Тут можна звернути увагу на те, що більшою мірою приділяється увага саме нормативної особливості фінансової звітності компанії та вказується на наявність зв'язку з управлінською діяльністю. Загалом контролінг є організаційний напрямок обліку, що реалізується з метою проведення управлінської діяльності самого підприємства.

Якщо розглядати американське підхід, що розкриває поняття контролінгу, можна помітити, що у своїй основі передусім передбачається управління всієї компанії. Головним завданням у такому разі виступає реалізація управлінської діяльності організаційної структури підприємства і функцій, реалізованих безпосередньо підрозділами.

Проаналізувавши дослідженні поняття, можна зробити наступні висновки:

по-перше, огляд наукової літератури показав, що на даний час єдиного і повного визначення поняття «контролінг» немає, тому кожним автором пропонується власне визначення, яке враховує ті чи інші аспекти даного терміну;

по-друге, не зважаючи на те, що різні дослідники пропонують свої визначення терміну «контролінг» проте, якщо проаналізувати та синтезувати існуючі тлумачення, можна сформулювати наступну дефініцію, «контролінг» - це сукупність методів та інструментів, яка дозволяє забезпечити дотримання

стандартів на підприємстві, створює систему забезпечення інформаційно-аналітичною, методологічною та консультаційною підтримкою керівництва організації в процесі досягнення нею поставлених цілей. В подальшому в роботі буде використовуватися саме ця концепція поняття «контролінгу», що дозволить в повному обсязі виконати поставлені задачі.

Відмінність між американською та європейською моделлю полягає у сутності завдань (рисунок 1).

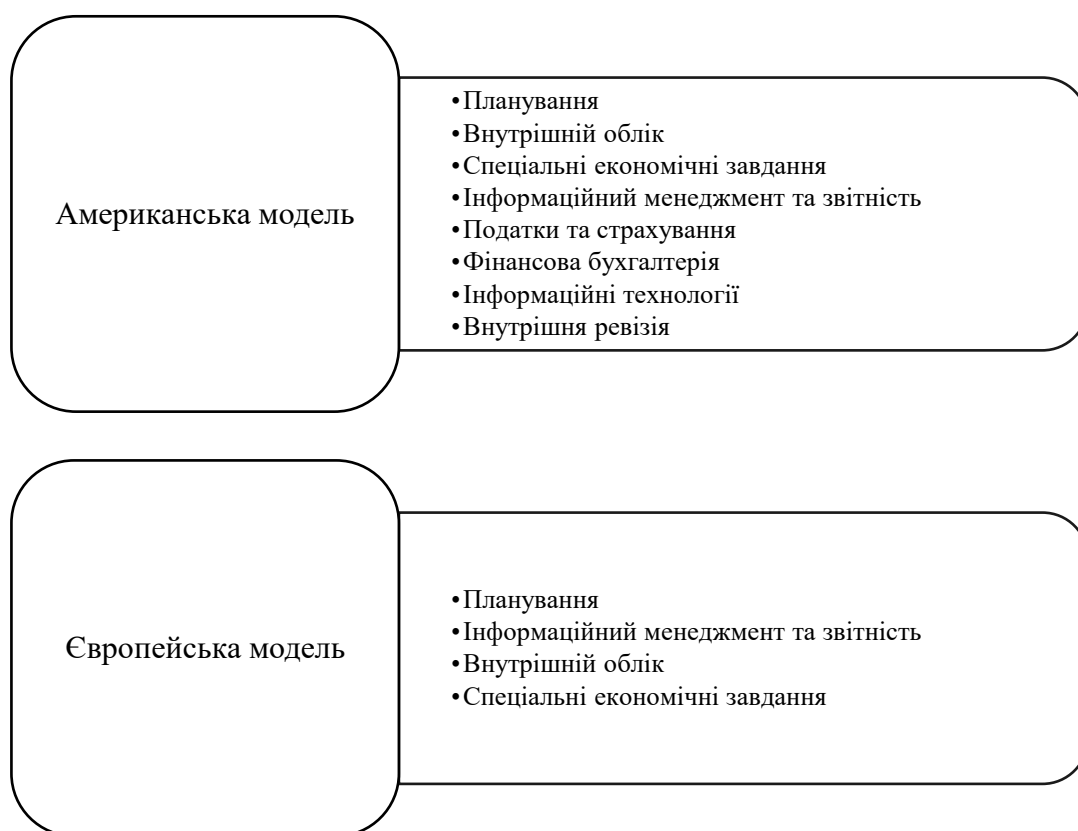


Рисунок 1 – Американська та європейська моделі фінансового контролінгу [7]

Американська модель сконцентрована переважно на питаннях планування, інформування, обліку та аналізу, для неї є характерним дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища фірми, прослідковується націленість на зв'язок з менеджментом для виконання

вимоги ринку.

У європейській моделі фінансовий контролінг включає управлінський облік, який тісно пов'язаний з формуванням системи контрольних показників і розподілом обов'язків по центрах обліку. В цій моделі очевидно превалює тенденція інституалізації контролінгу на підприємстві.

При аналізі вітчизняної моделі фінансового контролінгу, можна сказати, що для неї більш характерний європейський підхід через те, що він охоплює, в основному, внутрішній облік і звітність.

В американській моделі контролінгу перелік завдань сконцентрований переважно на питаннях обліку, планування, інформування та аналізу. В європейській концепції управління «контролінг» розуміється як інструмент або навіть філософія координуючого та керуючого менеджменту, який певним чином пов'язаний із областю управлінського обліку та систем управління та моніторингу.

Контролінг як система має на увазі сукупність певних блоків. Серед даних блоків одним із важливих місць займає фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг є однією з систем, яка займається процесами контролю, що передбачає вплив на реалізацію контрольних дій на фінансову діяльність, що дозволяє оперативно виявляти наявність будь-яких відхилень [9].



Рисунок 2 – Основні цілі фінансового контролінгу

Виходячи з поставленої мети фінансовий контролінг вже визначає інструментарій щодо напрямів контролю наявних у підприємства областей діяльності. Саме тоді фінансовий контролінг розкриває себе як порівняльний аналіз наявних показників із плановими.

Контролінг займається упорядкуванням прогнозів щодо господарську діяльність підприємства, цим у певному роді проводиться аналіз, де зіставляються витрати з отриманими результатами, що допомагає підприємству у подальшій діяльності. Звідси випливає, що фінансовий контролінг націлений на виявлення слабких місць з подальшим усуненням для того, щоб у майбутньому не виникало негативних наслідків.

Розглядаючи фінансовий контролінг як процес, слід передусім розуміти, що управлінський процес буде представлено як досягнення цілей підприємства. Реалізація розглянутих стадій підводить до проведення перевірки, де виявлятиметься відповідність самої системи контролю тим цілям та завданням, які переслідує сама компанія.

Безпосередньо процес контролінгу передбачає ефективну реалізацію процесу системи обліку, яка передбачає традиційні потреби щодо інформації. Грунтуючись на отриманих результатах посадові особи починають приймати управлінські рішення.

Функції контролінгу засновані на процесах формування, обробки, перевірки, у тому числі використання інформаційних можливостей управлінського типу. Крім цього контролінг повинен реалізовувати процеси планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Сучасний запит менеджменту формує перед собою два основних напрямки для контролінгу, згідно свої цілей, щодо реалізації успішної діяльності підприємства, короткостроковий та довгостроковий. Звідси загальноприйнято виділяти два види контролінгу, оперативний та стратегічний відповідно [18,19].

Завдання стратегічного контролінгу - підтримання та підтримка стратегічного плану для забезпечення його життєздатності. Операційний

контролінг передбачає створення та підтримання рівня ефективності системи, досягнення поточних локальних цілей компанії, управління ефективністю підприємства.

1.2 Інструменти та методи фінансового контролінгу

Розвиток механізму фінансового контролінгу як інструмента ефективного управління орієнтовано не тільки на збільшення продуктивності роботи підприємства, а й на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Однак, незважаючи на це, останнім часом фінансовий контролінг набуває визнання у вигляді механізму антикризового управління компанією, який виконує фінансово-економічну функцію в менеджменті промислових підприємств з метою прийняття стратегічних та своєчасних управлінських рішень.

За допомогою введення системи фінансового контролінгу в практику ведення бізнесу багато промислових компаній намагаються створити успішну систему управління власної фінансово-господарської діяльності.

Розгляд особливостей фінансового контролінгу дозволяє говорити про переваги його використання на промислових підприємствах:

- можливість надання інформації на запит у будь-який відділ підприємства (звіти щодо витрачання коштів у реалізації розробок; матриці, що дозволяють виявити фінансові ризики, що супроводжують реалізацію нових технологічних впроваджень; дослідження характеристик продуктивності виробництва) необхідної до прийняття як перспективних управлінських рішень, а й у розгляді конкретної ситуації над ринком;
- своєчасність виявлення фінансових відхилень від заданих стандартів, передбачень, кошторисів, норм;
- подання реалізованої продукції у вигляді фінансових результатів;

○ розробка конкретизованих рекомендацій для керівництва з урахуванням впливу факторів невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища, що виникають у процесі діяльності підприємства.

В основі механізму фінансового контролінгу лежить системність застосування координаційних моделей та фінансових способів управління. У загальному вигляді механізм фінансового контролінгу є системою економічних інструментів та методів, за допомогою яких реалізуються різні функції контролінгу. Нині відомо досить багато інструментів фінансового контролінгу (таблиці 2).

Таблиця 2 - Класифікація основних інструментів та методів фінансового контролінгу [10,11,12,13,14]

Спрямованість впливу	Інструменти фінансового контролінгу
Економічні показники	Фінансовий аналіз Факторний аналіз прибутковості Прогнозування банкрутства Cash Flow – аналіз Фінансова «павутина» Швидка ліквідність або «кислотний тест»
Витрати	Маржинальний аналіз Метод ABC-аналізу Функціонально-вартісний аналіз Аналіз витрат за центрами відповідальності
Планування	Фінансове планування Планування виробничого результату Показники ефективності за підрозділами SWOT-аналіз
Спосіб обліку	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО) Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО) Горизонтальний аналіз балансу Метод групування витрат за їх видами та інші.

Контролінг займається упорядкуванням прогнозів щодо господарську

діяльність підприємства. Вдало проведений аналіз дозволяє порівняти витрати з отриманими результатами, що допомагає підприємству в подальшій діяльності, де показаний майбутній прогноз з результатами дій. Звідси випливає, що фінансовий контролінг націлений на виявлення слабких місць з подальшим усуненням для того, щоб у майбутньому не виникало негативних наслідків.

Л.Л. Куц та Т.Ю. Теплякова вважають, що пріоритетом фінансового контролінгу повинні бути підтримка на необхідного рівня рентабельності та контроль за ступенем ліквідності підприємства, за словами, забезпечення здатності підприємства реалізовувати платіжні зобов'язання [34,35,36].

Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості організації використовується для оцінки здатність компанії відповідати за своїми борговими зобов'язаннями як щодо відсотків, так і щодо виплати основної частини боргу, іншими словами її залежність від кредиторів. В оцінці фінансової стійкості коефіцієнти можуть надати інформацію щодо відносного рівня боргу капіталі [20].

Для проведення такої оцінки під час фінансового аналізу вводяться такі показники.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (K_a) [21]:

$$K_a = \frac{K_c}{K} \quad (1)$$

де K_c - сума власного капіталу організації;

K - загальна сума капіталу;

Коефіцієнт фінансування (K_ϕ), який показує, яку частку активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу, а яка є запозиченою [22]:

$$K_\phi = \frac{K_{\text{зп}}}{K_c} \quad (2)$$

де $K_{зп}$ - сума залученого організацією позикового капіталу.

Коефіцієнт заборгованості ($K_з$), який показує частку позикового капіталу в загальній сумі, що використовується [23]:

$$K_з = \frac{K_{зп}}{K} \quad (3)$$

Коефіцієнт поточної заборгованості ($K_{пз}$) відображає частку короткострокового позикового капіталу у загальній сумі капіталу [24]:

$$K_{пз} = \frac{K_{зкк}}{K_c} \quad (4)$$

де $K_{зкк}$ - сума залученого організацією короткострокового позикового капіталу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності чи «кислотний тест» ($K_{шл}$), дає змогу оцінити здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок продажу ліквідних активів [25]:

$$K_{шл} = \frac{C_{фа} + C_{кфі}}{C_{пфз}} \quad (5)$$

де $C_{фа}$ - сума фінансових активів організації;

$C_{кфі}$ - сума короткострокових фінансових інвестицій компанії;

$C_{пфз}$ - сума всіх поточних фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{тл}$), дозволяє визначити платоспроможності підприємства, здатності погашати поточні зобов'язання, тобто до 1 року [26]:

$$K_{тл} = \frac{C_{оа}}{C_{пфз}} \quad (6)$$

де C_{oa} - сума всіх оборотних активів підприємства;

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) демонструє співвідношення найліквідніших активів, короткострокових фінансових вкладень та грошових коштів до короткострокових зобов'язань [27]:

$$K_{ал} = \frac{C_{гк} + C_{кфв}}{C_{пз}} \quad (7)$$

де $C_{гк}$ – сума грошових коштів підприємства;

$C_{кфв}$ - короткострокові фінансові вкладення;

$C_{пз}$ – сума поточних зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності позикового капіталу в аналізованому періоді, використовується для визначення загальної ефективності використання активів та вкладеного капіталу ($K_{озк}$) [28]:

$$K_{озк} = \frac{C_{орп}}{K_{зп}} \quad (8)$$

де $C_{орп}$ - загальний обсяг реалізації продукції в аналізованому періоді.

