

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Обґрунтування доцільності впровадження контролінгу на великому
промисловому підприємстві»
(назва теми)

Виконала: студентка IV курсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

ЛОСЕНКО К.А.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШИТІКОВА Л.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., проф. Тетяна ПУЛІНА _____

« 01 » _____ 06 _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЛОСЕНКО Катерина Андріївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Обґрунтування доцільності впровадження контролінгу на великому промисловому підприємстві»

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент ШИТІКОВА Лариса Віталіївна,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» квітня 2023 року № 132

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01.06. 2023 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) дослідження українських та іноземних вчених, економічні вісники, інформація фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2018-2020 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи впровадження контролінгу на підприємстві.

2. Оцінка впровадження системи контролінгу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь». 3. Удосконалення системи контролінгу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 94 с., 11 рис., 16 табл., 61 джерело.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2023	07.04.2023
II	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2023	05.05.2023
III	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2023	18.05.2023
Нормоконтроль	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	01.03.2023
2	Вибір теми	14.03.2023	14.03.2023
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	14.03.2023
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	01.04.2023
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	01.04.2023
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	05.04.2023
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	14.04.2023
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	01.05.2023
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	14.05.2023
11	Нормоконтроль	19.05.2023	19.05.2023
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	23.05.2023
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	01.06. 2023
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	07-12.06.2023

Студент(ка)

_____ (підпис)

Катерина ЛОСЕНКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Лариса ШИТІКОВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)	
РЕФЕРАТ	
ANNOTATION	
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність, завдання та види контролінгу на підприємстві	11
1.2 Методи контролінгу на підприємстві	177
1.3 Основні етапи впровадження контролінгу на підприємстві	222
Висновки до розділу 1	277
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	299
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	299
2.2 Аналіз процесу бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь».....	35
2.3 Аналіз бюджетів ПАТ «Запоріжсталь»	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	49
3.1 Заходи вдосконалення системи контролінгу на підприємстві.....	49
3.2 Механізм впровадження системи контролінгу на підприємстві.....	55
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
Висновки до розділу 3	666

ВИСНОВКИ.....	688
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	7272
ДОДАТКИ.....	788
Додаток А.....	799
Додаток Б	83
Додаток Д.....	88
Додаток Е	90
Додаток Ж	93

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Обґрунтування доцільності впровадження контролінгу на великому промисловому підприємстві»: 94 с., 11 рис., 16 табл., 51 джерело.

Об'єктом дослідження є контролінг на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості впровадження контролінгу на підприємстві.

Мета написання роботи – з'ясувати доцільність впровадження системи контролінгу на великому промисловому підприємстві.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, метод наукових абстракцій, індукції та дедукції, аналіз та синтез, порівняльний, графічний, логічного узагальнення.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала розробка заходів з вдосконалення системи контролінгу на підприємстві. Новизна роботи полягає в розробці заходів з вдосконалення системи контролінгу на підприємстві.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи впровадження контролінгу на підприємстві, проведено оцінку впровадження системи контролінгу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», запропоновано шляхи удосконалення системи контролінгу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Значущість роботи і висновки. Запропоновані в роботі заходи з вдосконалення системи контролінгу на підприємстві у майбутньому покращать показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Ключові слова: БЮДЖЕТ, БЮДЖЕТУВАННЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, ЗАХОДИ, КОНТРОЛІНГ, ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ, СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ.

ANNOTATION

Bachelor's work: "Justification of the feasibility of implementing controlling at a large industrial enterprise": 94 pages, 11 figures, 16 tables, 61 sources.

The object of the study is controlling at the enterprise.

The subject of the study is the peculiarities of the implementation of controlling at enterprises.

The purpose of writing the paper is to find out the feasibility of implementing a controlling system at a large industrial enterprise.

Research methods: theoretical generalization, the method of scientific abstractions, induction and deduction, analysis and synthesis, comparative, graphic, logical generalization.

Results and their news. A study was conducted, the result of which was the development of measures to improve the controlling system at the enterprise. The novelty of the work is in the development of measures to improve the controlling system at enterprises.

Basic provisions of work. The theoretical foundations of the implementation of controlling at the enterprises were considered, an assessment of the implementation of the controlling system at the enterprises of PJSC "Zaporizhstal" was carried out, ways of improving the system of controlling at the enterprises of PJSC "Zaporizhstal" were proposed.

Significance of work and conclusions. The measures proposed in the work to improve the controlling system at enterprises will increase the activity indicators of PJSC "Zaporizhstal" in the future.

Keywords: BUDGET, BUDGETING, IMPROVEMENT, MEASURES, CONTROL, OPERATIONAL CONTROL, STRATEGIC CONTROL.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світовий ринок характеризується постійним удосконаленням умов, в яких повинні працювати підприємства. Це призводить не тільки до розширення ролі менеджменту, а й до якісної зміни його розуміння його принципів, структурних елементів і методів виконання. У такій складній ситуації перед керівниками постає особливо серйозне завдання передбачити розвиток ринкової кон'юнктури та своєчасно реагувати на нові загрози та можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ця проблема вирішується шляхом практичної реалізації інноваційних можливостей підприємства, які системно охоплюють весь комплекс управлінських заходів на основі систем контролінгу.

Запровадження контролінгу підвищує рівень координації процесів планування, управління, обліку та аналізу на підприємстві та забезпечує їх методично-інформаційною базою. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності всієї системи управління.

Контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо його ліквідності та прибутковості. Контролінг переводить управління підприємством на новий якісний рівень, координує і направляє діяльність служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Контролінг широко практикується іноземними підприємствами з дуже відчутними результатами. В управлінні економікою вітчизняних підприємств потреба в цій системі часто переважає наявність знань у цій галузі, тому дана система не застосовується належним чином. Внаслідок цього, вирішення проблем, пов'язаних з організацією та методикою побудови системи контролінгу, призведе до підвищення якості менеджменту, що в свою чергу призведе до стабільного розвитку бізнесу підприємства.

Сутність контролінгу досліджували такі вчені, як Д. Хан, Е. Майєр, Р. Манн, О.О. Терещенко, Д.М. Морозов, Е.Л. Попченко, А.М. Кармінський, Н.І. Оленєв, А.Г. Приймак, О.Б. Сливінська, С.Г. Фалько, Ю.П. Яковлєв, М. Білуха, А. Бодюк, Ф. Бутинець, В. Мурашко, Є. Романів, Л. Сухарева та ін. Проте до сьогодні серед науковців не існує узгодженої думки щодо сутності контролінгу як теоретичної категорії. Також мало уваги приділяється вивченню принципів функціонування та структури контролінгу. Ситуація, яка склалася у цьому напрямі дослідження, підкреслює актуальність теми дослідження.

Об'єкт дослідження – контролінг на підприємстві.

Предмет дослідження – особливості впровадження контролінгу на підприємстві.

Метою роботи є з'ясування доцільності впровадження системи контролінгу на великому промисловому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- вивчити сутність, завдання та види контролінгу на підприємстві;
- розглянути основні етапи впровадження контролінгу на підприємстві;
- провести аналіз процесу бюджетування та бюджетів на ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропонувати заходи вдосконалення системи контролінгу на підприємстві.

При написанні роботи були використані такі методи дослідження, як: теоретичного узагальнення, метод наукових абстракцій, індукції та дедукції – для уточнення економічних категорій; аналіз та синтез – при формулюванні наукових положень; порівняльний, графічний – при проведенні аналізу діяльності підприємства; логічного узагальнення – при формулюванні висновків.

Інформаційну основу дослідження сформували матеріали періодичних та Інтернет-видань, науково-практичних конференцій, нормативні та довідкові матеріали, а також дані базового підприємства.

Результати проведеного дослідження дали можливість оцінити доцільність впровадження системи контролінгу на великому промисловому підприємстві, а також визначити заходи вдосконалення системи контролінгу, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділі, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 94 сторінок, включаючи 16 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел (61 найменування) – 7 сторінок, 5 додатків – 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, завдання та види контролінгу на підприємстві

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам ринку.

Слово «контролінг» походить від англійського «to control» - управляти, контролювати. Однак термін «контролінг» прийшов з Німеччини, оскільки саме в Німеччині вживають це слово, а в Великобританії і США укорінився термін «управлінський облік».

Сливінська О.Б. визначає контролінг як «принципово нову концепцію інформації і управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесами досягнення цілей» [44, с. 35].

Пекар К.Р. та Лизунова О.М. вважають, що «контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку менеджменту підприємства та охоплює інформаційне забезпечення, планування, контроль, координацію, внутрішній консалтинг» [29].

Причинами появи контролінгу на підприємствах є:

- посилення нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- застарілі методи планування, калькулювання та аналізу;
- зростання швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища та підвищення гнучкості підприємства;
- перенесення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

– необхідність постійного моніторингу змін, що відбуваються.

Контролінг представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах промислових підприємств з метою координації прийняття управлінських рішень [44, с. 35].

Основою системи контролінгу є регулярний і своєчасний збір інформації про стан ринкового середовища щодо діяльності підприємства та його функціонування, а аналіз і планування цієї інформації мають першочергове значення в сучасних реаліях. У зв'язку з цим потік інформації стає все більш інтенсивним і насиченим, потребує систематизації та стандартизації для забезпечення ефективності управління бізнесом.

Основна мета контролінгу полягає в тому, щоб спрямувати процес управління на досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Для цього контролінг виконує такі завдання:

- координація управлінської діяльності для досягнення корпоративних цілей;
- інформаційно-консультаційне забезпечення прийняття управлінських рішень;
- створення і функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Керівники більшості вітчизняних компаній не використовують засоби контролю у своїй діяльності через брак інформації. Це значно погіршує результати функціонування підприємств, впливає на зниження рівня конкурентоспроможності, а також сприяє поширенню явищ банкрутства, неліквідності та збитковості.

Підприємства мають право самостійно формувати виробничі програми, плани виробничого і соціального розвитку, визначати стратегію цінової політики. Тому значно підвищується відповідальність керівника за рішення та дії. Для прийняття будь-яких рішень керівникам необхідно володіти

інформацією про фінансово-господарську діяльність підприємства. Це завдання виконує служба контролінгу підприємства [29, с. 499].

Впровадження контролінгу впливає на якість та ефективність засобів контролю через встановлення пріоритетів.

Суть системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління. Служба контролінгу забезпечує методичну та інструментальну основу для підтримки ключових функцій менеджменту, таких як: планування, облік і аналіз, контроль і оцінка ситуації прийняття управлінських рішень. Роль контролінгу в процесі управління можна представити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Роль контролінгу в процесі управління [44, с. 37]

Процес управління	Роль контролінгу в процесі управління
Планування	- координація різних планів і розробка консолідованого плану в цілому по підприємству; - розробка методики планування; - розробка графіку складання планів; - надання інформації для складання планів; - перевірка планів, складених підрозділами підприємства.
Організаційна робота	Облік і контроль витрат та результатів діяльності по підрозділах
Стимулювання	Стимулювання виконання планів по підрозділах
Контроль і регулювання	- порівняння планових і фактичних величин для вимірювання та оцінки міри досягнення мети; - встановлення допустимих меж відхилень по плану; - аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень факту від плану, розробка пропозицій для зменшення відхилень
Аналіз рішень, інформаційні потоки	- участь у розробці управлінської інформаційної системи; - збір найбільш важливих для прийняття управлінських рішень даних; - консультації по вибору коригуючих заходів; - розробка інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень

Таким чином, специфічна функція контролінгу виявляється в тому, що він не бере участі у самому процесі управління, а надає суттєву допомогу керівництву в прийнятті ефективних управлінських рушень.

Структура контролінгу на підприємстві включає елементи, зображені на рис. 1.1, з якого видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність підприємства, яка планується.



Рис. 1.1 Елементи контролінгу та їх взаємодія [29, с. 500]

Контролінг здійснює постійний контроль за досягненням стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства.

Стратегічний та оперативний контролінг тісно взаємодіють один з одним. Різниця між стратегічним та оперативним контролінгом полягає в тому, що стратегічний орієнтований на довгострокові перспективи (більше 3 років), а оперативний – на короткострокові перспективи (до 1 року).

Мета стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та «відстежуванні» його руху до встановленої стратегічної цілі розвитку.

Встановлення стратегічних цілей розпочинається з аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови роботи підприємства. На етапі стратегічного управління прогноз змін зовнішніх умов відіграє важливу роль. Тому аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів містить у собі напрямки, які подані на рис. 1.2.

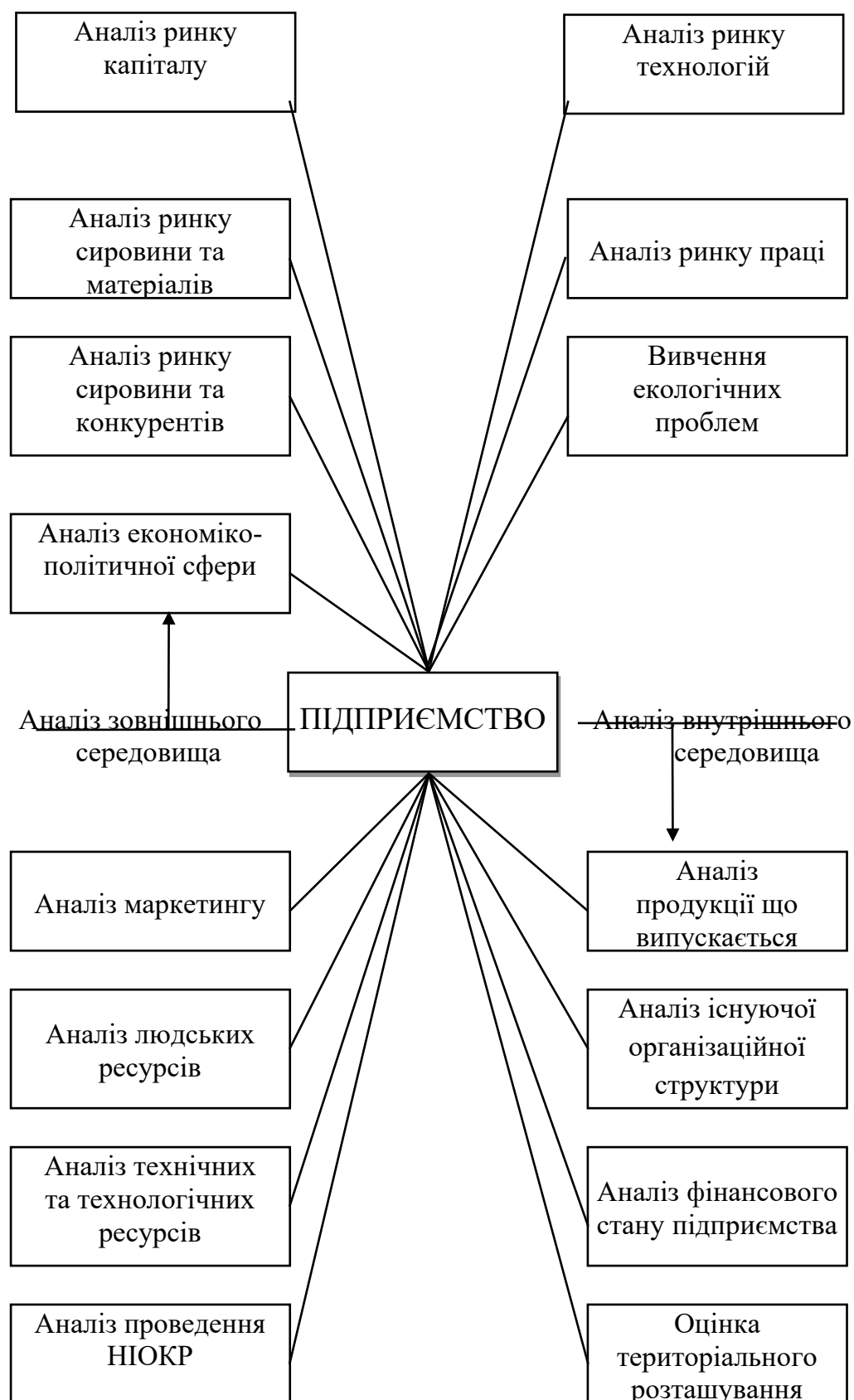


Рис. 1.2 Напрямки аналізу в стратегічному контролінгу [34, с. 18]

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу [25, с. 34]

Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Рівень керування	Стратегічний	Тактичний і оперативний
Мета	Забезпечення виживаності. Проведення антикризової політики. Підтримка потенціального успіху	Забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства
Основні завдання	– участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства відповідальних за стратегічне планування; – розробка альтернативних стратегій; – визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів – визначення вузьких і пошук слабких місць – визначення основних підконтрольних показників відповідно до установленими стратегічними цілями; – порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців і наслідків даних відхилень; – аналіз економічної ефективності (особливо інновацій і інвестицій)	– керівництво при плануванні і розробці бюджету (поточне й оперативне планування); – визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного керування; – визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до установлених поточних цілей; – порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень; – аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; – мотивація і створення інформації для прийняття поточних управлінських рішень

Отже, контролінг є однією з найефективніших сучасних систем забезпечення ефективної діяльності підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих цілей.

1.2 Методи контролінгу на підприємстві

Контролінг є сукупністю різних методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації для створення єдиної функціональної системи управління в рамках підприємства.

Основними методами контролінгу є бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, АВС-аналіз, аналіз сильних та слабких місць на підприємстві.

Система контролінгу визначає набір показників, які характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на відміну від фінансового обліку, який відстежує в основному, внутрішні зміни в господарській діяльності, та управлінського, який також враховує зміни всередині підприємства і лише в певній мірі за його межами. Розглянемо зміст методів контролінгу більш детально.

Бенчмаркінг як метод контролінгу вперше був представлений у 1979 році корпорацією Херох у Сполучених Штатах у проекті «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів в порівнянні з японськими. Реалізація цього проекту була успішною і зацікавила такі компанії, як HP, GM, Dupon, Motorola та ін. [2, с. 98].

У Японії бенчмаркінг за змістом співставляється з терміном «dantotsu», що означає прагнення до досконалості та досягнення ідеалів. У західному бізнесі цей метод широко поширений і використовується багатьма компаніями для пошуку та адаптації методів, які призводять до найкращих результатів і досягнення переваги над конкурентами.

Згідно з класичним визначенням, бенчмаркінг інтерпретується як метод оцінки операційних стратегій і цілей організації щодо бізнес-організацій вищого рівня з метою визначення позиції організації на певному ринку [26, с. 80].

Метою бенчмаркінгу є порівняння діяльності підприємства з певним галузевим стандартом або лідером. Такий аналіз дає можливість виявити наявні розбіжності та їх причини.