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), що використовуються рентабельність власного капіталу (ROE) [29,30,31]:

$$ROA = \frac{C_{чп}}{\mu_a} * 100\% \quad (9)$$

$$ROA = \frac{C_{оп}}{\mu_a} * 100\% \quad (10)$$

де $C_{чп}$ – сума чистого прибутку підприємства;

$C_{оп}$ – сума операційного прибутку;

μ_a - Середня вартість активів.

$$ROE = \frac{C_{чп}}{K_b} * 100\% \quad (11)$$

де $C_{чп}$ – сума чистого прибутку підприємства;

K_B – власний капітал;

Основна ідея фінансового контролінгу полягає в тому, що дана система є засобом активного запобігання банкрутству організації, а головним завданням є підтримка рентабельності підприємства та забезпечення ліквідності.

Контролінг продукує прогнози щодо господарської діяльності організації, що дозволяє передбачити результати діяльності, заздалегідь приймати ефективні управлінські рішення, оптимізувати співвідношення витрат та доходу. Варто зазначити, що контролінг дозволяє вчасно виявити та усунути слабкі місця, доки вони не стали фатальними для підприємства.

1.3 Підходи до організації фінансового контролінгу на підприємстві

Контролінг, будучи одним із інструментів управління, надає всебічні, оперативні та достовірні відомості керівництву компанії для прийняття ефективних рішень та дій, необхідних для досягнення поставленої мети, забезпечує створення інформаційно-аналітичної бази для реалізації функцій стратегічного менеджменту.

Формування надійної оцінки ефективності поточних бізнес-процесів та визначення реалістичних стратегічних параметрів майбутньої результативності ґрунтується на глибокому комплексному аналізі кількісної та якісної інформації та її адресній подачі менеджерам підприємства.

Контролінг як підсистема управління господарською діяльністю підприємства, що забезпечує, потребує якісної облікової інформації. Саме тому одним із завдань організації системи контролінгу на підприємстві є створення раціонального збору облікової інформації від підрозділів підприємства (центрів відповідальності) та підготовка її для подальшої

обробки та подальшого використання.

Центр відповідальності є відокремлений сегмент компанії, що виконує певні функції і має делеговані йому повноваження, рівень самостійності діяльності та підконтрольність перед вищим рівнем організаційної ієрархії управління бізнесом.

Для цілей контролінгу виділяються п'ять типів центрів відповідальності, що формуються за функціональним або територіальним принципами [16]:

- центр доходів;
- центр витрат;
- центр прибутку;
- центр інвестицій;
- центр нормативних витрат.

В основі фінансового контролінгу лежить бажання керівництва компанії отримати гарантований результат від функціонування адміністративної системи промислового підприємства у довгостроковій перспективі, для цього у практиці інноваційних промислових підприємств використовуються такі аспекти управління:

- коригування стратегічних цілей компанії під умови динаміки зовнішнього середовища;
- координування оперативних планів зі стратегічними планами розвитку організації;
- узгодженість оперативних планів з різних бізнес-процесів;
- введення в практику роботи системи контролю моніторингу планів;
- пристосування структури фінансового управління підприємством з метою збільшення її гнучкості;
- формування та введення системи, здатної забезпечити співробітників та топ-менеджерів інформацією для формування управлінських рішень.

Побудови системи фінансового контролінгу на промисловому інноваційному підприємстві провадиться поетапно. На кожному з етапів вирішуються конкретні завдання.

Першочергово реалізація прийнятих управлінських рішень має бути орієнтована на основні аспекти виробничої та фінансової діяльності підприємства, які будуть об'єктом фінансового контролінгу.

Визначається вид та сферу фінансового контролінгу. Відповідно до концепції побудови фінансового контролінгу він виступає у таких видах: стратегічний, поточний та оперативний. Кожному з них має відповідати саме його сфера та часу здійснення його механізмів.

Формується система пріоритетних фінансових показників, які будуть піддані контролю. Для кожного виду фінансового контролінгу показники мають бути розподілені за значимістю. У процесі такого розподілу в систему пріоритетів першого рівня повинні бути включені найбільш важливі з фінансових показників, що перевіряються, далі формується другий рівень, показники якого повинні перебувати в факторному зв'язку з показниками першого рівня, далі за аналогією формується третій і наступні рівні. Так само важливим критерієм є зведення всіх фінансових показників, які повинні контролюватись як за ієрархією, так і за напрямками інноваційної виробничої діяльності [15].

Відразу після визначення та розподілу переліку контрольованих фінансових показників необхідно встановити кількісний стандарт щодо кожного з них, тобто розробляється система кількісних стандартів фінансового контролю. Ці стандарти можуть бути встановлені як у абсолютних, так і у відносних показниках. Характер кількісних стандартів може бути рухливим чи стабільним. Кількісний стандарт рухомого характеру можна використовувати контролю фінансових показників гнучкого бюджету, коригування стандарту за зміни облікової ставки, темпу інфляції тощо.

Побудувати систему моніторингу показників. Система моніторингу - основа фінансового контролінгу, активна частина цього механізму. Вона

повинна постійно спостерігати за підконтрольними показниками, це механізм спостереження за всіма бізнес-процесами, величиною відхилень результатів від фактично заданих, виявлення причин відхилення. Ця система має бути гнучкою і забезпечує можливість коригування у разі зміни цілей та системи показників діючих планів та бюджетів.

На заключному етапі створюється система алгоритмів діяльності, спрямованої на усунення виявлених відхилень. Ця система застосовується, якщо можливість стабілізації окремих фінансових аспектів обмежена чи взагалі відсутня. У таких ситуаціях за результатами фінансового моніторингу необхідно ввести пропозиції щодо коригування стратегічних нормативів чи показників фінансового плану.

Організацію фінансового контролінгу слід розглядати як технологію запровадження контролінгу в організаційну структуру. При цьому зручніше спочатку визначитися з технологією впровадження та вже потім міняти під неї організаційну структуру підприємства.

Таблиця 3 - Розробка системи фінансового контролінгу

Етапи робіт	Документи	Результати
Розробка фінансової структури компанії	Положення про структуру центру фінансової відповідальності	Виділення центру фінансової відповідальності, їх розподіл за рівнями
Формування системи показників	Методика формування показників	Система показників діяльності центрів фінансової відповідальності
Розробка схеми контролінгу, що відображає основні бізнес-процеси	Схема контролінгу	Визначення видів бюджетів з метою планування. Визначення взаємозв'язку між бюджетами
Розробка системи бюджетних форм	Положення про систему контролінгу	Визначення формату та інформаційного змісту кожної бюджетної форми. Складання таблиць, в яких зазначено найменування форм і склад показників, що використовуються в них
Розробка методики заповнення бюджетних форм майстер-бюджету	Методика	Визначення первинної документації, з якої потрібно брати дані для складання бюджетів. Визначення регламенту формування бюджетів. Визначення взаємозв'язку показників у бюджетах

Продовження таблиці 3 - Розробка системи фінансового контролінгу

Етапи робіт	Документи	Результати
Розробка бюджетів центрів фінансової відповідальності	Комплект бюджетних форм	Визначення формату та інформаційного змісту кожної бюджетної форми
Розробка регламентів взаємодії	Регламент. Обмеження доступу	Розробка регламенту документообігу та доступу до конкретної інформації
Розробка форм бюджетного контролю	Наказ	Визначення форм контролю над складанням бюджетів. Порівняння фактичних показників з плановими та аналіз відхилень

Одним із важливих напрямів у діяльності будь-якого підприємства є автоматизація та оптимізація процесів. Звідси випливає, що служба контролінгу займається також використанням автоматизації на робочих місцях, тобто передбачається встановлення комп'ютерів, організація програм, яка формує єдину мережу, тощо. Варто зазначити, що служба контролінгу буде зайнята збільшенням ефективності діяльності фінансово-економічних служб за рахунок реалізації напряму розвитку та мети у процесах автоматизації.

Українські умови провадження підприємницької діяльності певним чином перешкоджають впровадженню систем фінансового контролінгу.

По-перше, багато промислових підприємств не зацікавлені достовірно представляти свою господарську діяльність, оскільки отримання стійкої і прибутку може зацікавити як податкові органи, і структури, зайняті придбанням організацій. У зв'язку з підприємства найчастіше спотворюють свою фінансову звітність. Такі порушення насамперед стосуються випадків заниження фактичного прибутку з метою оптимізації податкового навантаження.

По-друге, використання процедур фінансового контролінгу потребує великих матеріальних витрат. Великі фінансові резерви мають переважно лише успішно працюючі великі промислові компанії.

По-третє, слід зазначити простоту організаційних структур українських

промислових підприємств переважно це лінійно-функціональні і дивізійні структури управління [17]. Багатовимірні, адаптивні, матричні структури зустрічаються переважно у великих західних корпораціях.

Разом з тим, необхідно зазначити, що введення системи фінансового контролінгу стає життєво необхідним для багатьох вітчизняних промислових підприємств, особливо для промислових, які перебувають у нестабільному стані.

Необхідність розвитку системи фінансового контролінгу на промислових підприємствах та її впровадження чи удосконалення роботи, значною мірою визначається впливом світової економічної кризи.

У період прояву кризових явищ виникає потреба у підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, що визначається процесом впровадження процедур внутрішньо фірмового планування. У зв'язку з цим фінансовий контролінг найчастіше розглядається як інструмент, спрямований на перспективне фінансове планування.

2 ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПрАТ «КрКЗ»

2.1 Фінансово-економічна характеристика та оцінка контролінгу в системі аудиту та менеджменту

Організацію, яка називається себе як Приватне акціонерне товариство «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ КОЛІСНИЙ ЗАВОД», була зареєстрована 4 серпня 1994 року. Реєстратором є Виконавчий комітет Кременчуцької міської Ради Полтавської області. Після реєстрації організації було присвоєно Код за КВЕД: 34.30.0; Код ISIN: UA4000072318; Код ЄДРПОУ: 00231610 [32].

ПрАТ «КрКЗ» є найбільшим в Україні промисловим підприємством із випуску сталевих дисків методом холодного штампування. Завод спеціалізувався на випуску коліс для легкових і вантажних автомобілів, тракторів, причепів, а також сільгосптехніки.

Уповноважена особа: Коссе Володимир Георгійович, загальна кількість робітників 1279 чол. [33].

Товариство має товарний знак, фірмову емблему та інші засоби індивідуалізації.

Суспільство є юридичною особою та має у власності відокремлене майно, яке враховується на його самотійному балансі, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем та відповідачем у суді.

Підприємство створено з метою отримання прибутку на невизначений термін. Бізнес-процеси побудовані таким чином, щоб компанія могла конкурувати з іншими компаніями, тобто підтримувати необхідний рівень сервісу, реалізовувати цінову політику, зберігати зручність придбання необхідного товару і т.д.

Організаційна структура філії є сукупністю взаємозалежних елементів і ланок управління; за принципом побудови та делегування повноважень є

лінійною та має наступний вигляд (рисунок 3).