Об'єктами бенчмаркінгу є методи, процеси, технології, параметри якості продукції, показники фінансово-господарської діяльності суб'єктів. У більшості випадків вибирається кілька контрольних цілей. Іншими словами, оцінка здійснюється за кількома критеріями. Таким чином, для порівняльних показників конкуренти, найкращі у своєму класі компанії у суміжних галузях, економічні суб'єкти в інших галузях, досліджуваних структурних підгалузях або інші компанії можуть бути взяті як порівняльні аналоги.

Бенчмаркінг буває таких видів: внутрішній, зовнішній, функціональний, конкурентний, галузевий, загальний, асоціативний, глобальний. Розглянемо детальніше найпоширеніші з них.

Внутрішній бенчмаркінг являє собою аналіз та порівняння показників діяльності різних підрозділів підприємства.

Зовнішній бенчмаркінг – це аналіз та порівняння показників діяльності одного підприємства з іншими.

Функціональний бенчмаркінг є аналізом окремих процесів, функцій, методів та технології порівняно з іншими підприємствами.

Конкурентний бенчмаркінг дозволяє оцінити рівень ефективності діяльності підприємства порівняно з прямими конкурентами та визначити їх сильні та слабкі сторони для того, щоб розробити власні стратегії успішного позиціонування на ринку.

Галузевий бенчмаркінг заснований на порівнянні підприємств, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами.

Існує три етапи бенчмаркінгу:

- Підготовка – здійснюється вибір об'єкту і порівняльних аналогів; визначаються показники оцінки (наприклад, собівартість, витрати часу, відсоток браку тощо); збір інформації, необхідної для проведення аналізу.

- Аналіз – виявляються недоліки (слабкі сторони) в об'єктах бенчмаркінгу і пояснюються причини їх появи.

- Впровадження – реалізація результатів аналізу в реальну діяльності підприємства.

Стратегічний контролінг відповідає за ефективність стратегічного плану. Перш ніж контролювати досягнення мети, необхідно встановити, виправданий вибір і наскільки реалістичним є її досягнення. Перевірка стратегічного плану включає, як мінімум, перевірку повноти плану, взаємної згоди та відсутності внутрішніх конфліктів. За результатами перевірки буде вирішено, чи розробляти систему моніторингу виконання плану, чи розпочати розробку альтернативної версії стратегічного плану.

Стратегічний контролінг забезпечує довготривале існування підприємства, відстежує намічені цілі розвитку та досягнення стійкої конкурентної переваги.

Система оперативного контролінгу використовується на підприємствах для підтримки оперативних рішень по недопущенню кризового стану.

Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі управління підприємства, необхідно пам'ятати, що зміст будь-якої системи управління складається з визначення політики підприємства на тривалу перспективу, координації роботи підрозділів і служб, вирішення поточних завдань бізнесу.

Метою оперативного контролінгу є створення системи керування досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень по оптимізації співвідношення «витрати – прибуток».

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей.

Основними підконтрольними показниками оперативного контролінгу є:

- рентабельність капіталу;
- продуктивність;
- ступінь ліквідності.

Вартісний аналіз – це метод контролінгу, призначений для оцінки продукції з точки зору співвідношення її ціни та корисності. Цей метод спрямований на зниження витрат виробництва за умови збереження цінності для споживача. Вартісний аналіз використовується у двох випадках:

- при зниженні витрат на продукцію за рахунок якості (споживачі ігнорують рівень якості);
- при підвищенні якості (якщо споживач готовий підняти ціну).

Іншим методом контролінгу є портфельний аналіз. Зазвичай він використовується під час оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. При проведенні портфельного аналізу використовують дві широко відомі в теорії та практиці портфельні матриці: матриця Бостонської консультативної групи і матриця Мак-Кінсі.

Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному з напрямків його діяльності [30, с. 155].

Матриця Мак-Кінсі є продовженням і узагальнення матриці БКГ, але відрізняється від неї тим, що замість темпів зростання ринку використовується комплексний показник привабливості ринку, а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства.

АВС-аналіз використовується для вибору найбільш цінних для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найважливіших елементів витрат, найбільш рентабельної продукції і найбільш ефективних напрямів інвестицій.

АВС-аналіз – це метод контролінгу, використовується при відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.

Згідно з методом АВС, всі товари поділяються на три групи відповідно до їх важливості. Товари групи А є найціннішими (наприклад, попит на них швидко зростає), а групи С – найменш цінними (наприклад, попит на них

швидко падає). Таким чином, така класифікація дає змогу вибирати відповідну стратегію поведінки підприємства.

Також в контролінгу використовують SWOT-аналіз, який дає можливість встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, які притаманні організації, а поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому [2]. Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції.

Отже, аналіз існуючих методів контролінгу показав, що їх використання надасть можливість суб'єктам підприємницької діяльності знизити витрати, підвищити обсяги реалізації продукції, обрати оптимальну стратегію розвитку та, як наслідок, збільшить конкурентоспроможність і прибутковість діяльності. SWOT-аналіз також використовується у контролінгу. Він дає змогу встановити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, а поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед підприємством у майбутньому. Даний вид аналізу може проводитися щодо підприємства в цілому, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції [30, с. 156].

Розрізняють дві групи специфічних методів контролінгу — оперативного і стратегічного. Вони досить тісно взаємопов'язані між собою і переходять від оперативного до стратегічного. Методи оперативного контролінгу покликані здійснювати активне управління прибутком, а методи стратегічного контролінгу - - забезпечити існування підприємства у тривалій перспективі (у майбутньому). У цьому полягає кінцева мета названих груп методів контролінгу.

Отже, використання методів контролінгу надасть можливість підприємству знизити витрати, підвищити обсяги реалізації продукції, обрати

оптимальну стратегію розвитку та, як наслідок, збільшити конкурентоспроможність і прибутковість діяльності.

1.3 Основні етапи впровадження контролінгу на підприємстві

Ключовими сферами контролінгу на підприємстві є такі:

- Фінансовий контроль – включає нагляд за фінансовими ресурсами підприємства, включаючи складання бюджету, фінансову звітність, управління витратами та внутрішній контроль. Він гарантує, що фінансові операції є точними, прозорими та відповідають нормативним вимогам.

- Операційний контроль – зосереджений на управлінні повсякденною діяльністю та процесами на підприємстві. Це передбачає встановлення цільових показників ефективності, встановлення стандартів і моніторинг операційної ефективності для забезпечення безперебійної роботи та своєчасного надання продуктів або послуг.

- Контроль якості передбачає встановлення та підтримку стандартів якості для продуктів або послуг. Він включає моніторинг та інспектування виробничих процесів, проведення перевірок якості та впровадження коригувальних дій, щоб гарантувати, що продукти чи послуги відповідають очікуванням клієнтів.

- Контроль ризиків включає виявлення, оцінку та управління ризиками, які можуть вплинути на підприємство. Це включає впровадження стратегій зменшення ризиків, розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій і моніторинг ефективності діяльності з управління ризиками для мінімізації потенційних втрат або збоїв.

- Контроль інформації передбачає управління даними, інформаційними системами та технологіями в межах підприємства. Це включає безпеку даних, контроль конфіденційності, управління IT-інфраструктурою та забезпечення надійності та цілісності інформації, яка використовується для прийняття рішень.

– Контроль відповідності гарантує, що підприємство працює відповідно до чинних законів, нормативних актів і внутрішньої політики. Це включає моніторинг відповідності, проведення внутрішніх аудитів і впровадження заходів для усунення будь-яких виявлених прогалин або проблем у відповідності.

Для ефективного контролю над підприємством важливо встановити чіткі цілі, розробити відповідні механізми контролю, а також регулярно оцінювати та коригувати засоби контролю відповідно до мінливих обставин. Ефективна комунікація, координація та співпраця на різних рівнях і функціях усередині підприємства також мають вирішальне значення для успішного впровадження контролю.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві здійснюється за такими етапами:

– Передпроектне обстеження, на якому повністю вивчається організаційна структура підприємства, фінансова та економічна документація та звітність.

– Оптимізація організаційної структури і системи внутрішнього документообігу.

– Організація роботи окремих служб або певних функцій бізнесу.

– Формування системи управлінського обліку на основі впровадження ефективної облікової політики.

– Розробка і впровадження системи планування (бюджетування), в процесі якого проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій із контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень [29, с. 500].

– Формування системи управління підприємством з допомогою системи стратегічних контрольних показників.

– Автоматизація дій служби контролінгу – включає в себе поширення можливостей автоматичного збору та обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований для попередження можливих помилок і зловживань. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розроблення і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів [29, с. 501].

Результатом впровадження системи контролінгу на підприємстві є:

- можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняття замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;
- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що сприяє оперативному фіксуванні поточного стану виконання тих або інших показників;
- можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;
- забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;
- автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства [44, с. 37].

Майбутня кінцева мета фірми, згідно з якою буде запропонована система річних планів, яка стане мірилом реалізації тих чи інших проміжних результатів. Це планування повинно пов'язуватися з первинним фінансовим аналізом, щоб у випадку необхідності переговори щодо надання кредиту відбувались якомога швидше. Якщо протягом року динаміка нашого обороту, затрат або результату відхиляється від запланованих показників, то це значить, що необхідно приймати термінові міри з метою їх усунення. Такий оперативний (своєчасний) контроль за відхиленням дасть можливість вчасно

передбачити незапланований напрямок розвитку фірми, щоб була можливість ще щось зробити, перш ніж стан рахунку прибутків і збитків підприємства стане для нас повною несподіванкою.

Суттєві відхилення від запланованого напрямку розвитку необхідно не лише виявити, але й зрозуміти. Це значить, що за даними обліку і аналізу слід виявити причини відхилень і вжити заходи, направлені проти негативних явищ, які перешкоджають досягненню запланованих результатів.

Доцільно подивитися на динаміку розвитку різних складників господарської діяльності фірми: груп продукції, сфер відповідальності за її виготовлення і збут, клієнтури. Звідси необхідно зробити висновки, на яких видах діяльності потрібно зосередитись (сконцентрувати сили, персонал і фінанси).

Щодо калькуляції цін попиту і пропозиції, то вимоги прості: зрозумілі кожному калькуляційні схеми повинні допомогти у визначенні нижніх границь цін реалізації (продажу).

У разі коливання рівня зайнятості (повна або надлишкова зайнятість) необхідно визначити його вплив на організацію виробництва і вирішити, де і на які суми доцільно одержати замовлення, а які запити слід відхилити.

Динаміка оборотів по рахунках витрат завжди повинна бути зрозумілою (доступною) для нас, щоб дотримуватися дисципліни затрат (фінансово-кошторисної дисципліни), збільшувати свої переваги перед конкурентами у витратах виробництва і боротися проти необґрунтованого перевищення витрат.

Різні напрямки розвитку фірми, наприклад ріст обсягу виробництва, перехід на двозмінну роботу, структурні зміни або найважливіші інвестиції слід розглядати з точки зору їх впливу на економіку і організацію виробництва до прийняття відповідних рішень.

Система управління виробництвом повинна бути доповнена показниками, які є орієнтирами по відношенню до інших фірм і одночасно до масштабів мети і результатів.

Вивчення номенклатури рахунків є одним з важливих аспектів впровадження системи контролінгу. Справа у тому, що західні підприємства використовують відмінний від вітчизняного план рахунків, а тому на підготовчому етапі детально вивчається застосування на конкретному підприємстві номенклатури рахунків бухгалтерського обліку, затрат і результатів діяльності.

Підводячи підсумок викладеного, необхідно підкреслити, що концепція контролінгу функціонує, якщо виконуються дві умови:

- планування прибутку здійснюється щомісячно. Зіставляючи показники плану з даними обліку, можна з місяця в місяць контролювати, чи притримуєтесь ви плану і чи можете розраховувати на досягнення поставленої мети і суми запланованого прибутку за рік;

- управління прибутком слід здійснювати на основі сум покриття. Лише такий розрахунок допоможе вам чітко і однозначно виділити з загальних величин обороту (виторгу) і затрат окремі показники, які необхідні для управління прибутком.

Якщо відкинути непотрібне і послідовно ввести обидва ці компоненти, то управління прибутком стане не лише ефективнішим, але й простішим. Воно буде більш наближеним до причиново-наслідкових зв'язків у зв'язку з цим зрозумілим і легко пояснюваним для всіх зайнятих на підприємстві.

Аналіз факторів виникнення затрат. Як відомо, у практичній діяльності підприємств і організацій, фірм і корпорацій всі затрати можна розділити на дві групи: ті, що залежать від конкретного замовлення, і ті, що не залежать від нього, головним чином, затрати на організацію і підготовку виробництва. Їх поділяють залежно від того, які види затрат, виходячи зі стану фірми і ситуації на ринку, можна віднести до тієї чи іншої групи. Наприклад, для підприємств з високим ступенем автоматизації з загальним ступенем витрат переважають затрати на організацію виробництва, в той час як підприємства, з обробки давальницької сировини з швидко пристосованою потужністю і великою часткою матеріалів в основному мають чисто виробничі прямі затрати. Якщо

взяти до уваги сферу реалізації товарів, то підприємства, що мають апарат зі збуту продукції і спеціальних агентів, які займаються продажем зі складів або під час поїздки, несуть в основному затрати по організації діяльності, в той час як затрати підприємств з торговими представниками, з високими комісійними винагородами за послуги, з прямими затратами з пакування, висилання і доставки більше залежать безпосередньо від торговельної діяльності.

При всебічному аналізі затрат на організацію і обслуговування їх можна розмежувати за двома групами витрат:

- затрати, що залежать від окремих напрямків розвитку на підприємстві, наприклад, від розвитку даних груп продуктів, окремих функціональних сфер або від зміни груп клієнтів;
- затрати, які без складних методів розподілу неможливо зарахувати до будь-якого напрямку розвитку на підприємстві. Вони відносяться до організації всього підприємства.

Отже, використання контролінгу в управлінській діяльності забезпечить організованість і порядок, необхідні для нормального функціонування і розвитку кожного трудового колективу, і саме завдяки цьому суспільство буде здатним підтримувати свою рівновагу і прогресувати.

Висновки до розділу 1

Контролінг є окремою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, обробки інформації з метою прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень.

Контролінг на підприємстві означає процес моніторингу та управління різними аспектами організації для забезпечення її ефективного функціонування та досягнення цілей. Це передбачає впровадження систем,

процедур і практик для відстеження та регулювання діяльності, ресурсів і продуктивності в межах підприємства.

Завдання контролінгу на підприємстві полягає у постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Впровадження контролінгу відіграє дуже важливу роль в системі управління підприємств, яка є однією із найсучасніших і ефективних систем. Впровадження контролінгу надає можливість підприємствам виходити з кризового стану, досягати ефективного управління, створювати та оцінювати потенціал кожного підрозділу підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, а також проводити порівняльний аналіз отриманих результатів та використовувати інновації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з провідних підприємств металургійної галузі. Сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» є індустріальним гігантом, продукція якого добре відома більш, ніж в 100 країнах світу.

За обсягом виробництва він входить в п'ятірку найбільших підприємств України. Комбінат є виробником високоякісної металопродукції – чавуну, сталі, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнутого профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання.

Місцезнаходження та адреса підприємства: Україна, 69008, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72.

Комбінат входить у число 80-ти кращих підприємств світу, виробляє майже 11% чавуну і сталі, а також 29,4% листового прокату в Україні, поставляє високоякісну продукцію на зовнішній ринок.

ПАТ «Запоріжсталь» пов'язують міцні ділові відносини з найбільшими в Україні підприємствами трубної промисловості, сільськогосподарського та транспортного машинобудування, а також споживачами з більш, ніж 65 країн світу. Найбільш великими країнами-споживачами продукції комбінату є Україна, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близький Схід, Азія, Америка [27].

Комбінат залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для

інструментальної та машинобудівної галузей, шліфованого і полірованого листа із нержавіючої та легованої сталі, а також майже монопольним постачальником гнутих профілів.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати різноманітні види транспортування сировини та продукції з метою оптимізації потоків [27].

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

Основні конкуренти ПАТ «Запоріжсталь»: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Україна), ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна), U. S. Steel Košice (Словаччина), ПАТ «АрселорМіттал Теміртау» (Казахстан); ArcelorMittal Galati (Румунія), а також металургійні комбінати Китаю та Туреччини.

Міжнародне визнання і повагу, яким користується ПАТ «Запоріжсталь» у діловому світі, підтверджено численними міжнародними і національними призами та нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію в світову економіку.

Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції, що випускається. Для чого здійснюється контроль за дотриманням встановлених технологій на всіх стадіях виробництва, а так само над якістю сировини, що надходить, матеріалів і продукції, що відвантажується.

Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу.

Види діяльності ПАТ «Запоріжсталь» наступні:

- виробництво чорних металів;
- громадське харчування недержавних організацій, крім споживчої кооперації;
- м'ясна промисловість;
- чорна металургія;
- оптова торгівля необробленими чорними і кольоровими металами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [27].

Основними видами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є:

- чавун переробний та ливарний;
- сляби;
- прокат гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм із вуглецевих та нержавіючих сталей;
- жерсть біла та чорна;
- гнуті профілі.

Усі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву.

Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім, не мають суттєвого впливу на обсяги продаж.

Співпрацюючи більш ніж з п'ятьма тисячами вітчизняних і зарубіжних споживачів, колектив ПАТ «Запоріжсталь» зарекомендував себе надійним партнером, забезпечуючим своєчасні постачання по договорах і висока якість продукції, близько 65% якої відвантажується на експорт.

Вищим органом управління ПАТ «Запоріжсталь» є Загальні збори акціонерів, які обирають Наглядова Рада, Правління та ревізійну комісію. Наглядова рада складається з 6 осіб, які контролює і регулює діяльність Правління Товариства, захищаючи права акціонерів. Правління складається з 5 осіб, які керують поточною діяльністю Товариства, за

допомогою 7 дирекції за напрямками діяльності, підрозділів, підпорядкованих заступнику генерального директора з корпоративних прав, головної бухгалтерії, управління справами.

а) дирекція з технічних питань. До складу дирекція входять:

- головні спеціалісти, служби: ремонтів і технічного переозброєння основних фондів;

- відділи: охорони праці, технічний, автоматизація та метрології, технічного контролю, центральна лабораторія, а також ремонтно-механічні та енергетичні цеху. Основними завданнями дирекції є розробка і здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм у всіх напрямках вдосконалення технологічних процесів, реконструкція технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості.

б) Дирекція з виробництва. До складу входять виробничий відділ та відділ оперативного планування. Безпосередньо директору з виробництва підпорядковані всі металургійного і прокатні цехи, а також управління залізничного транспорту. Основним завданням дирекції є: забезпечення виконання планових завдань по виробництву, які забезпечують виконання замовлень дирекції з маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності.

в) Дирекція з маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності. До складу дирекції входять: відділ збуту; відділ маркетингу; відділ митних операцій; бюро аналізу та перспективного планування; цех товарів народного споживання. Основними завданнями дирекція є: розробка на основі вивчення ринку кон'юктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції, розробка рекомендацій для формування планів збуту, розробка та реалізація збутової політики підприємства, підготовка та укладення договорів (контрактів) із збуту продукції.