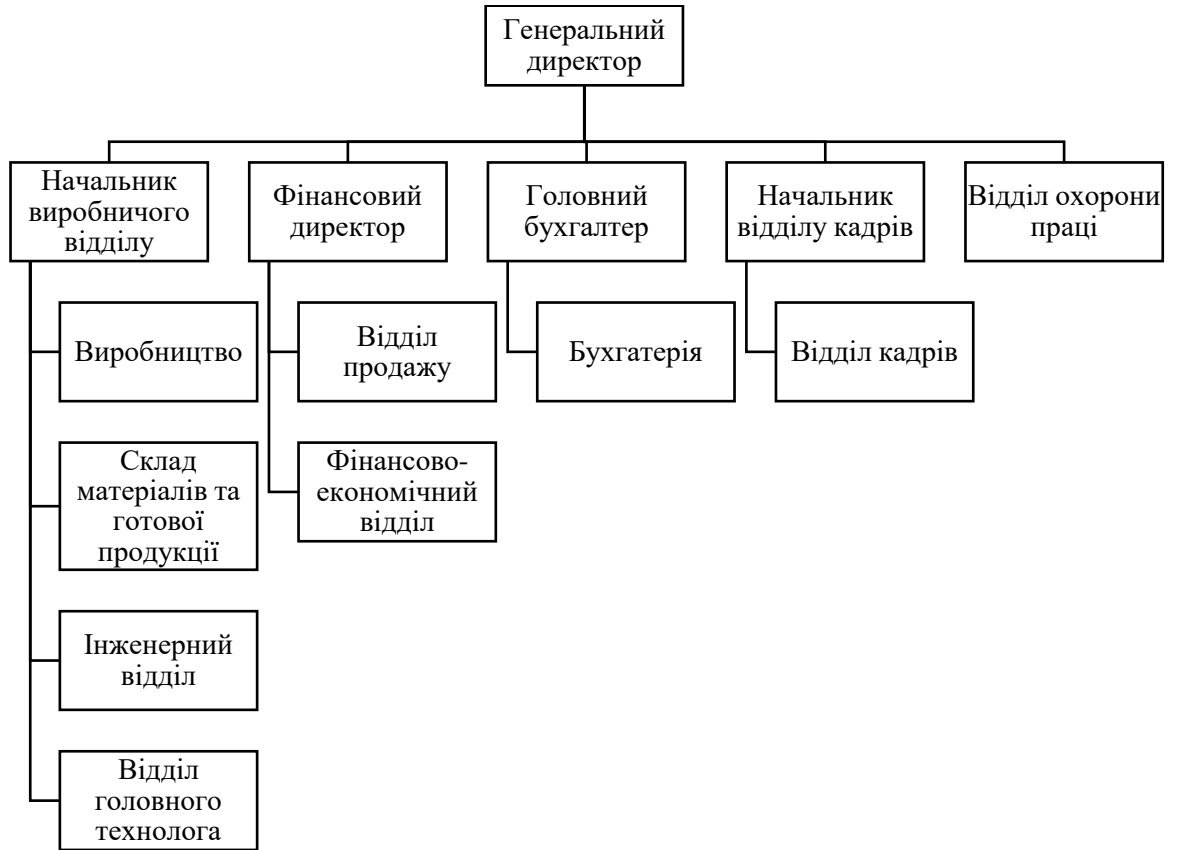


Рисунок 3 - Організаційна структура ПрАТ «КрКЗ»

Система управління організацією включає всі процеси, що відбуваються, а також всі служби, підсистеми, комунікації підприємства. Кожен напрямок системи управління ПрАТ КрКЗ виконує функції відповідно до цілей та стратегій організації.

Функції системи управління ПрАТ КрКЗ здійснюють такі структури організації (рисунок 4).



Рисунок 4 - Функції системи управління ПрАТ КрКЗ

Кожен напрямок системи управління ПрАТ КрКЗ виконує функції відповідно до цілей та стратегій організації.

Фінансовий менеджмент ПрАТ КрКЗ займається наступними питаннями (рисунок 5).

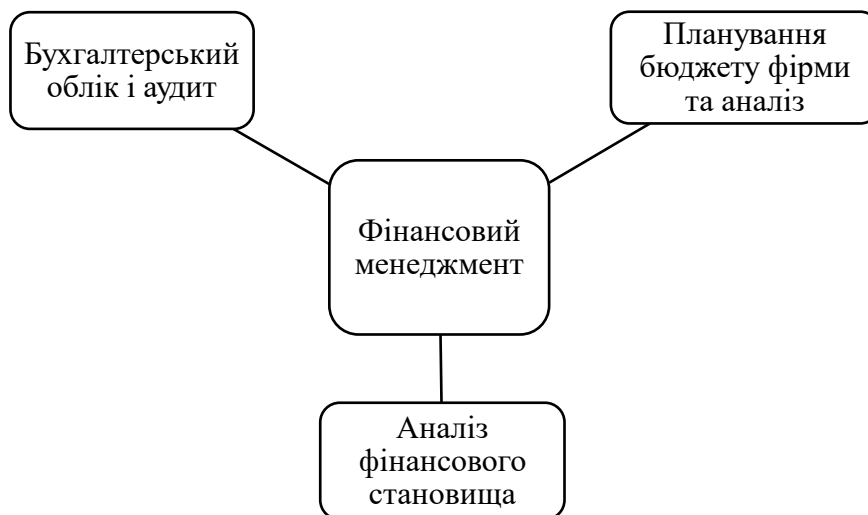


Рисунок 5 - Фінансовий менеджмент ПрАТ КрКЗ

Загальна спрямованість фінансового менеджменту ПрАТ КрКЗ полягає в систематизації та управлінні рухом грошових ресурсів та відносин, що виникають в процесі руху фінансових ресурсів з цілю оптимізації ризиків.

Управління логістичними потоками в ПрАТ КрКЗ реалізується за допомогою наступних функцій (рисунок 6).



Рисунок 6 - Управління логістичними потоками в ПрАТ КрКЗ

Менеджмент комерційної діяльності ПрАТ КрКЗ представлений напрямами організація збуту продукції, атестація якості продукції фірми та

облік збуту продукції.

Виробничий менеджмент ПрАТ КрКЗ полягає в управлінні виробничими процесами, у тому числі встановлення цілей для виробничих підрозділів, формуванні та доведенні економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань, що проявляється в наступних напрямках (рисунок 7).



Рисунок 7 - Виробничий менеджмент ПрАТ КрКЗ

Аналізуючи організаційну структуру ПрАТ КрКЗ можна говорити, що вона є не ефективною, оскільки не здатна повною мірою відповідати поставленим цілям.

Організаційна структура ПрАТ КрКЗ складається з кількох підрозділів, кожен із яких має свої завдання. Деякі підрозділи перевантажені, та підпорядковують підрозділи, які повинні підпорядковуватися безпосередньо вищому менеджменту.

ПрАТ КрКЗ не приділяє належним чином своєї уваги реалізацію маркетингової діяльності. Оцінка організаційної структури показала, що у ПрАТ КрКЗ відділ маркетингу не має достатнього можливості для реалізації власних ініціатив, навіть перебуває у підпорядкуванні комерційного відділу. До цього варто додати наявність фінансових труднощів у діяльності відділу маркетингу, оскільки відсутня зацікавленість із боку керівництва.

2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності

Проведемо аналіз фінансового стану ПрАТ «КрКЗ» на основі використання бухгалтерської звітності за 2015-2020 роки.

Вірно проведений аналіз дозволяє вчасно виявити слабкі сторони в організації виробничого процесу, а також резерви підвищення ефективності виробництва. Це зумовлює актуальність теми дослідження.

Порівняльний аналіз аналітичного балансу наведено в (таблиці 4).

Таблиця 4 - Динаміка структури активів і пасивів ПрАТ «КрКЗ» 2016-2020 роки, у відсотках

Актив	2016	2017	2018	2019	2020
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	0,19	0,16	0,19	0,21	0,21
первісна вартість	0,46	0,41	0,47	0,51	0,50
накопичена амортизація	0,28	0,25	0,28	0,30	0,30
Основні засоби:	45,58	43,84	57,20	65,12	62,98
первісна вартість	100,08	92,29	100,14	125,36	118,69
знос	54,50	48,45	42,94	60,24	55,71
Інвестиційна нерухомість:	0,93	0,78	0,84	0,00	0,00
первісна вартість	2,37	2,07	2,31	3,33	3,30
знос	1,44	1,29	1,47	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	0,42	0,36	0,41	0,44	0,43
Усього за розділом I	47,11	45,15	58,64	71,79	69,55
II. Оборотні активи					
Запаси	26,74	26,09	22,72	14,31	14,79
Виробничі запаси	10,84	11,12	7,40	4,37	5,17
Незавершене виробництво	4,32	4,46	4,50	3,46	3,52
Готова продукція	11,47	10,44	10,76	6,13	5,77
Товари	0,10	0,07	0,06	0,35	0,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	17,00	18,18	10,95	7,85	6,97
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	2,41	3,67	2,55	1,01	1,14
з бюджетом	4,22	2,14	0,01	0,66	0,65
у тому числі з податку на прибуток	0,25	0,00	0,01	0,01	0,01

Продовження таблиці 4 - Динаміка структури активів і пасивів ПрАТ «КркЗ» 2016-2020 роки, у відсотках

Актив	2016	2017	2018	2019	2020
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,58	2,77	4,32	3,53	3,44
Гроші та їх еквіваленти	1,93	2,01	0,81	0,85	2,18
Готівка	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
Рахунки в банках	1,33	1,97	0,81	0,85	2,18
Усього за розділом II	52,89	54,85	41,36	28,21	30,45
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Пасив	2016	2017	2018	2019	2020
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	11,62	10,12	11,34	12,16	12,02
Додатковий капітал	21,42	18,68	20,92	25,76	25,48
Резервний капітал	10,93	9,53	10,67	11,44	11,32
Нерозподілений прибуток	13,09	13,22	9,29	4,45	4,89
Вилучений капітал	0,00	-0,32	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	57,06	51,24	49,90	53,81	53,71
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	10,17	10,77	12,66	13,57	10,06
Довгострокові забезпечення	0,00	0,32	0,18	0,20	0,00
Усього за розділом II	10,17	11,09	12,84	13,77	10,06
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	16,48	21,88	21,81	33,62	15,60
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	12,20	11,53	9,23	7,32	3,52
за розрахунками з бюджетом	0,22	0,53	0,00	0,09	0,21
за розрахунками зі страхування	0,16	0,18	0,12	0,05	0,16
за розрахунками з оплати праці	0,54	0,60	0,52	0,33	1,38
за одержаними авансами	1,98	1,01	3,01	2,53	3,42
за розрахунками з учасниками	0,95	1,53	2,02	2,06	2,03
Інші поточні зобов'язання	0,25	0,41	0,55	0,18	9,91
Усього за розділом III	32,77	37,68	37,26	46,19	36,23
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Загалом за 2020 рік активи балансу підприємства ПрАТ КркЗ збільшились на 5 187 тис. грн, що більше на 2%, відносно 2019 року.

З таблиці 4 можна побачити, що динаміка не оборотних активів показувала збільшенням показника питомої ваги з 2016 по 2019 роки на 2,2%,

в 2020 відзначено зменшення цього показника.

Аналіз динаміки структури активів і пасивів балансу показав, що фінансові вкладення з 2016 по 2020 рік мають тенденцію до зменшення, безпосередньо в 2020 році, щодо 2019 року, знизилися майже на 1%. Зниження вартості фінансових вкладень характеризується одночасною наявністю наступних умов:

- протягом звітного року розрахункова вартість фінансових вкладень суттєво змінювалася виключно у напрямі її зменшення;

- на звітну дату відсутні свідчення, що у майбутньому можливе істотне підвищення розрахункової вартості даних фінансових вкладень.

Дебіторська заборгованість має тенденцію до зменшення за 2017 по 2020 рік. Стійке зменшення загальної дебіторської заборгованість є позитивним моментом фірми та демонструє те, що надходження фінансових ресурсів до бюджету організації збільшуються, тому загальний розмір залишку за дебіторською заборгованістю зменшується.

У 2020 році обсяг коштів та їх еквівалентів зріс в 2 рази щодо 2019 року та становили 10 284 тис. грн. Також відбулося збільшення фінансових вкладень, запасів на 4% – їх збільшення свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості. Тим не менш, спостерігається загальна тенденція, з 2017 року, до зменшення фінансових вкладень і запасів.

На основі аналізу активів балансу, можна дати загальну графічну оцінку майна. Питома вага активів порівняно один до одного можна побачити на (рисунок 8).

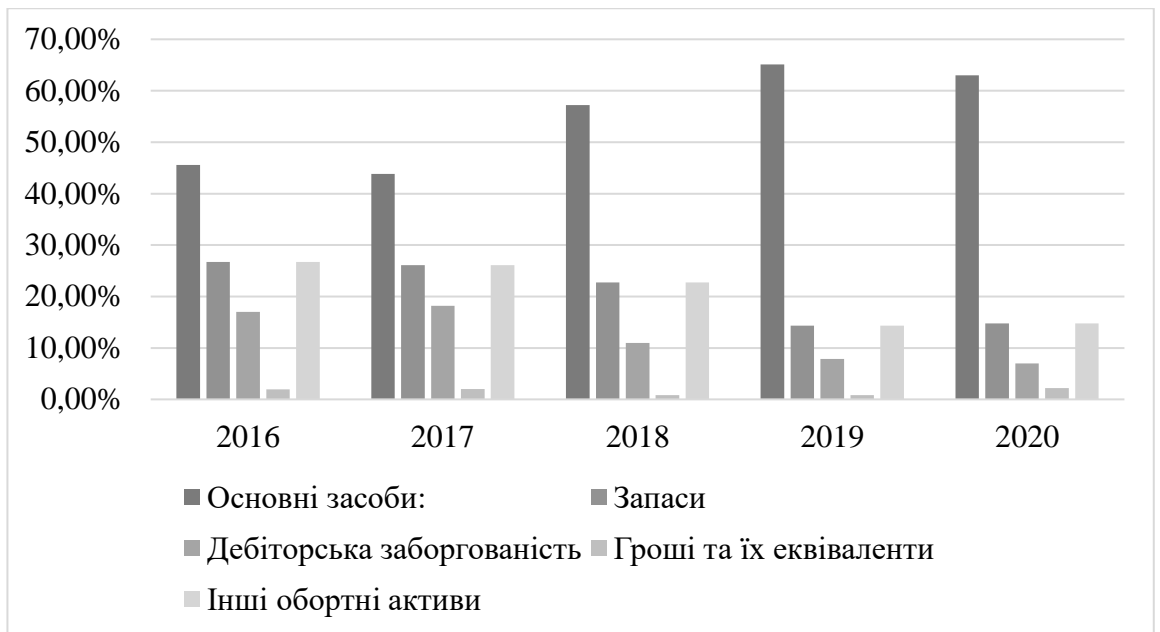


Рисунок 8 - Питома вага активів ПрАТ «КрКЗ» за 2016-2020 рік.