г) До складу дирекції з постачання входять:

- відділ матеріально-технічного постачання;
- відділ сировини і палива;
- відділ обладнання;

- автотранспортний цех, цех підготовки виробництва;
- цех підготовки виробництва УКБ.

Основні завдання відділу наступні: планування і забезпечення виробничої діяльності підприємства сировиною, паливом, матеріалами, обладнанням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

д) До складу дирекції з фінансово-економічних питань входять:

- головний спеціаліст з інформаційних технологій;
- фінансовий відділ;
- планово-економічний відділ;
- відділ автоматизованих систем управління виробництвом;
- бюро аналізу фінансово-господарської діяльності;
- бюро вексельних розрахунків.

Основними завданнями дирекції є: розробка економічно і фінансово політики; перспективне і поточне планування економічно і фінансово діяльності підприємства; аналіз і контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та його підрозділів, забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій.

е) До складу дирекції з кадрів та соціальних питань входять:

- відділ праці, управління та соціально політики;
- відділ кадрів;
- відділ підготовки кадрів.

Основні завдання дирекції з кадрів і соціальних питань наступні: визначення і здійснення політики підприємства в сфері організації, нормування та оплати праці, підбору, підготовки та розстановки кадрів, у вирішенні соціальних питань.

ж) Дирекція з загальних питань включає: господарський відділ; відділ надзвичайних ситуацій та цивільного захисту; відділ обліку, приватизації житла і роботи непромислових об'єктів; цех змістом непромислових об'єктів; частина «Металург». Основні завдання: планування і здійснення заходів щодо

розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів (крім сільськогосподарського виробництва, торгівлі громадського харчування), охорони майна підприємства, господарського забезпечення та обслуговування управління підприємства.

з) Підрозділи, підпорядковані заступнику генерального директора з корпоративних прав: відділ цінних паперів, власності та управління корпоративними правами; відділ по гірничо-геологічних робіт; бюро земельних ресурсів; бюро з зведеному планування, звітності та контролю діяльності агрогосподарств. Основні завдання: розробка стратегії обороту та емісії цінних паперів, консолідації акцій.

і) Основні завдання головної бухгалтерії підприємства наступні: визначення, планування, здійснення і координація організації бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства.

к) Управління справами включає: бюро організації діловодства; Канцелярія; відділ зв'язку з громадськістю і засобами масової інформації; протокольний відділ. Основні завдання: організаційно-технічне забезпечення діяльності Правління, дирекції та інших підрозділів підприємства; організаційне і правове забезпечення міжнародної діяльності.

л) Основне завдання юридичного відділу полягає у забезпеченні законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів.

ПАТ «Запоріжсталь» здійснює господарську діяльність відповідно до законодавства України та до Статуту підприємства.

В 2022 році рівень виробництва ПАТ «Запоріжсталь» в порівнянні з аналогічним періодом минулого року знизився. Це пов'язане з дефіцитом сировини та логістичними проблемами, викликаними повномасштабними воєнними діями на території України. Крім того, через масовані ракетні атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури і, як наслідок, дефіцит потужності в енергосистемі, комбінат знизив виробництво, таким чином скоротивши споживання покупної електроенергії.

У зв'язку із загостренням воєнних дій у регіоні з початку березня 2022 року ПАТ «Запоріжсталь» перевело частину обладнання комбінату «Запоріжсталь» у режим гарячої консервації. Наприкінці березня 2022 року ПАТ «Запоріжсталь» частково відновило роботу цеху холодної прокатки для виробництва та відвантаження холоднокатаних рулонів європейському споживачеві. За місяць після вимушеної зупинки ПАТ «Запоріжсталь» вивів з консервації обладнання та частково відновив виробництво. З квітня 2022 року ПАТ «Запоріжсталь» працює у середньому на 50% своєї потужності.

2.2 Аналіз процесу бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь»

Бюджетування (планування) є однією з основних складових систем контролінгу та початковим етапом цього процесу і дуже відповідальним. Чим більш уваги цьому процесу буде надано, тим більш ефективним він буде.

Планування як інструмент контролінгу є задачею кожного управлінського працівника (менеджера), що здійснює керівництво певним підрозділом підприємства. Плани здебільшого виконують функцію «розкладу руху» підприємства до поставленої мети, тобто як повинна здійснюватися поточна діяльність підприємства в його окремих підрозділах або взагалі. Тому планування є задачею не тільки планового відділу, а й всього управлінського персоналу підприємства. Саме тому разом з принципами управління на підприємстві повинні бути сформульовані принципи планування. Ці принципи потрібно побудувати таким чином, щоб кожний з управлінських працівників розумів, що розуміється під плануванням, який його особистий внесок в цей процес і як в практичній діяльності підприємства це буде виглядати. Не варто зводити процес планування на просте перенесення тенденцій з минулого в майбутнє. Це помилкова дія в сучасному швидкозмінному світі [41, с. 138].

Функції контролінгу досить різноманітні. Проте без перебільшення саме бюджетування є основною, або базовою. Метою цієї функції є обробка інформації для складання і координації планів і бюджетів різного

призначення, це створення фінансових, виробничих планів, планів збуту продукції та багатьох інших. Основна мета бюджетування полягає у можливості планування в умовах швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також при значному впливі надзвичайних чинників.

Для проведення аналізу основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки на підставі даних Звітів про фінансові результати підприємства (Звітів про сукупний дохід) (Додатки Б, Д, Ж) складемо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь»
за 2018-2020 роки**

Показники	2018 р., млн. грн.	2019 р., млн. грн.	2020 р., млн. грн.	Відхилення 2020/2018, %	Відхилення 2020/2019, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	59153,8	46493,4	45630,6	-22,86	-1,86
Собівартість реалізованої продукції	49414,6	48834,2	43852,1	-11,26	-10,20
Валовий прибуток (збиток)	9739,2	(2340,8)	1778,5	-81,74	-175,98
Фінансовий результат від операційної діяльності	6477,4	(4435,0)	(3464,2)	-153,48	-21,89
Чистий прибуток (збиток)	4719,2	(4332,8)	(3678,1)	-177,94	-15,11

Провівши аналіз даних основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки, можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства в 2020 році зменшився порівняно з 2018 роком на 22,86%, а порівняно з 2019 роком – на 1,86%. На зниження обсягів чистого доходу від реалізації продукції в 2020 році вплинула пандемія COVID-19, а також такі проблеми, як:

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

- квотування поставок холоднокатаного прокату до країн ЄС;
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпоротної продукції (зокрема української);
- негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання комбінатом зобов'язань за контрактом;
- незадовільний стан річкового транспорту та рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення [27].

Собівартість реалізованої продукції підприємства в 2020 році зменшилась порівняно з 2018 роком на 11,26%, а порівняно з 2019 роком – на 10,2%. Валовий прибуток підприємства в 2020 році зменшився порівняно з 2018 роком на 81,74%, а порівняно з 2019 роком – на 175,98%.

Чистий прибуток підприємством був отриманий тільки в 2018 році. Протягом 2019-2020 років підприємство отримувало збитки. В 2020 році їх розмір знизився на 177,94% порівняно з 2018 роком та на 15,11% – порівняно з 2019 роком. Зменшення чистого прибутку та отримання збитків підприємством зумовлено всесвітньою кризою, яка призвела до зменшення попиту на продукцію підприємства.

Отже, всі основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» протягом аналізованого періоду мають тенденцію до зниження. Це є негативною тенденцією в діяльності підприємства.

Наведемо динаміку основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки графічно (рис. 2.1).

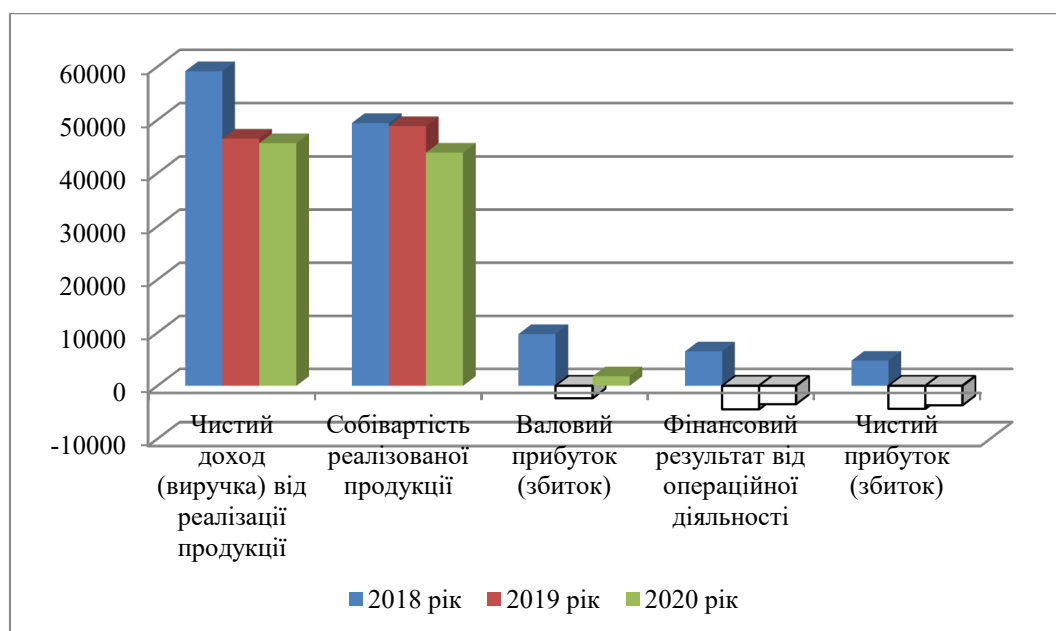


Рис. 2.1 Динаміка основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., млн. грн.