З таблиці 4 також можна виділити наступні моменти:

1. Стаття капітал та резерви з 2016 по 2020 рік мали тенденцію до зміни.
2. Відбулося збільшення короткострокових зобов'язань у 2019 році щодо 2018 року, на 29151 тис. грн, 2020 року короткострокові зобов'язання знизилися на 44656 тис. грн. Розцінити даний факт варто як відсутність прояву тимчасових проблем з платоспроможністю, а відповідно її задовільний стан.

3. З 2018 по 2020 рік довгострокова кредиторська заборгованість має тенденцію до зменшення, в 2020 році, відносно 2019, довгострокові зобов'язання зменшились на 3,71%.

На основі аналізу пасивів балансу, можна дати загальну графічну оцінку майна (рисунок 9).

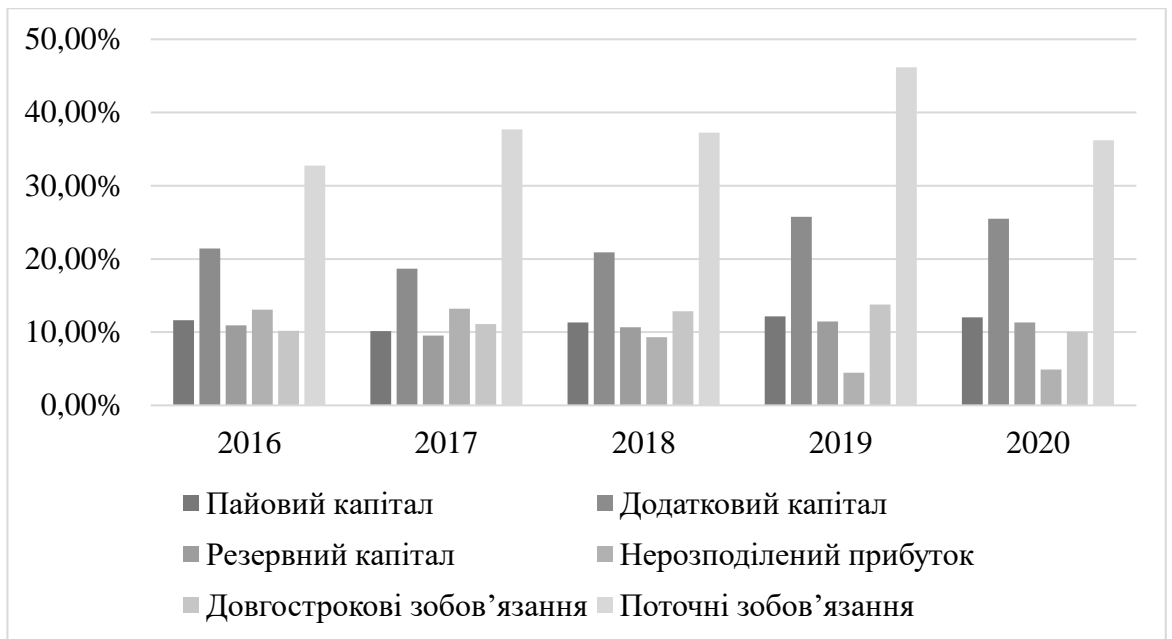


Рисунок 9 - Питома вага пасивів ПрАТ «КрКЗ» за 2016 – 2020 рік.

Фінансова стійкість – характеристика підприємства, що свідчить про його стабільне становище на ринку, про вільне розпорядження грошима, перевищення доходів над витратами, безперебійні процеси виробництва та реалізації продукції [37,38].

Аналіз ліквідності підприємства полягає в аналізі ліквідності балансу, де відбувається порівняння коштів за активами, що знаходяться за групами виходячи зі ступеня ліквідності та розташованих у порядку спадання з зобов'язаннями за пасивом, і що знаходяться за групами виходячи із строків погашення у порядку зростання строків. Розглянемо структуру активів балансу ПрАТ КрКЗ за рівнем ліквідності за 2016-2020 роки.

Таблиця 5 - Структура активів балансу за рівнем ліквідності ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки.

	2016	У % до підсумку	2017	У % до підсумку	2018	У % до підсумку	2019	У % до підсумку	2020	У % до підсумку
A1	15941	3,26%	22346	3,98%	8112	1,62%	7964	1,70%	20568	4,35%
A2	119550	24,46%	150065	26,76%	89348	17,84%	60983	13,06%	57626	12,20%
A3	261416	53,49%	292594	52,18%	227594	45,44%	133718	28,63%	139668	29,57%
A4	230260	47,11%	253175	45,15%	293714	58,64%	335340	71,79%	328482	69,55%

Активи абсолютно ліквідні (A1) - максимально ліквідними ресурсами

компанії вважаються кошти готівкового та безготівкового характеру.

Активи, що реалізуються швидко (А2) - у другу чергу реалізуються дебіторські зобов'язання короткострокового типу, тобто з погашенням до 12 місяців, а також інші оборотні активи з коротким терміном перетворення на гроші.

Активи, що реалізуються повільно (А3) - до третьої групи відносять інші оборотні активи з розділу II бух балансу. Наприклад, це запаси підприємства (товари, матеріали, сировину тощо); дебіторські зобов'язання довгострокового типу (понад 12 міс. Термін погашення).

Активи, що реалізуються важко (А4) - в останню групу найбільш складно реалізованих активів компанії входять необоротні активи з розд. I балансу [39].

На основі даних з таблиці 5 можна сказати, що найбільша вага в структурі активу балансу займають активи, що реалізуються важко - 69,55% або 328482 тис. грн. в 2020 році. Превалювання важко реалізовуваних активів пояснюється виробничим характером підприємства, та необхідність спеціального обладнання для реалізації технологічного процесу.

Варто зазначити, що в 2016 та 2017 роках спостерігається ситуація коли активи, що реалізуються повільно становили 53,49% та 52,18% відповідно. Однак з 2018 року кількість важко реалізованих активів почала превалювати.

Розглянемо структуру пасивів балансу ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки (таблиця 6).

Таблиця 6 - Структура пасивів балансу ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки.

	2016	У % до підсумку	2017	У % до підсумку	2018	У % до підсумку	2019	У % до підсумку	2020	У % до підсумку
П1	73743	15,09%	77695	13,85%	64525	12,88%	48244	10,33%	41040	8,69%
П2	91410	18,70%	130658	23,30%	127060	25,37%	169732	36,34%	136665	28,94%
П3	49700	10,17%	62174	11,09%	64309	12,84%	64309	13,77%	47536	10,06%
П4	278872	57,06%	287333	51,24%	249949	49,90%	251356	53,81%	253663	53,71%

Найбільш термінові зобов'язання П1 - залучені кошти, до яких належить поточна кредиторська заборгованість перед постачальниками та

підрядниками, персоналом, бюджетом тощо.

Середньострокові зобов'язання П2 - короткострокові кредити та позики, резерви майбутніх витрат, інші короткострокові зобов'язання.

Довгострокові зобов'язання П3 - розділу IV балансу «Довгострокові пасиви».

Постійні пасиви П4 - власний капітал організації [40].

З таблиці 6 можна побачити, що найбільшу вагу у структурі пасивів у 2018 році займають довгострокові пасиви, у 2019 році залишається також, довгострокові пасиви становлять. 253663 тис. грн. у 2020 році частка довгострокові пасивів становить 53,71%. Варто відзначити й стале зменшення найбільш термінові зобов'язання з 2016 по 2020 рік.

Проведемо аналіз ліквідності балансу ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки. (таблиця 7).

Таблиця 7 - Аналіз ліквідності балансу ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки.

	2016	2017	2018	2019	2020
A1-П1	-57802	-55349	-56413	-40280	-20472
A2-П2	28140	19407	-37712	-108749	-79039
A3-П3	211716	230420	163285	69409	92132
A4-П4	-48612	-34158	43765	83984	74819

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються такі співвідношення: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$ [49].

Співвідношення підсумків перших трьох рівнянь за активами та пасивами є істотними, та про те що підприємство в поточному періоді має достатньо активів, для покриття поточних зобов'язань. Четверта нерівність має балансуєчий характер, вона свідчить про дотримання мінімального умови фінансової стійкості, тобто наявності у організації власних оборотних коштів.

За підсумками результатів можна дійти невтішного висновку у тому, що у підприємстві не виконуються всі нерівності. Виходячи з цього, підприємство має порушену ліквідність, тим самим воно знаходиться в зоні критичного ризику. Таким чином, розглянутий баланс підприємства можна назвати

неліквідним, оскільки всі співвідношення груп активів та пасивів не відповідають умовам, необхідним для абсолютної ліквідності балансу [41].

Для оцінки платоспроможності підприємства застосовують показники ліквідності. Розглянемо показники ліквідності ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки (таблиця 8).

Таблиця 8 - Показники ліквідності ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютні зміни			
						2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності $\frac{A1}{P1+P2}$	0,10	0,11	0,04	0,04	0,12	0,01	-0,06	-0,01	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності $\frac{A1+A2}{P1 + P2}$	0,82	0,83	0,51	0,32	0,44	0,01	-0,32	-0,19	0,12
Коефіцієнт поточної ліквідності $\frac{A1+A2+A3}{P1 + P2}$	2,40	2,23	1,70	0,93	1,23	-0,17	-0,54	-0,77	0,30

За даними таблиці 8 можна сказати, що у 2020 році коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,09 і становить 0,08. Дане значення показника свідчить, що рівень коштів і короткострокових фінансових вливань підприємства достатньо для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році становив 0,12, що також вище за значення показника попереднього року на 0,31. Це свідчить, що підприємство здатне погасити поточну короткострокову заборгованість з допомогою коштів, короткострокових фінансових вливань.

Коефіцієнт поточної ліквідності 2020 році знизився на 1,07 і становить 0,30. Даний результат говорить про те, що показник вищий за нормативний, це свідчить про те, що підприємство має оборотні кошти для покриття короткострокової кредиторської заборгованості, тобто ПрАТ КрКЗ є

кредитоспроможним підприємством.

Аналіз фінансової стійкості передбачає розрахунок величини власних оборотних засобів. Для визначення ступеня фінансової стійкості ПрАТ КрКЗ необхідно визначити рівень забезпеченості матеріальних оборотних активів підприємства за допомогою джерел фінансування (таблиця 9).

Таблиця 9 - Аналіз фінансової стійкості ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки, тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Джерела власних коштів	278872	287333	249949	251356	253663
Необоротні активи	230260	253175	293714	335340	328482
Наявність власних оборотних коштів	48612	34158	-43765	-83984	-74819
Довгострокові кредити та позики	49700	62174	64309	64309	47536
Наявність власних та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат	-1088	-28016	-108074	-148293	-122355
Короткострокові кредити та позики	160153	211283	186599	215750	171094
Загальна величина основних джерел формування запасів та витрат	258465	307615	207143	131766	143811
Загальна величина запасів та витрат	183708	208659	150874	87273	94241
Надлишок або нестача власних оборотних коштів, dEc	-135096	-174501	-194639	-171257	-169060
Надлишок або нестача власних та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат, dEt	-184796	-236675	-258948	-235566	-216596
Надлишок або недолік загальної величини основних джерел формування запасів та витрат, dEs	74757	98956	56269	44493	49570
Тип фінансової ситуації	не стійке	не стійке	не стійке	не стійке	не стійке

Аналіз фінансової стійкості представлений у таблиці 9 показав такі результати:

2016: $dEc < 0$, $dEt < 0$, $dEs > 0$ – не стійкий фінансовий стан.

2017: $dEc < 0$, $dEt < 0$, $dEs > 0$ – не стійкий фінансовий стан.

2018: $dEc < 0$, $dEt < 0$, $dEs > 0$ – не стійкий фінансовий стан.

2019: $dEc < 0$, $dEt < 0$, $dEs > 0$ – не стійкий фінансовий стан.

2020: $dEc < 0$, $dEt < 0$, $dEs > 0$ – не стійкий фінансовий стан.

За цими результатів можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПрАТ КрКЗ з 2016 по 2020 роки характеризувалася нестійкою, тобто власних джерел недостатньо для формування запасів та витрат. Далі необхідно розрахувати показники капіталізації ПрАТ КрКЗ (таблиця 10).