На підставі даних 3 розділів Звітів про фінансові результати (Звітів про сукупний дохід) за 2018-2020 рік (додатки В, Д) проведемо аналіз елементів операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки

Показники	2018 р., млн. грн.	2019 р., млн. грн.	2020 р., млн. грн.	Відхилення 2020/2018, %	Відхилення 2020/2019, %
Матеріальні витрати	45143,6	42860,0	37837,3	-16,18	-11,72
Витрати на оплату праці	2282,0	2924,8	2919,9	27,95	-0,17
Відрахування на соціальні заходи	475,8	608,9	619,2	30,14	1,69
Амортизація	2038,8	2015,9	2494,6	22,36	23,75
Інші операційні витрати	3292,3	4203,4	5399,0	63,99	28,44
Разом	53232,5	52613,0	49270,0	-7,44	-6,35

Динаміка операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр. графічно зобразимо на рис. 2.2.

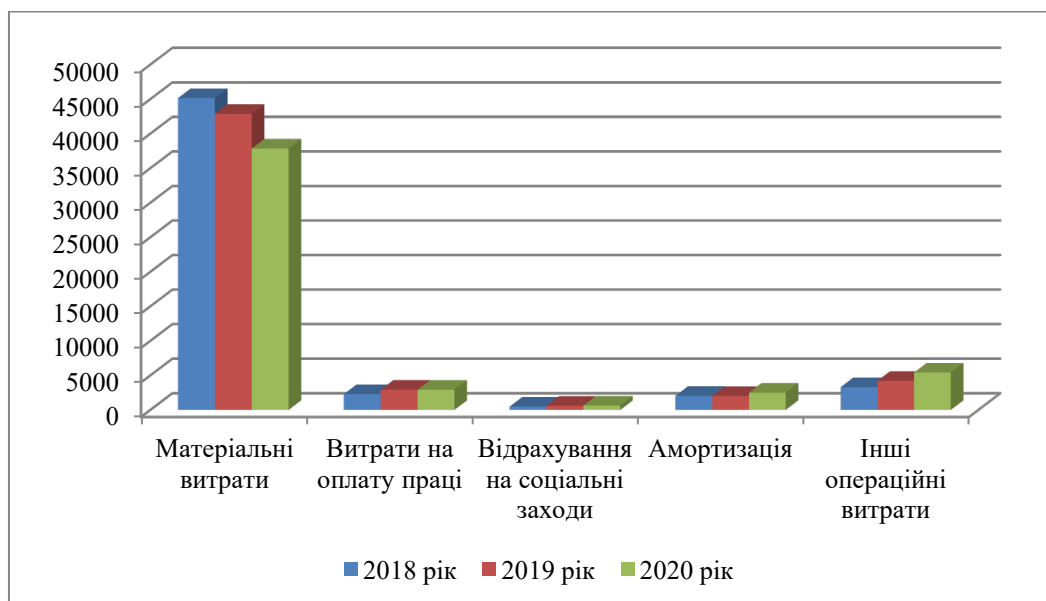


Рис. 2.2 Динаміка операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., млн. грн.

Провівши аналіз динаміки операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 рр., можна зробити наступні висновки.

Матеріальні витрати підприємства зменшились у 2020 році порівняно з 2018 роком на 16,18%, а порівняно з 2019 роком - на 11,72%.

Витрати підприємства на оплату праці в 2020 році збільшились порівняно з 2018 роком на 27,95%, а порівняно з 2019 роком, навпаки, зменшились на 0,17%.

Витрати на соціальні заходи збільшились в 2020 році порівняно з 2018 роком на 30,14%, а порівняно з 2019 роком – на 1,69%.

Витрати на амортизацію збільшились в 2020 році порівняно з 2018 роком на 22,36%, а порівняно з 2019 роком – на 23,75%.

До складу інших операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» входять собівартість векселів, списання необоротних активів, собівартість поточних фінансових інвестицій, а також інші витрати соціального призначення,

витрати від списання довгострокових біологічних активів та витрати на утримання законсервованих об'єктів.

Інші операційні витрати в 2020 році збільшились порівняно з 2018 роком на 63,99%, а порівняно з 2019 роком – на 28,44%.

Загальна сума операційних витрат зменшилась в 2020 році порівняно з 2018 роком на 7,44%, а порівняно з 2019 роком – на 6,35%.

Зменшення загальної суми витрат в 2020 році відбулось завдяки зменшенню матеріальних витрат, які займають найбільшу частку в загальній сумі операційних витрат підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що зниження суми операційних витрат підприємства в 2020 році порівняно з попередніми роками є позитивною тенденцією, яка призводить до збільшення прибутку підприємства.

Принцип побудови процесу бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь» можна представити у вигляді схеми (рис. 2.3).

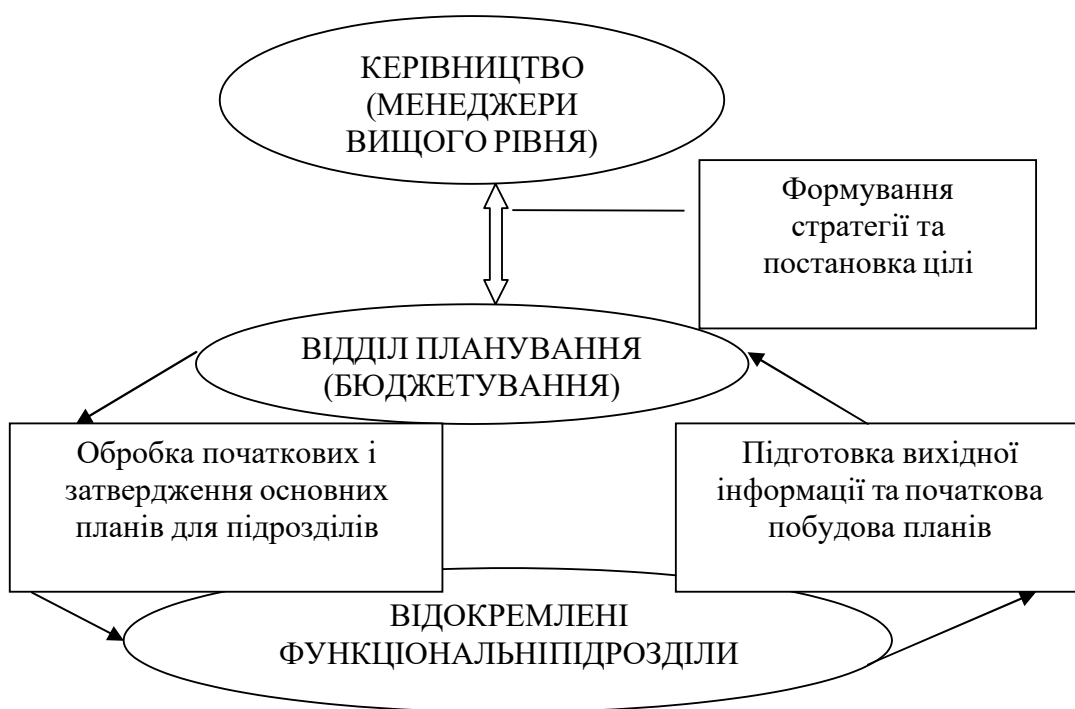


Рис. 2.3 Схема побудови організації управління процесом бюджетування ПАТ «Запоріжсталь»

Наведена на рис. 2.3 схема відображає один з найважливіших принципів, який дозволяє зробити планування на ПАТ «Запоріжсталь» не просто технічним інструментом, а ефективним важелем управління. Для того, щоб працівник взяв на себе відповідальність за виконання плану, він повинен бути задіяний в його розробці. Тому в схемі присутній блок відокремленого підрозділу.

Виходячи зі встановлених правил кожний відповідний функціональний керівник ПАТ «Запоріжсталь» приймає рішення, стосовно цілей і планів його відокремленого функціонального підрозділу. Однак рішення такого роду не варто розглядати ізольовано, вони взаємопов'язані через весь комплекс планів з загальною ціллю та стратегією ПАТ «Запоріжсталь», а також цілями і плановими показниками інших підрозділів. Це є дуже важливим, адже не рідко у практиці зустрічається той факт, що один підрозділ не може виконати свій план роботи із-за роботи іншого підрозділу. Відповідне твердження забезпечує більшу ефективність процесу бюджетування за рахунок збільшення інформаційного потоку.

2.3 Аналіз бюджетів ПАТ «Запоріжсталь»

Чим більше працівників ПАТ «Запоріжсталь» є учасниками бюджетного процесу, тим більшим є масив інформації для бюджетного процесу, при цьому відкритим залишається питання якості отримуваної інформації. Тому, при раціональній побудові бюджетного процесу на ПАТ «Запоріжсталь» першочергово вирішуються такі завдання:

- побудова бюджетного регламенту;
- встановлення центрів відповідальності бюджетів різних рівнів;
- визначення учасників процесу бюджетування.

Планування є задачею не тільки планового (планово-фінансового) відділу, а й всього управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Саме тому, разом з принципами управління на ПАТ «Запоріжсталь», повинні бути

сформульовані принципи бюджетування. Ці принципи на ПАТ «Запоріжсталь» будують таким чином, щоб кожен управлінський працівник розумів, що розуміється під плануванням, який його особистий внесок в цей процес і як в практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь» це буде виглядати. Можливо, найбільш значне досягнення менеджера полягає в тому, щоб забезпечити для своїх співробітників компроміс між напруженістю при виконанні робіт, з одного боку, і досягненням поставленої мети, з іншого боку.