Таблиця 10 - Показники капіталізації ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт фінансової автономії	1,08	0,93	1,21	1,91	1,76
Коефіцієнт фінансової залежності	1,66	1,70	2,24	1,99	1,84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,12	-0,18	-0,33	-0,29
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,19	0,11	-0,21	-0,64	-0,52
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	0,37	0,23	-0,38	-1,26	-1,07
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,31	0,29	0,34	0,30	0,28

З таблиці 10 можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт фінансової автономії знизився у 2020 році на 0,15 і склав 1,76. Зниження коефіцієнта говорить про тенденцію до збільшення залежності від позикових джерел фінансування, проте підприємство здатне

профінансувати 176% своїх активів [42].

2. Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 році досяг рівня 1,84, що на 0,15 нижче за показник 2019 року Відповідність оптимальному значенню свідчить про те, що підприємство має шанси впоратися з непередбаченими обставинами в умовах ринкової економіки [43].

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу 2020 році збільшився на 0,04 і становить -0,92. Це свідчить про фінансову нестійкість підприємства, залучені кошти спрямовані необоротні активи [44].

4. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом у 2020 році збільшився та становив -1,07. Це означає, що власний капітал підприємства не дозволяє покрити потрібні розміри запасів [45].

5. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів у 2020 році склав 0,28, що говорить про те, що фінансовий стан не стійкий, підприємство не отримує прибуток через слабе використання ефекту фінансового важеля [46].

Для визначення цілісної картини необхідно провести аналіз ефективності фінансово-господарську діяльність підприємства, виходячи з оцінки рентабельності.

Здатність підтримувати необхідний рівень прибутку багато в чому впливає фінансовий стан підприємства. Відносні та абсолютні показники характеризують результативність діяльності підприємства. Абсолютні показники представлені показниками, що характеризують прибуток, тобто відбувається визначення фінансових результатів підприємства. За допомогою Звіту про фінансові результати можна провести аналіз показників прибутку.

Розглянемо аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ КрКЗ за 2016-2020 роки, тис грн. (таблиця 11).

Таблиця 11 - Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ КрКЗ за 2016-2020. роки, тис. грн.

Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн.				Темп приросту, %			
						2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Прибуток	526217	687392	614609	350876	222306	161175	-72783	-263733	-128570	1,31	0,89	0,57	0,63
Собівартість продажів	416040	559261	515256	291707	190153	143221	-44005	-223549	-101554	1,34	0,92	0,57	0,65
Валовий прибуток (збиток)	110177	128131	99353	59169	32153	17954	-28778	-40184	-27016	1,16	0,78	0,60	0,54
Витрати на збут	22336	23534	25547	15365	10304	1198	2013	-10182	-5061	1,05	1,09	0,60	0,67
Адміністративні витрати	35489	41710	44818	30372	26492	6221	3108	-14446	-3880	1,18	1,07	0,68	0,87
Прибуток (збиток) від продажу	68482	69578	25625	14496	15676	1096	-43953	-11129	1180	1,02	0,37	0,57	1,08
Інші доходи	119430	158952	120781	51450	24513	39522	-38171	-69331	-26937	1,33	0,76	0,43	0,48
Інші витрати	103300	152261	124144	50386	49987	48961	-28117	-73758	-399	1,47	0,82	0,41	0,99
Прибуток (збиток) до оподаткування	32373	27757	-21881	-26226	2308	-4616	-49638	-4345	28534	0,86	-0,79	1,20	-0,09
Чистий прибуток (збиток)	26473	21951	-21881	-26226	2308	-4522	-43832	-4345	28534	0,83	-1,00	1,20	-0,09

Прибуток у 2020 році зменшився до 0,63%. Загалом чистий прибуток у 2020 році знизився на 128 570 тис грн. порівняно з 2019 роком, що пов'язано зі збільшенням собівартості, зростанням адміністративних та інших витрат.

Проаналізуємо рентабельність діяльності ПрАТ КрКЗ. Цей аналіз ґрунтується на оцінці динаміки показників рентабельності ПрАТ КрКЗ за 2018-2020 роки. (таблиця 12).

Таблиця 12 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ КрКЗ за 2018-2020 роки, тис. грн [48].

Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020
Прибуток	526217	687392	614 609	350 876	222 306
Валовий прибуток (збиток)	110177	128131	99 353	59 169	32 153
Валова маржа %	20,9%	18,6%	16,2%	16,9%	14,5%
Операційний прибуток	119430	158952	120515	71594	39098
Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020
Прибуток (збиток) до оподаткування	32373	27757	-21 881	-26 226	2 308

Продовження таблиці 12 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ КрКЗ за 2018-2020 роки, тис. грн

Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020
Інші операційні витрати	103300	152261	124 144	50 386	49 987
Амортизація	9694	8121	5281	3 440	4 171
ЕБІТДА	-61233	-116383	-140744	-73172	-43508
Рентабельність за ЕБІТДА, %	-11,6	-16,9	-22,9	-20,9	-19,6
Рентабельність активів ROA, %	5,4	3,9	-4,4	-5,6	0,5
Рентабельність власного капіталу ROE, %	9	8	-9	-10	1

Показники рентабельності дозволяють оцінити реальний рівень та динаміку ефективності діяльності організації, оскільки за своїм економічним змістом характеризують прибуток, отриманий з кожної грошової одиниці, вкладених у діяльність підприємства.

Аналізуючи показники рентабельності ПрАТ КрКЗ, впевнено можна сказати, що рентабельність власного капіталу та активів підприємства з 2016 по 2020 рік була нестабільна, однак чітко можна прослідити негативну тенденцію. В 2020 році рентабельність активів збільшилась на 6,1%, а рентабельність власного капіталу на 11%, проте відносно 2016 року рентабельність активів в 2020 році зменшилась на 4,9%, а рентабельність власного капіталу на 8%.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна сказати, що становище ПрАТ КрКЗ нестабільне, його можна охарактеризувати як збиткове та частково неплатоспроможне, а його фінансовий стан є нестійким. Виходячи з виявлених проблем необхідно розробити комплекс заходів щодо антикризового управління з метою покращення фінансового стану підприємства.

2.3 Прогнозування комплексу заходів та оцінка ефективності

Непрості умови, в яких підприємства існували під час пандемії коронавірусної інфекції, наклали певний відбиток на всій господарській діяльності. Саме завдяки труднощам, що виникли, підприємства почали замислюватися про зміну стратегії розвитку свого бізнесу. Постало питання про формування такого напрямку в діяльності, який сприяв би успішному розвитку підприємства та підтримці конкурентоспроможності.

Звідси випливає, що необхідно застосовувати певні інструменти разом із організаційними рішеннями, які зможуть згодом призвести до позитивного результату.

Як зазначалося раніше, у ПрАТ КрКЗ існує система фінансового контролінгу, але проведений аналіз діяльності організації показав, що вона є недосконалою. З цього випливає, що організація фінансового контролінгу у ПрАТ КрКЗ потребує вдосконалення.

На рисунок 10 показано, що обов'язково має включати складова системи фінансового контролінгу ПрАТ КрКЗ.

Усі складові повинні бути взаємопов'язані між собою, оскільки в сукупності вони формують єдиний цілісний механізм, за допомогою якого можливе досягнення максимальних результатів прийнятих управлінських рішень.

Виходячи з вище сказаного, головними завданнями організації системи фінансового контролінгу ПрАТ КрКЗ мають стати такі дії:

- налагодження та проектування бізнес-процесів;- аналіз та збирання актуальної інформації для прийняття рішень;
- формування та розробка альтернатив;
- виявлення та оцінка ризиків, ймовірнісний негативний вплив яких може призвести до небажаних наслідків для організації;
- орієнтація діяльності організації на майбутнє.

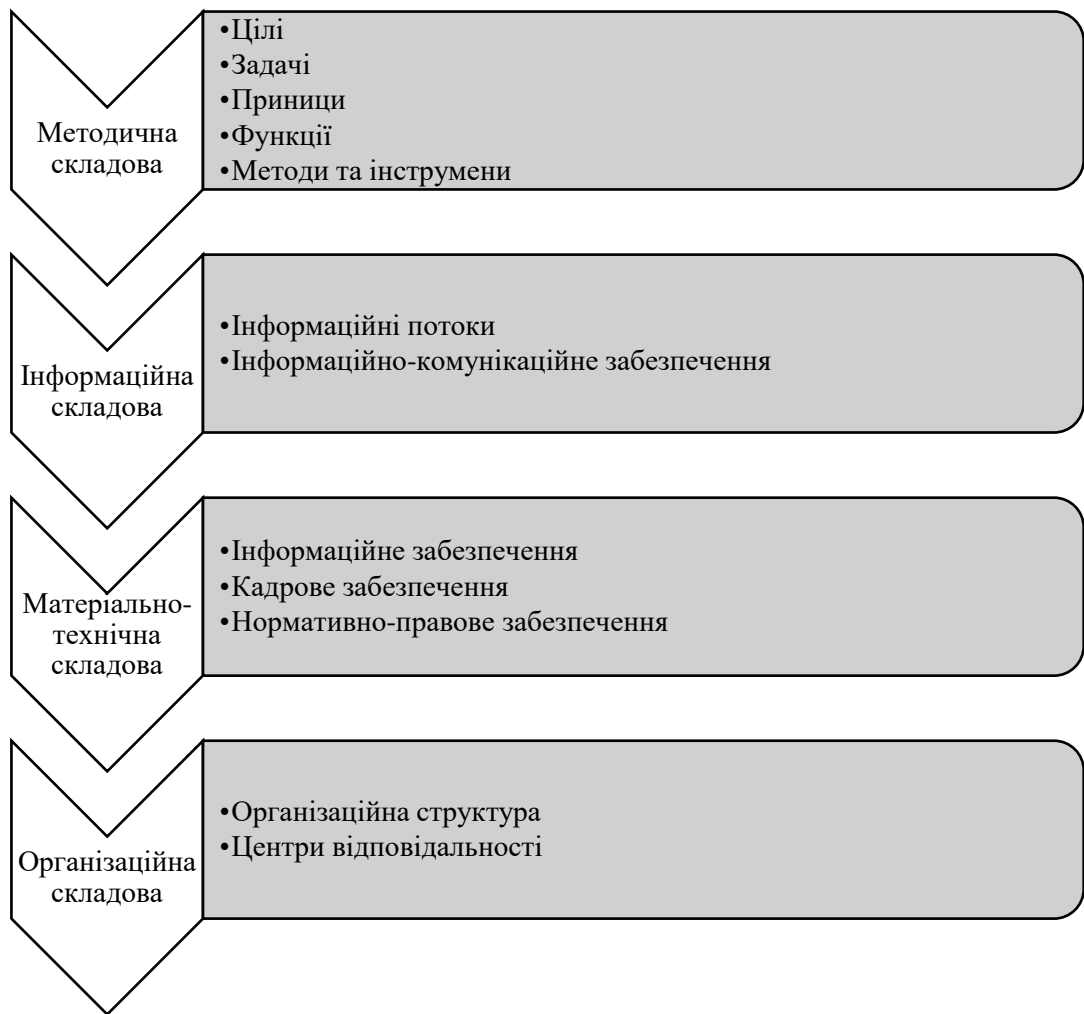


Рисунок 10 - Складові механізму контролінгу для ПрАТ КрКЗ

У разі ПрАТ КрКЗ слід звернути увагу на покращення кваліфікації співробітників фінансового відділу, знайти відповідний курс чи семінар, який би допоміг розкрити всі переваги та можливості фінансового контролінгу.

До введення нової концепції потрібно залучати співробітників достатнім досвідом і чітко розмежовувати їх функції, спираючись на досвід передових європейських підприємств.

У ПрАТ КрКЗ за розвиток організації відповідає директор, який з точністю має визначати стратегічний напрямок діяльності організації. Недостатній рівень кваліфікації директора здатний призвести до неефективної роботи організації та банкрутства. Одним із заходів щодо вдосконалення системи фінансового контролінгу є підвищення кваліфікації директора підприємства ПрАТ КрКЗ.

Аналогічно співробітникам фінансового відділу, директор може підвищити професіональний рівень за рахунок проходження курсів та семінарів, які дозволить отримати або поглибити знання застосування інструментарію контролінгу, в тому числі фінансового, для досягнення оперативних і стратегічних цілей компанії.

Оскільки ринок ніколи не стоїть на місці підприємствам завжди необхідно прагнути постійного вдосконалення всіх виробничих напрямків. Практично будь-яке підприємство залежить від своїх клієнтів. Виходячи з цього, можна відзначити, що правильна стратегія взаємин із клієнтами буде одним із головних напрямів у діяльності фірми.

Використовуючи прайс продукції, співробітники відділу продажів займаються формуванням вимог і переваг, які надалі є основою для комерційної пропозиції. Після того, як замовники розглянули пропозицію, вносять певні зміни і відбувається формування конкретного замовлення.

Після цього настає етап узгодження та укладання договору із замовником. При цьому сам текст договору складає сама компанія. Коли замовник отримав договір, відбувається узгодження у самій організації замовника і лише тоді визначаються зауваження.

Лише після того, як складено протокол розбіжностей, де знаходиться відображення всіх не погоджених умов, відбувається підписання договору в початковій редакції.

Далі відбувається обробка замовлення, підприємство отримує замовлення від покупця, який розкритий в умовах договору, настає узгодження і потім реєструється з метою подальшого комплектування та надсилання замовнику.

Після обробки замовлення слід надсилання інвойсу (рахунки-фактури) замовнику. Цей етап складається з кількох послідовних дій (рисунок 11).



Рисунок 11 – Алгоритм відправлення інвойсу (рахунки-фактури) ПрАТ КрКЗ

Як видно з рисунку 11, процес продажу товару в ПрАТ КрКЗ є складним механізмом в середині якого присутні взаємопов'язані дії. Для реалізації всіх цих дій задіяна велика кількість як людських так і програмних ресурсів, в той же час необхідно враховувати різні нюанси. Виходячи з того, що продажі знаходяться у взаємозв'язку з самими покупцями, можуть виникати певні проблеми в результаті реалізації взаємовідносин з клієнтами.

Поліпшення процесів управління є одним із головних напрямів в отриманні ефективного виробництва. За допомогою науково-технічного прогресу відбувається постійне покращення форм та методів управління. Автоматизація діяльності підприємства передбачає використання інформаційно-аналітичної системи.

Програмні продукти передбачають насамперед використання контролю над об'ємними базами даних, які у свою чергу мають технологічність у виконанні різних бізнес-процесів, що здійснюються на підприємстві.

Оскільки об'єктом дослідження служить промислове підприємство, тому для впровадження, з програмних продуктів, для нього найбільш оптимальним буде CRM-система.

CRM (Customer Relationship Management) – інформаційна система управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона дозволяє узгоджувати

оптимізовану взаємодію з клієнтами, формувати ефективне управління маркетингом, продажами та сервісом, а також створювати єдину базу даних з різною інформацією про клієнтів та раціоналізувати роботу відділу продажу [50].

Завдяки CRM-системі виникає можливість у збиранні та зберіганні необхідної інформації, збільшення швидкості роботи різних структурних підрозділів підприємства та вміння адаптації до ринкових умов, що постійно змінюються, надання продукту з урахуванням побажань кожного клієнта.

Одним із важливих моментів для ПрАТ КрКЗ є вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки маркетингової служби підприємства, реалізації продажів та клієнтського обслуговування підприємства. Ця необхідність ґрунтується насамперед на відсутності реалізації оціночної діяльності у процесі фінансового контролінгу, який охоплював би насамперед процес управління продажами, тому слід звернути на це особливу увагу.

Як показав аналіз діяльності відділу продажів у ПрАТ КрКЗ робота співробітників не систематизована. Немає єдиного злагодженого механізму передачі інформації та отримання наказів. Наприклад, можна спостерігати як немає фіксації вхідних дзвінків від клієнтів, немає чітко злагодженої роботи щодо обробки поточного замовлення тощо [51].

Крім цього, були виявлені проблеми з урахуванням та оцінкою діяльності співробітників відповідальних за зв'язок з клієнтами. Відсутній визначений алгоритм обробки вхідних дзвінків та контактів. Якщо вповноважена посадовими інструкціями особа йде на лікарняний або звільняється, є ймовірність втрати клієнтів, з якими раніше працював даний співробітник. Втрата клієнтів призводить до зменшення продажів і цим знижується прибуток.

Уникнути виявлених проблем можна за допомогою автоматизації та впровадження єдиного стандарту щодо роботи з клієнтами. Одним із сучасних способів здійснення контролінгу останнім часом є використання концепції CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

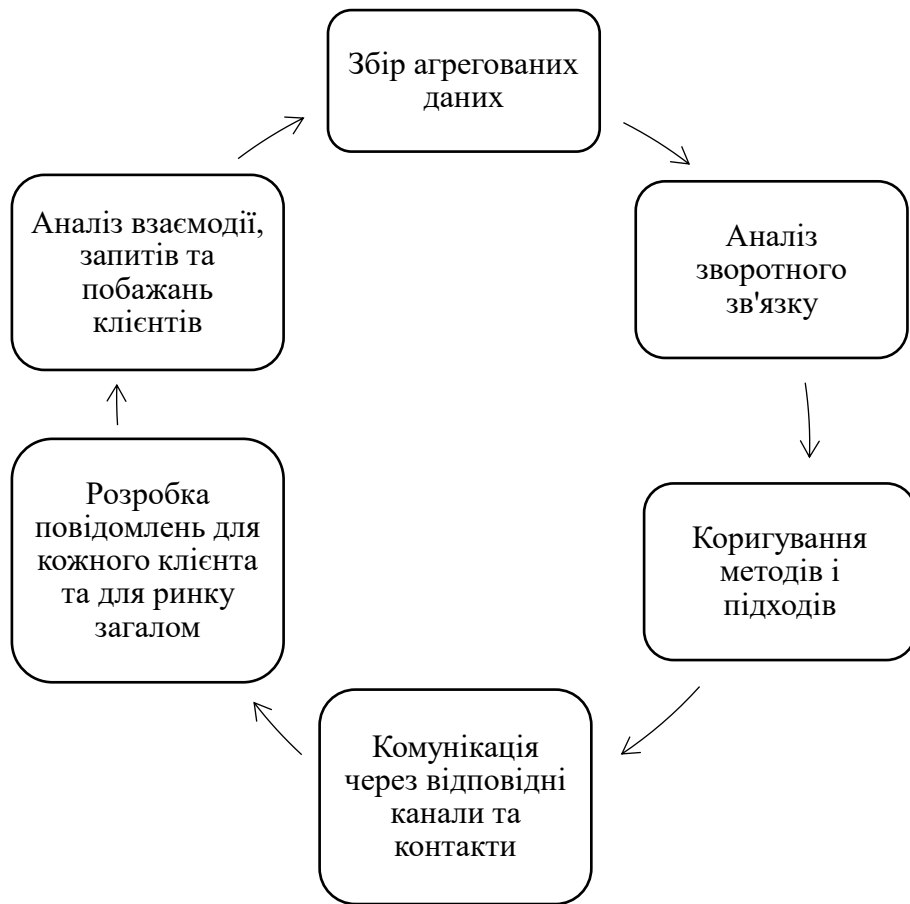


Рисунок 12 - Цикл інформаційного процесу, що здійснюються CRM-системою.

На (рисунок 12) представлені інформаційні процеси, що реалізуються за допомогою CRM-системи. Можна відзначити, що ці процеси реалізуються безупинно і при цьому дані дії можна здійснювати як в ручному режимі так і в автоматизованому.

Аналізуючи процеси керування з клієнтами. можна говорити про те, що вони знаходять своє відображення і в діяльності менеджерів із продажу та маркетологів.

Оптимізація управління відносин із клієнтами дозволяє поліпшити низку показників ефективної роботи компанії (рисунок 13).



Рисунок 13 - Поліпшення показників під час оптимізації управління відносин із клієнтами за рахунок CRM-системи [54].

Сучасні ринкові умови, в яких виникають постійні цінові війни, постійна конкуренція з іншими організаціями все це призводить до того, що виникає необхідність у вдосконаленні контролінгу, що існує, і тому використання CRM-системи в цьому допоможе.

CRM-система змогла зарекомендувати себе і надає гарантію зростання ефективності від взаємин з клієнтами. Ця система не має певних нововведень, проте є найбільш популярною серед інших компаній, оскільки зростає попит на технології, що розвиваються.

Основні критерії за якими відбувався вибір CRM-системи представлені для ПрАТ КрКЗ на (рисунок 14).

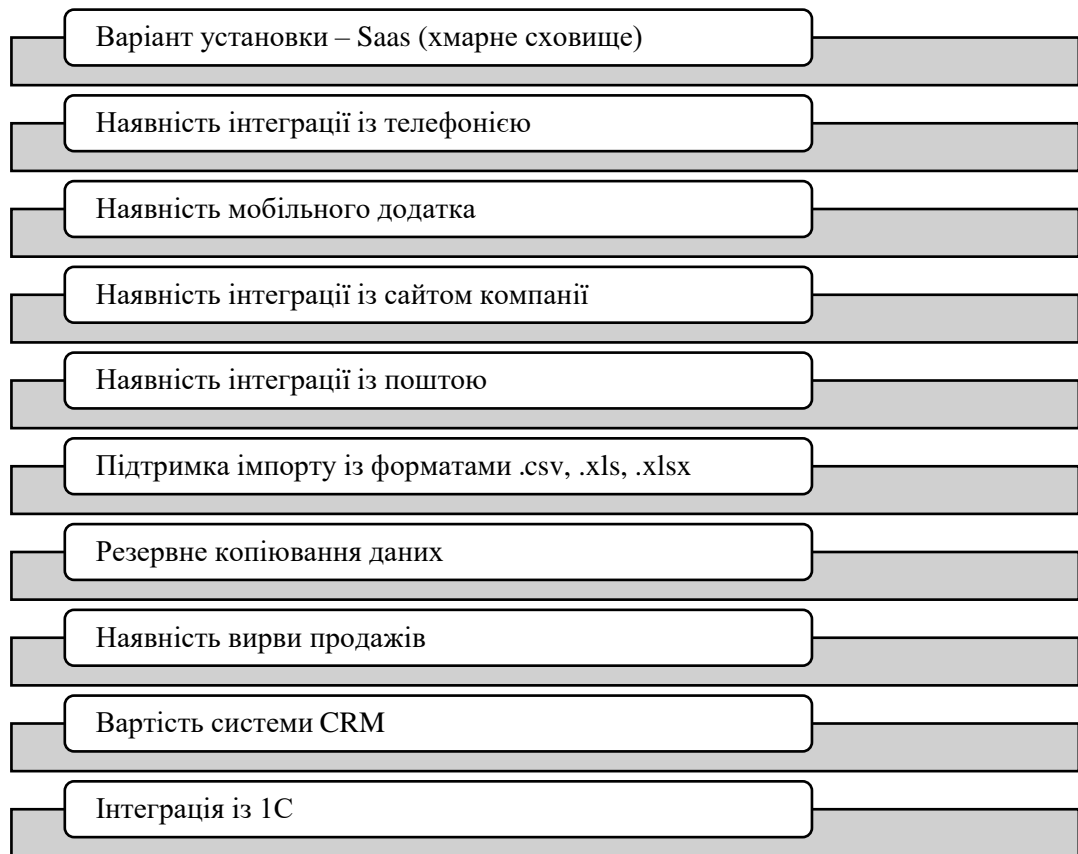


Рисунок 14 – Критерії вибору CRM-системи

Виходячи з поставлених вимог та особливостей організації системи ПрАТ КрКЗ та з урахуванням того, які можливості пропонує кожен вид CRM-системи, була обрана CRM-система «PERFECTUM» від компанії ТОВ АКВА ПЕРФЕКТУМ.

Використання «PERFECTUM» можливо, виходячи з наступних тарифних планів наведених в (таблиці 13). Аналіз запропонованих тарифів показав, що найоптимальнішим можна вважати тариф «ГАЛУЗЕВІ ВЕРСІЇ - ДРОПШИППІНГ». Оскільки саме цей тариф містить ряд функцій, які повністю перекривають потреби підприємства.

Таблиця 13 - Витрати на придбання програмного забезпечення, грн [53].

Вид витрат	Вартість, грн
Ліцензійна підписка на PERFECTUM	120500
Додаткові налагодження	22000
Разом	142500

Таким чином, придбання та подальше впровадження «PERFECTUM» є збільшенням конкурентоспроможності та фінансових результатів ПрАТ КрКЗ. Для досягнення поставленої мети необхідно насамперед використовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, оскільки саме це допоможе у залученні нових клієнтів та зміцненні своєї позиції щодо старих клієнтів. Так само ця система допоможе вирішити питання щодо автоматизації процесів, що позитивно позначиться на процесі управління та прийняття рішень, зокрема на зростанні швидкості обігу коштів. Ця система відображає також і всю історію взаємовідносин між компанією і клієнтами.

Удосконалення системи фінансового контролінгу організації є необхідною складовою. Ефективність заходів щодо вдосконалення системи фінансового контролінгу не має жодного сенсу без будь-якого позитивного ефекту, оскільки витрати на його удосконалення є значними.

Таким чином, загальна ефективність впровадження проекту має бути більшою за нуль.

Для розрахунку економічної ефективності для покращення та оптимізації системи контролінгу буде використовуватися впровадження CRM-системи розрахунковою вартістю 142500 грн.

Таблиця 14 - Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ПрАТ КрКЗ.