Організаційна складова бюджетування така ж важлива, як і методична. Грамотний розподіл функцій між учасниками бюджетного процесу вже сам по собі може бути дуже ефективним. Основна задача також полягає в ув'язці процесу планування з рівнями ієрархії організації. Необхідно визначити, які позиції окремих рівнів ієрархії і в якій послідовності повинні бути задіяні в різних процесах фінансового планування.

Характеристику основних груп учасників процесу бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика груп учасників процесу бюджетування

Група	Потенційно сильні сторони	Потенційно слабкі сторони	Основні проблеми труднощі	Основні напрямки вирішення проблем
Власники	Наявність досвіду інвестиційної діяльності	Відсутність чіткого бачення стратегічних показників підприємства	Відсутність чіткого погодження бюджетів всіх рівнів	Розробка стратегічних показників Участь у визначенні основних стратегічних показників підприємства
Генеральний директор (керівник)	Управлінські навички	Недостатня фінансово-економічна освіта	Відірваність від процесу бюджетування	Навчання технологіям бюджетування
Бюджетний комітет	Комплексний підхід до вирішення проблем	Різні інтереси Хиткі відношення між менеджерами	Низька ефективність в роботі у процесі бюджетування	Мотивація на виконання фінансових бюджетів

1	2	3	5	6
Підрозділи	Управлінські навички	Недостатня фінансово-економічна освіта Слабкі аналітичні можливості	Зацікавленість У відсутності чітких регламентів і системи контролю	Жорсткий контроль Виконання регламенту бюджетування Мотивація на виконання бюджету Навчання технологіям бюджетування
Фінансова дирекція	Сильні аналітичні можливості	Слабкі управлінські навички	Відсутність керівництва в процесі бюджетування	Мотивація на виконання регламенту бюджетування Вивчення об'єктів бюджетування Розвиток управлінських навичок

Існують три форми процесу бюджетування:

- ретроградне бюджетування, при якому планування здійснюється за схемою організаційної ієрархії «зверху до низу» тобто керівництво підприємства встановлює верхні цілі, а наступні рівні керівництва конкретизують їх на більш деталізовані плани (рис. 2.4).

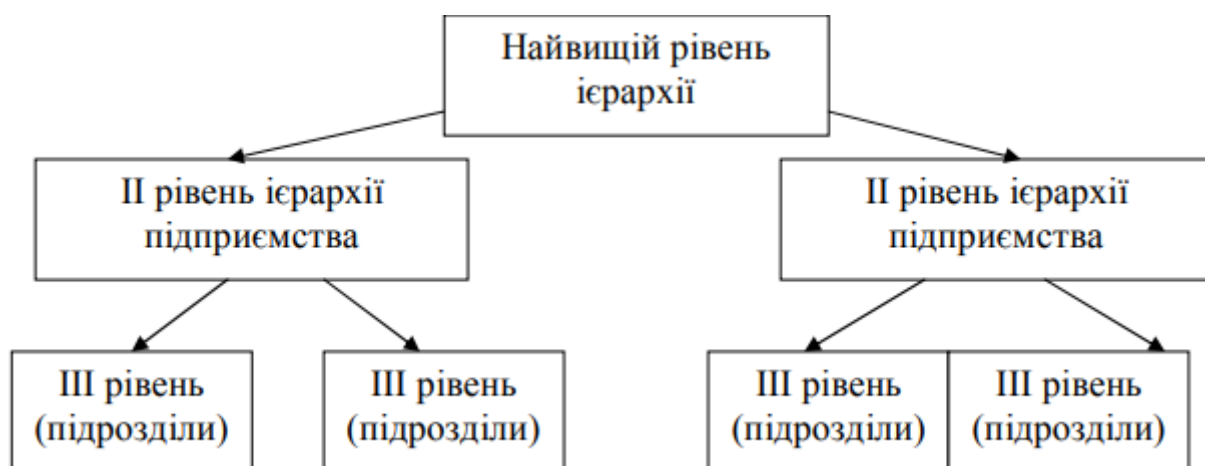


Рис. 2.4 Процес здійснення бюджетування методом «зверху до низу»

- прогресивне бюджетування, при якому планування починається на нижніх рівнях організації і здійснюється поетапно «знизу до верху». Загальні цілі та плани при цьому є кінцевим результатом (рис. 2.5).

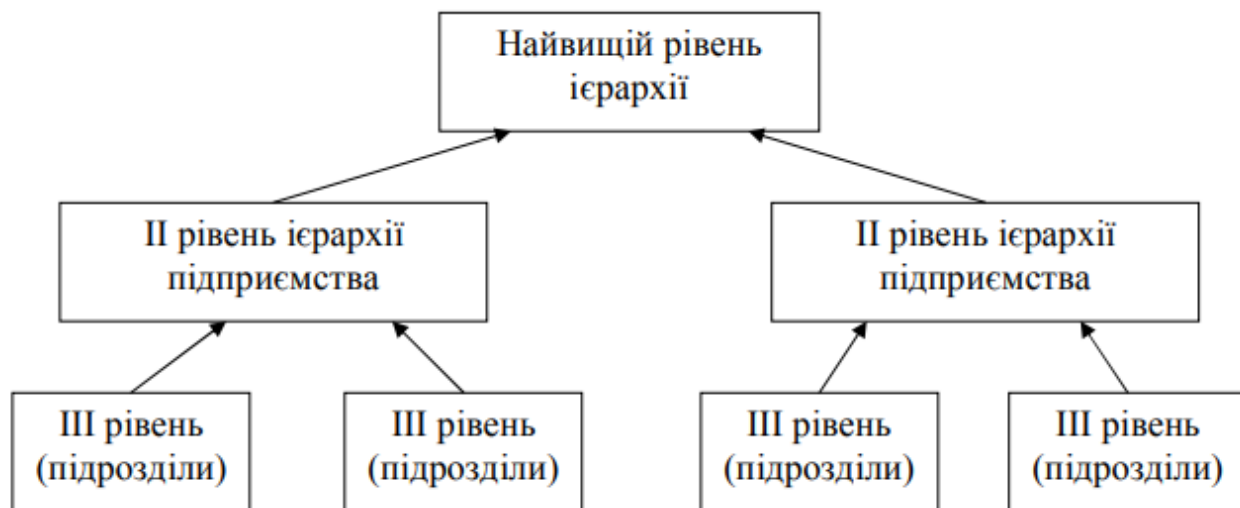


Рис. 2.5 Процес здійснення бюджетування методом «знизу до верху»

- метод зустрічного потоку. Цей метод комбінує ретроградне та прогресивне планування. Найвищим керівництвом встановлюються головні цілі, на підставі яких нижчі рівні керівництва розробляють деталізовані і персоніфіковані плани і цілі, а потім починається зворотній потік інформації в ході якого плани нижніх рівнів координуються та узагальнюються в єдине ціле. Завершується процес кінцевим визначенням цілей і планів зі сторони найвищого керівництва (рис. 2.6).

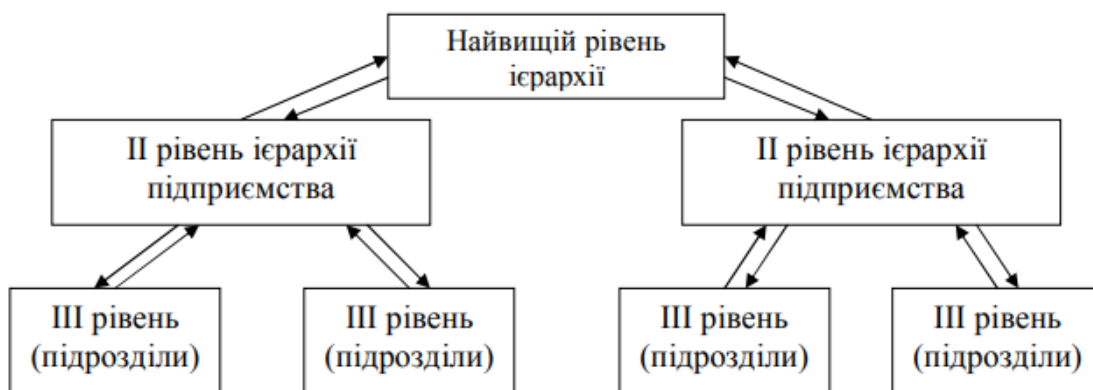


Рис. 2.6 Процес здійснення бюджетування методом зустрічного потоку

На ПАТ «Запоріжсталь» організація бюджетування здійснюється за ретроградним методом, що, на наш погляд, враховуючи структуру і розміри підприємства, є неефективним.

Як вже зазначалося вище, бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється ретроградним методом. Відповідно, воно починається з бюджету виробництва та реалізації періодичністю місяць, квартал, рік за формою наведеною, у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Бюджет виробництва та реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування продукції	Залишок на початок періоду	Виробництво	Реалізація	Залишок на кінець періоду
Чавун переробний та ливарний	5	2	4	3
Сляби	12800	24200	32700	4300
Жерсть біла та чорна	587	418	344	661
Гнуті профілі	2110	855	1027	1938

На наступному етапі планування слід визначити залишки продукції на складах і в цехах по кожному виду продукції для того, щоб ефективно скласти виробничу програму. Але на ПАТ «Запоріжсталь» ігнорується, хоча залишки готової продукції на ПАТ «Запоріжсталь» присутні у значній кількості як на складах готових виробів, так і в цехах зборки і виробництва. Це є, на наш погляд, певним недоліком.