Найменування показника	Рік		Зміни	
	2020	Прогнозний 2021	Абсолютні	Відносні, у %
Прибуток (збиток) від продажу тис. грн	15676	18027	2351	15
Дебіторська заборгованість тис. грн	36659	34826	1833	-5
Витрати на збут тис. грн	10 304	8758	1546	-15
Адміністративні витрати тис. грн	26 492	23843	2649	-10
Цикл реалізації продукції (Середнє значення) днів	12	8	4	-30

Таким чином, після впровадження заходів щодо підвищення ефективності потенційно вдасться досягнути економічно ефекту у розмірі

8379 тис. грн, при загальному вкладенні 142,5 тис. грн.

Економічна ефективність [55]:

$$E = \frac{P}{B} \quad (12)$$

де P - економічний результат від реалізації проекту

B - витрати пов'язані з впровадження змін

$$E = (18027/8758) * 100 = 205.8\%$$

Економічний ефект [56]:

$$E_{\text{заг}} = (P_{\text{н}} - P_{\text{с}}) * C_{\text{в}} \quad (13)$$

де R_н - новий результат діяльності

R_с - старий результат діяльності

C_в - сума витрат дисконтована (за весь період здійснення змін)

$$E_{\text{заг}} = (18027 - 15676) * 1546 = 3634646 \text{ грн}$$

Оцінка реалізації запропонованих заходів показала, що використання CRM-системи надалі сприятиме зростанню доходу на 2351 тис. грн. Крім зростання капіталу, відбувається зниження кількості втрат на збут та адміністрування на 4195 тис. грн, та скоротиться цикл реалізації продукції на 4 доби. Все це загалом позитивно впливає на розвитку організації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи були вивчені теоретичні засади системи контролінгу, основні концепції, функції та завдання, український досвід розвитку контролінгу, а також дві основні групи: стратегічний та оперативний контролінг із інструментарієм, що використовується для реалізації порівняльного аналізу показників.

В результаті проведеного теоретичного дослідження з даної тематики виявлено, що вивчені наукові роботи мають узагальнюючу та рекомендаційну спрямованість. Поняття контролінгу немає єдиного визначення, тому сформульовано власне узагальнююче, на основі проаналізованої бази існуючих.

У другому розділі було проведено економічний аналіз досліджуваного підприємства ПрАТ КрКЗ, було показано можливість удосконалення існуючої системи фінансового контролінгу, оцінені витрати та економічна ефективність вдосконаленої системи фінансового контролінгу. Дослідження показало, що підприємство має велику виручку, але водночас чистий прибуток організації достатньо малий. Основною проблемою для ПрАТ КрКЗ є неефективні заходи управління і не своєчасне реагування на проблеми, що з'являються на підприємстві.

ПрАТ КрКЗ не приділяє належним чином своєї уваги реалізацію маркетингової діяльності. Оцінка організаційної структури показала, що у ПрАТ КрКЗ відділ маркетингу перебуває у підпорядкуванні комерційного відділу. До цього варто додати наявність фінансової скрути у реалізації діяльності відділу маркетингу, оскільки відсутня зацікавленість з боку керівництва.

Завдяки проведенню аналізу діяльності ПрАТ КрКЗ, було визначено, що у компанії не приділяється достатньо уваги відділу маркетингу із боку керівництва, тому відбувається уповільнення реалізації продукції. Одним із

заходів щодо покращення фінансового стану компанії є вдосконалення фінансового контролінгу за допомогою впровадження CRM-системи. Було запропоновано впровадити CRM-систему «Perfectum» як один із напрямків щодо покращення фінансового контролінгу.

За рахунок впровадження CRM-системи відбудеться автоматизація інформації, що отримується, це позначиться на оптимізації діяльності відділу продажів та інформації в інших відділах організації. Тим самим відбуватиметься отримання вигоди від застосування нових технологій. У той же час CRM-система буде корисною не тільки для самої організації, а й для покупця.

Таким чином, впровадження удосконалень фінансового контролінгу на підприємстві є системою заходів організаційно-економічного характеру. Впровадження покращення системи контролінгу має певний рівень новизни, оскільки передбачає розгляд і адаптацію методів та інструментів контролінгу, що існують у міжнародній практиці до застосування у діяльності вітчизняного промислового підприємства, включаючи впровадження в систему елементів, що відображають їх специфіку в українських ринкових умовах.

Ефективне впровадження процедур удосконалення фінансового контролінгу на сучасних українських промислових підприємствах неможливе без зміни самого підходу до процесу фінансового управління підприємством. Для цього необхідно побудувати управлінський процес на підприємстві таким чином, щоб з'явилася можливість об'єднання всіх бізнес-процесів, що сприяє формуванню ефективного механізму управління на основі процедур фінансового контролінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башкатова Ю. И. Контроллинг: учеб. метод. комплекс./ Ю. И Башкатова: М.ИЦ ЕАОИ,: 2009. - 104 с.
2. Шашкін І.М. Менеджмент 2018 [Електронний ресурс] : - Режим доступу : https://studme.org/260748/menedzhment/kontrolling_ponyatie_suschnost_kontseptsiya
3. Kalpana R. Controlling: It's Definition, Importance and Limitations [Електронний ресурс] : Business Management Ideas - Режим доступу : <https://www.businessmanagementideas.com/advertisement/controlling-its-definition-importance-and-limitations-management-functions/2399>
4. Nageshwar D. Controlling: Meaning, Definition, Importance, and Limitations 2019 [Електронний ресурс] : iearnlot - Режим доступу : <https://www.ilearnlot.com/controlling-meaning-definition-importance-and-limitations/54865/>
5. Vaishnavi K. Controlling: Meaning, Definitions, Characteristics, Principles, Types and Techniques [Електронний ресурс] : Business Management Ideas - Режим доступу : <https://www.accountingnotes.net/management/functions-of-management/controlling-meaning/17650>
6. Уманец В. А., Контроллинг, Керчь 2019 [Електронний ресурс] : ФГБОУ ВО КГМТУ - Режим доступу : <https://lib.kgmtu.ru/wp-content/uploads/no-category/4655.pdf>
7. Бойко А. А. Контроллинг в системе управления финансами организации 2020 [Електронний ресурс] : «Вектор экономики»- Режим доступу : <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2020/1/financeandcredit/Boyko.pdf>
8. Archil Kublashvili, Financial Controlling vs Business Controlling [Електронний ресурс] : - Режим доступу :

<https://medium.com/@TopCFO/financial-controlling-vs-business-controlling-e51e7bb8dcf6>

9. Казакова Н. А. Фінансовий контролінг у холдингах. Монографія / Н. А. Казакова, А. А. Ангелівська, Е. А. Хльовна, М.: Інфра-М, 2018. – 237 с.

10. Контролінг на підприємствах АПК [Електронний ресурс] : СГАУ імени Вавилова - Режим доступу Саратов 2016: <https://www.sgau.ru/files/pages/27774/14710851960.pdf>

11. Ковалева В.Д. Інструментарій контролінга в управленні фінансовими ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : CyberLeninka - Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-kontrollinga-v-upravlenii-finansovymi-resursami-predpriyatiya>

12. Dolinayova A. Controlling Instruments Used for Monitoring and Evaluation Processes in the Rail Freight Company [Електронний ресурс] : ScienceDirect - Режим доступу : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016081>

13. Trisha L., Tools and Techniques for Controlling Financial Activities [Електронний ресурс] : Business Management Ideas - Режим доступу : <https://www.yourarticlelibrary.com/financial-management/financial-control/tools-and-techniques-for-controlling-financial-activities/44194>

14. Самойлова І.П., Ефективні інструменти фінансового контролінга в умовах економічного спада 2016 [Електронний ресурс] : CyberLeninka - Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-instrumenty-finansovogo-kontrollinga-v-usloviyah-ekonomicheskogo-spada>

15. Сунаєва Г. Г. Фазылов А. К. Розробка системи фінансового контролінга на підприємстві малого і середнього бізнесу 2020 [Електронний ресурс] : CyberLeninka - Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii-malogo-i-srednego-biznesa>

16. Семенюк В.О. Інституційно-управлінський підхід до побудови фінансової структури корпорацій 2017 [Електронний ресурс] : «Економічна

наука» - Режим доступу : <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/INSTYTUTSIJNOUPRAVLINSKYJ-PIDHID.pdf>

17. Шорохов В.В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління 2015 [Електронний ресурс] : ЛРІДУ НАДУ - Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/27.pdf

18. Дедюхина М. А. Классификационные особенности стратегического и оперативного контроллинга на предприятии [Електронний ресурс] : CyberLeninka - Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsionnye-osobennosti-strategicheskogo-i-operativnogo-kontrollinga-na-predpriyatii>

19. Kutsyk P. Ostapuyuk N., Organization of operational and strategic controlling in integrated accounting system 2017 [Електронний ресурс] : ResearchGate - Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/318696504_Organization_of_operational_and_strategic_controlling_in_integrated_accounting_system

20. Бекренева В. А. Анализ финансовой устойчивости организации [Електронний ресурс] : НИФИ - Режим доступу : https://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2011/3/statii/2011_03_08.pdf

21. Коефіцієнт фінансової незалежності 2020 [Електронний ресурс] : Myfin - Режим доступу : <https://myfin.by/wiki/term/koefficient-finansovoj-nezavisimosti>

22. Жданов І.Ю. Коефіцієнт фінансування [Електронний ресурс] : Finzz - Режим доступу : <https://finzz.ru/koefficient-finansirovaniya.html>

23. Adam Hayes, Eric Estevez Skylar Clarine, Debt Ratio 2021 [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/d/debtratio.asp>

24. Jason Fernando, Julius Nansa, Skylar Clarine, Current Ratio 2021 [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp>

25. Sean Ross, Fmy Drury, How Is the Acid-Test Ratio Calculated 2021 [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступу : <https://www.investopedia.com/ask/answers/011315/how-do-i-calculate-acid-test-ratio-balance-sheet.asp>

26. Коефіцієнт поточної ліквідності [Електронний ресурс] : «Audit-it» - Режим доступу : https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/liquidity/current_ratio.html

27. Liquidity Ratio – Definition, Formula With Examples 2021 [Електронний ресурс] : ClearTax - Режим доступу : [https://cleartax.in/s/liquidity-ratio#:~:text=Absolute%20liquidity%20ratio%20%3D\(Cash,%2B65\)%20%2F%208035%20%3D%200.28](https://cleartax.in/s/liquidity-ratio#:~:text=Absolute%20liquidity%20ratio%20%3D(Cash,%2B65)%20%2F%208035%20%3D%200.28)

28. Оборотність позикового капіталу [Електронний ресурс] : audit-soft - Режим доступу : <https://audit-soft.ru/финансовые-коэффициенты/оборачиваемость-заемного-капитала>

29. Рентабельність [Електронний ресурс] : Wikipedia - Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Рентабельность>

30. Marshall Hargrave, Margaret James, Katrina Munichello, Return on Assets (ROA) [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>

31. Jason Fernando, Julius Mansa, Skylar Clarine, Return on Equity (ROE) [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>

32. Кременчуцький колісний завод [Електронний ресурс] : КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua>

33. Кременчуцький колісний завод [Електронний ресурс] : Система YouControl - Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00231610/

34. Куц Л.Л. Капітал підприємства: формування та використання Тернопіль 2012 [Електронний ресурс] : DSpace at WUNU - Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8053/1/Конспект%20лекцій.pdf>

35. Теплякова Т.Ю. Контроллинг, учебное пособие [Электронный ресурс] : УЛГТУ - Режим доступа : <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2011/Теплякова.pdf>

36. Рудычев А.А. Бугаенко Л.В. Стратегический контроллинг и конкурентоспособность предприятий 2016 [Электронный ресурс] : CyberLeninka - Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-kontrolling-i-konkurentosposobnost-predpriyatiy>

37. Аналіз фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] : - Режим доступа : https://mobile.studbooks.net/1657514/finansy/analiz_finansovoy_ustoychivosti_predpriyatiya

38. Чечевіцина Л.М., Чечевіцин К.В. Аналіз фінансово-господарської діяльності/ Л.М. Чечевіцина, К.В. Чечевіцин К.В. Фенікс підручник. - Ростов-на-Дону 2013. - 368 с [Електронний ресурс] : - Режим доступа : <https://library.tou.edu.kz/fulltext/buuk/b1216.pdf>

39. Ліквідність активів [Електронний ресурс] : «Сучасний підприємець» - Режим доступа : <https://spmag.ru/articles/likvidnost-aktivov>

40. Adam Hayes, Andy Smith, Pete Rathburn, Liquidity Ratio [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступа : <https://www.investopedia.com/terms/l/liquidityratios.asp>

41. Чеботарева, М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия / М. С. Чеботарева. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2012. [Електронний ресурс] : - Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/39/4688/>

42. Кобилецький В.Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності) / В. Р. Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] - Режим доступа : <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>

43. Кобилецький В.Р., Коефіцієнт фінансової залежності / В. Р.

Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnost>

44. Кобилецький В.Р., Коефіцієнт маневреності власного капіталу / В. Р. Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu>

45. Кобилецький В.Р., Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами / В. Р. Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/301-koefitsient-zabezpechenosti-vlasnimi-oborotnimi-zasobami-zabezpechennya-oborotnikh-aktiviv-vlasnimi-koshtami>

46. Кобилецький В.Р., Відносні показники фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyku-finansovoi-stiikosti>

47. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України / І.В. Басанцов, О.М. Галайко. [Електронний ресурс] : - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf

48. Adam Hayes, Janet Berry-Johnson EBITDA. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization 2021 [Електронний ресурс] : Investopedia - Режим доступу : <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>

49. Аналіз платоспроможності та ліквідності [Електронний ресурс] : - Режим доступу : https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-4/4.html

50. Захарова Т.И., Иванов А.А., Кокоулина О.П., Халиль И.А., Цимбалюк А.А, Сущность концепции управления взаимоотношениями с

клиентами (CRM-системы) и ее роль в повышении эффективности деятельности в современных организациях 2021 [Электронный ресурс] : CyberLeninka - Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kontseptsii-upravleniya-vzaimootnosheniyami-s-klientami-crm-sistemy-i-ee-rol-v-povyshenii-effektivnosti-deyatelnosti-v>

51. Кременчугский колесный завод Отзывы [Электронный ресурс] : Google - Режим доступа : <https://www.google.com/search?q=Кременчугский+колесный+завод&client=opera&hs=vv2&ei=hn2jYb7VPKqMrwS844voAQ&ved>

52. Сергеева И. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Электронный ресурс] : ТОВ «Акав Перфектум»- Режим доступа : <http://sergeeva-i.narod.ru/opp/page27.htm>

53. Вартість і порівняння версій Perfectum [Электронный ресурс] : - Режим доступа : <https://perfectum.ua/ua/price>

54. Результат внедрения CRM системы в цифрах 2017 [Электронный ресурс] : StorVerk - Режим доступа : <https://crm.storverk.ru/articles/rezultat-vnedreniya-crm-v-cifrah.html>

55. Формула и понятие экономического эффекта [Электронный ресурс] : SolverBook - Режим доступа : <http://ru.solverbook.com/spravochnik/formuly-po-ekonomike/formula-ekonomicheskogo-effekta/>

56. Экономический эффект: [Электронный ресурс] : Wikipedia - Режим доступа : https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономический_эффект

57. Каніщева М.А., Штикова Ю.О, Оцінка ефективності системи контролінгу товарних запасів [Электронный ресурс] : - Режим доступа : http://saransk.ruc.su/upload/Upload_Saransk/Nauka/Studium-2018/Kanisheva_Shtikova.pdf

58. Петрова А.Т., Живаева Т.В., Оценка эффективности внедрения контроллинга [Электронный ресурс] : «Экономические науки»- Режим доступа : https://ecsn.ru/files/pdf/201112/201112_311.pdf

59. Річний звіт за 2015 рік [Електронний ресурс] : ПрАТ КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua/emitents/reports/year/2015>
60. Річний звіт за 2016 рік [Електронний ресурс] : ПрАТ КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua/emitents/reports/year/2016>
61. Річний звіт за 2017 рік [Електронний ресурс] : ПрАТ КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua/emitents/reports/year/2017>
62. Річний звіт за 2018 рік [Електронний ресурс] : ПрАТ КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua/emitents/reports/year/2018>
63. Річний звіт за 2019 рік [Електронний ресурс] : ПрАТ КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua/emitents/reports/year/2019>
64. Річний звіт за 2020 рік [Електронний ресурс] : ПрАТ КрКЗ - Режим доступу : <http://krkz.pat.ua/emitents/reports/year/2020>

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Баланс активів та пасивів ПрАТ «КрКЗ» за 2015-2020 роки

Актив	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	887	908	923	952	971	981
первісна вартість	2218	2259	2300	2350	2 388	2 382
накопичена амортизація	1331	1351	1377	1398	1 417	1 401
Основні засоби:	197562	222765	245840	286506	304 177	297433
первісна вартість	454596	489128	517570	501573	585 562	560553
знос	257034	266363	271730	215067	281 385	263120
Інвестиційна нерухомість:	4640	4546	4370	4216	0	0
первісна вартість	11404	11581	11581	11581	15 577	15 577
знос	6764	7035	7211	7365	0	0
інші фінансові інвестиції	2039	2041	2042	2040	2040	2040
Усього за розділом I	205128	230260	253175	293714	335 340	328482
II. Оборотні активи						
Запаси	107156	130708	146297	113797	66 859	69 834
Виробничі запаси	33015	53000	62362	37077	20 414	24 407
Незавершене виробництво	22758	21133	25001	22536	16 163	16 603
Готова продукція	50748	56081	58541	53892	28 643	27 260
Товари	635	494	393	292	1 639	1 564
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	74979	83078	101973	54841	36 659	32 906
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
з бюджетом	31277	20610	11980	58	3 092	3 065
у тому числі з податку на прибуток	10553	1221	2	58	58	58
Інша поточна дебіторська заборгованість	2291	2855	15509	21636	16 467	16 232
Гроші та їх еквіваленти	20259	9428	11255	4056	3 982	10 284
Готівка	9	13	32	6	12	5
Рахунки в банках	18569	6500	11059	4050	3 970	10 279
Усього за розділом II	257153	258465	307615	207143	131 766	143811

Продовження таблиці А.1 – Баланс активів та пасивів ПрАТ «КрКЗ» за 2015-2020 роки

Актив	2015	2016	2017	2018	2019	2020
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Пасив	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	56777	56777	56777	56777	56777	56777
Додатковий капітал	104702	104705	104760	104760	120 334	120333
Резервний капітал	53440	53440	53440	53440	53440	53440
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	53194	63950	74150	46 540	20 805	23 113
Вилучений капітал	0	0	-1794	0	0	0
Усього за розділом I	268113	278872	287333	249949	251 356	253663
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	18700	49700	60400	63390	63 390	47 536
Довгострокові забезпечення	0	0	1774	919	919	0
Усього за розділом II	18700	49700	62174	64309	64 309	47 536
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	103806	80534	122700	109220	157 063	73 700
за товари, роботи, послуги	57103	59601	64683	46238	34 211	16 616
за розрахунками з бюджетом	756	1065	2947	0	414	1 011
за розрахунками зі страхування	778	797	1029	599	245	735
за розрахунками з оплати праці	2210	2618	3360	2604	1 534	6 502
за одержаними авансами	7001	9662	5676	15084	11 840	16 176
за розрахунками з учасниками	3365	4662	8606	10098	9 614	9 565
Інші поточні зобов'язання	449	1214	2282	2756	829	46 789
Усього за розділом III	175468	160153	211283	186599	215 750	171094
Баланс	462281	488725	560790	500857	467 106	472293

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати ПрАТ «КрКЗ» за 2016-2020 роки

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	526217	687392	614609	350 876	222 306
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-416040	-559261	-515256	291 707	190 153
Валовий:					
прибуток	110177	128131	99353	59 169	32 153
Інші операційні доходи	119430	158952	120781	51 450	70 306
Адміністративні витрати	-35489	-41710	-44818	-30 372	-26 492
Витрати на збут	-22336	-23534	-25547	-15 365	-10 304
Інші операційні витрати	-103300	-152261	124144	-50 386	-49 987
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-68482	-69578	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	68482	69578	25625	14 496	15 676
збиток	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	13	11	9	13	18
Інші доходи	3285	2813	3250	5 386	24 513
Фінансові витрати	-30606	-34869	40056	28 871	23 014
Інші витрати	-8801	-9776	10709	17 250	14 885
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	32373	27757	0	0	2 308
збиток	0	0	-21881	-26 226	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5900	-5806	0	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	26473	21951	0	0	2 308
збиток	0	0	-21881	-26 226	0
II. Сукупний дохід					
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	3	55	-3	0	0

Продовження Б.1 – Звіт про фінансові результати ПрАТ
«КрКЗ» за 2016-2020 роки

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Інший сукупний дохід до оподаткування	3	55	-3	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	3	55	-3	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	26476	22006	-21884	-26 226	2 308
III. Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	434373	569970	533172	215 711	138 811
Витрати на оплату праці	81117	104292	112093	76 059	58 993
Відрахування на соціальні заходи	17029	18890	20009	15 693	12 184
Амортизація	9694	8121	5281	3 440	4 171
Інші операційні витрати	10655	18867	23822	19 262	4 260
Разом	552868	720140	694377	330 165	218 419
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій					
Середньорічна кількість простих акцій	8734840	8693812	8734840	8734840	8734840
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	8734840	8693812	8734840	8734840	8734840
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	3.030	2.524	2.505	-3,00246	0,26423
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	3.030	2.524	2.505	-3,00246	0,26423
Дивіденди на одну просту акцію	0	0	0	0	0

ДОДАТОК В

Рисунок В.1 – Баланс активів та пасивів ПрАТ «КрКЗ» 2019 рік частина 1

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство "Кременчуцький колісний завод"</u> Територія <u>ПОЛТАВСЬКА</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u> Вид економічної діяльності <u>Виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства</u> Середня кількість працівників <u>652</u> Адреса, телефон <u>прізд Ярославський, буд. 8, м. КРЕМЕНЧУК, ПОЛТАВСЬКА обл., 39611</u> <u>0536764174</u> Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) <u>2020-12-31</u> за КОАТУУ <u>5310400000</u> за КОПФГ <u>230</u> за КВЕД <u>29.32</u>
--	---

КОДИ
00237610

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	952	971
первісна вартість	1001	2 350	2 388
накопичена амортизація	1002	1 398	1 417
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35 758	12 575
Основні засоби	1010	257 668	304 177
первісна вартість	1011	536 766	585 562
знос	1012	279 098	281 385
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 040	2 040
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	15 577	15 577
Г удвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	311 995	335 340
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	113 797	66 859
Виробничі запаси	1101	37 077	20 414
Незавершене виробництво	1102	22 536	16 163
Готова продукція	1103	53 892	28 643
Товари	1104	292	1 639
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 702	36 659
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 755	4 707
з бюджетом	1135	6 969	3 092
у тому числі з податку на прибуток	1136	58	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 725	16 467
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 056	3 982
Готівка	1166	6	12
Рахунки в банках	1167	4 050	3 970
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Рисунок В.2 – Баланс активів та пасивів ПрАТ «КрКЗ» 2019 рік частина 2

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	216 004	131 766
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	527 999	467 106

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	56 777	56 777
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	120 334	120 334
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	53 440	53 440
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 540	20 805
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	277 091	251 356
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	63 390	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	919	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	64 309	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	109 220	157 063
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	46 238	34 211
розрахунками з бюджетом	1620	730	414
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	599	245
розрахунками з оплати праці	1630	2 604	1 534
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15 084	11 840
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	10 098	9 614
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 026	829
Усього за розділом III	1695	186 599	215 750
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	527 999	467 106

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

*ЕП Коссе
Володимир
Георгійович
ЕП Джосан
Валентина
Василівна*

Коссе Володимир Георгійович

Джосан Валентина Василівна



ДОДАТОК Г

Рисунок Г.1 – Баланс активів та пасивів ПрАТ «КрКЗ» 2020 рік частина 1

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Кременчуцький колісний завод"	Дата (рік, місяць, число) 2021, грудень, 31	КОДИ
Територія ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ 40231610	5310400000
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності Виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства	за КВЕД	29.32

Середня кількість працівників ¹ **449**

Адреса, телефон **проїзд Ярославський, буд. 8, м. КРЕМЕНЧУК, ПОЛТАВСЬКА обл., 39611** **0536764174**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

v

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
А К Т И В	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	971	981
первісна вартість	1001	2 388	2 382
накопичена амортизація	1002	1 417	1 401
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 575	12 451
Основні засоби	1010	304 177	297 433
первісна вартість	1011	585 562	560 553
знос	1012	281 385	263 120
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 040	2 040
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	15 577	15 577
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	335 340	328 482
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	66 859	69 834
Виробничі запаси	1101	20 414	24 407
Незавершене виробництво	1102	16 163	16 603
Готова продукція	1103	28 643	27 260
Товари	1104	1 639	1 564
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 659	32 906
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 707	5 365
з бюджетом	1135	3 092	3 065
у тому числі з податку на прибуток	1136	58	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16 467	16 232
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	6 125
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 982	10 284
Готівка	1166	12	5
Рахунки в банках	1167	3 970	10 279
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Рисунок Г.2 – Баланс активів та пасивів ПрАТ «КрКЗ» 2019 рік частина 2

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	131 766	143 811
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	467 106	472 293

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	56 777	56 777
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	120 334	120 333
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	53 440	53 440
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 805	23 113
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	251 356	253 663
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	47 536
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	47 536
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	157 063	73 700
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	34 211	16 616
розрахунками з бюджетом	1620	414	1 011
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	245	735
розрахунками з оплати праці	1630	1 534	6 502
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11 840	16 176
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	9 614	9 565
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	829	46 789
Усього за розділом III	1695	215 750	171 094
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	467 106	472 293

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



*ЕП Коссе
Володимир
Георгійович
ЕП Джосан
Валентина
Василівна*

Коссе Володимир Георгійович

Джосан Валентина Василівна