Далі необхідно формувати бюджет по доходам, який на ПАТ «Запоріжсталь» ведеться в розрізі продукції та країн-споживачів за формою, наведеною у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Бюджет доходів ПАТ «Запоріжсталь»

Країна-покупець	Найменування продукції, млн. грн.				Всього
	Чавун переробний та ливарний	Сляби	Жерсть біла та чорна	Гнуті профілі	
Україна	6300	1800	5300	2100	15500
Туреччина	1420	1200	1500	1000	5120
Африка	650	400	1200	320	2570
СНД	3600	2400	1350	300	7650
Ближній Схід	960	350	1250	480	3040
Європа	3200	2600	4400	2300	12500
Азія	680	350	1650	1100	3780
Всього:	16810	9100	16650	7600	50160

Отже, найбільшу частку доходів від реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» планує отримувати в Україні, Європі, країнах СНД та Туреччині.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства в 2020 році зменшився в порівнянні з попередніми роками. На це в значній мірі вплинули наслідки пандемії COVID-19, які зумовили зниження попиту на сталь.

ПАТ «Запоріжсталь» використовує кредитну політику в процесі реалізації своєї продукції, яка виражена у привабливій розрахунковій політиці зі своїми покупцями та виражена у бюджеті надходження грошових коштів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Бюджет надходження грошових коштів ПАТ «Запоріжсталь»

Країна-покупець	Найменування продукції, млн. грн.								Всього
	Чавун переробний та ливарний		Сляби		Жерсть біла та чорна		Гнуті профілі		
	Аванс	Повний розрах.	Аванс	Повний розрах.	Аванс	Повний розрах.	Аванс	Повний розрах.	

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Україна	2400	3900	750	1050	2300	3000	900	1200	15500
Туреччина	550	870	500	700	650	850	400	600	5120
Африка	280	370	150	250	500	700	100	220	2570
СНД	1450	2150	900	1500	700	950	500	600	8750
Ближній Схід	380	580	150	200	600	650	200	280	3040
Європа	1300	1900	1100	1500	2000	2400	1000	1300	12500
Азія	270	410	100	250	550	800	100	200	2680
Всього:	6630	10180	3650	5450	7300	9350	3200	4400	50160

Протягом 2019-2020 років підприємства отримувало збитки від ведення господарської діяльності. Це є негативною тенденцією в діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Після формування виробничої програми на ПАТ «Запоріжсталь» складається бюджет операційних витрат підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Бюджет операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування статті	Сума витрат, млн. грн.
Матеріальні витрати	40120
Витрати на оплату праці	3180
Відрахування на соціальні заходи	680
Амортизація	2740
Інші операційні витрати	5930
Разом:	52650

З наведеної методики планування діяльності ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок про те, що на підприємстві цілком формальний підхід до бюджетного процесу. Фактично можна сказати про те, що функція контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» реалізується не в повному обсязі.

Висновки до розділу 2

Оцінка впровадження системи контролінгу була проведена в даному розділі роботи на прикладі підприємства ПАТ «Запоріжсталь», яке є одним з найбільших в Україні виробником прокату. На підприємстві постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення асортименту продукції, яку він виробляє.

Аналіз основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства в 2020 році зменшився в порівнянні з попередніми роками. На це в значній мірі вплинули наслідки пандемії COVID-19, які зумовили зниження попиту на сталь. Протягом 2019-2020 років підприємства отримувало збитки від ведення господарської діяльності. Це є негативною тенденцією в діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

На прикладі ПАТ «Запоріжсталь» в даному розділі роботи проілюстровано роль та значення контролінгу та його базового інструментарію – бюджетування, яке використовується для ефективного управління фінансовою діяльністю підприємства. Тому нами сформовано думку про необхідність вдосконалення такої складової системи фінансового планування на ПАТ «Запоріжсталь», як функції контролінгу з метою ефективної реалізації потенціалу підприємства та покращення його основних економічних показників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Заходи вдосконалення системи контролінгу на підприємстві

Впровадження системи контролінгу або його елементів у підприємствах, а також формування відповідних служб у місцевих органах самоврядування із забезпеченням інформаційно-керуючої системи, дозволить забезпечити економічну безпеку бізнесу, його прибутковість і подальший розвиток.

Інформаційні системи управління є підтримкою контролінгу, що у свою чергу є основним постачальником інформації для управління підприємства. Ціль інформаційної підтримки контролінгу – забезпечити керівництво інформацією про поточний стан справ підприємства й спрогнозувати наслідки змін внутрішнього або зовнішнього середовища.

Контролінг є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства [43, с. 27].

Для покращення системи контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» можна запропонувати вжити таких заходів:

- прискорити подання інформації керівництву та прийняття рішень, тобто підприємству необхідно проводити аналіз планових та фактичних показників результатів діяльності щомісяця;
- застосовувати новітні технології;
- зробити дані більш прозорими та достовірними;
- аналізувати та удосконалювати методики проведення контролю;
- створити службу контролінгу.

На кожному підприємстві служба контролінгу може бути організована індивідуально. Наприклад, на одному підприємстві ці функції може виконувати один контролер, а на іншому – взаємопов’язані відділи (відділ економічного аналізу, відділ планування та відділ внутрішнього обліку).

Для успішної реалізації контролінгу на підприємстві доцільно сформувати цільовий функціональний підрозділ – відділ системного аналізу та контролінгу. Основними завданнями даного підрозділу повинно бути: загальне керівництво впровадженням структурно-функціональної моделі контролінгу на підприємстві, економічний аналіз діяльності підприємства, контроль динаміки показників управління, контроль правильності виконання організаційних та методичних рішень.

Грамотно побудована модель системи контролінгу на підприємстві дозволить вирішити такі проблеми, як:

- втрата контролю за виконанням замовлень або проектів;
- систематизація інформаційного потоку всередині підприємства;
- відсутність та/або неефективність стратегічного планування на підприємстві;
- різні ознаки некерованих проблем на підприємстві.

Усі перераховані проблеми можна вирішити шляхом формування комплексної тривимірної моделі системи контролінгу підприємства, оскільки для її впровадження необхідний високий ступінь формалізації функціональних сфер та процесів підприємства, а також функцій та механізму контролінгу (рис. 3.1).

Визначення найкращого способу побудови тривимірної комплексної системи контролінгу на підприємстві вимагає вирішення проблем реалізації контролінгу в наступних аспектах:

- види діяльності промислового підприємства за функціональними напрямками та процесами;
- обсяг функціональних можливостей, реалізованих системою контролінгу;

– зміст механізму контролінгу.



Рис. 3.1 Тривимірна комплексна модель системи контролінгу

На нашу думку, формування та впровадження тривимірної комплексної моделі системи контролінгу в діяльність ПАТ «Запоріжсталь» дозволить застосовувати на підприємстві сучасні методики та засоби управління, які забезпечать прогнозування майбутніх загроз, досягнення сучасної якості управління та вдосконалення результатів фінансово-господарської діяльності на основі адаптації до умов, що постійно змінюються.

Отже, контролінгу належить головна роль в системі управління підприємством. Контролінг є сучасною та однією з найефективніших систем управління підприємством.

Впровадження системи контролінгу є складним процесом, який потребує системного підходу до проведення змін, а також наявності фінансової стійкості та певного рівня готовності до змін як в цілому в структурі підприємства, так й в конкретних посадових обов'язках співробітників. Саме тому до етапу проектування топ менеджмент підприємства повинен мати інформацію про проблемні зони діяльності, які можуть негативно вплинути на впровадження системи контролінгу на підприємстві [51, с. 113].

Якщо в результаті контролінгу було виявлене відхилення від планових показників, то необхідно вживати заходів по усуненню даного відхилення. Для цього необхідно:

- виявити причини відхилення та розробити алгоритм її запобігання;
- підсилити службу контролю;
- розробити шляхи санації;
- модернізувати основні засоби;
- оптимізувати витрати;
- підібрати кваліфікований персонал;
- впровадити інформаційну систему управління підприємством;
- впровадити ІТ-технології;
- оцінити нанесений збиток;
- звернутися за допомогою до зовнішніх структур (консалтинг, аутсорсинг);
- здійснити превентивні заходи;
- підвищити ефективність діяльності підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» можна запропонувати впровадити службу контролінгу з погляду штабної функції. При цьому вона повинна бути прямо підлеглою керівництву підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Організаційна структура служби контролінгу підприємства

Служба контролінгу формує всі функції та взаємовідносини контролю, ними слід ретельно керувати та забезпечувати ефективне спрямування для покращення фінансового становища компанії, оскільки витрати компанії є основною метою менеджменту.

Основними завданнями служби контролінгу на підприємстві повинні бути такі:

- побудувати систему збору оперативної інформації;
- створення аналітичних звітів по витратах для керівників;
- підвищити деталізацію інформації про витрати;
- навести цінові рекомендації;
- провести аналіз та вдосконалити документообіг;

– допомагати в постановці завдань для автоматизації обробки інформації про фінансово-господарську діяльність тощо.

Для повного виконання своїх зобов'язань служба контролінгу на підприємстві повинна використовувати такі методи: опитування, анкетування, факторний аналіз та ін.

Діагностика є визначним етапом. Вона зосереджена на реагуванні та запобіганні несприятливим подіям. Діагностика здійснюється на різних етапах розвитку фінансової кризи в компанії. Для швидкого виявлення кризових ситуацій необхідно застосовувати методи швидкого реагування, спрямовані на уникнення кризових ситуацій і реалізацію комплексу заходів, що дозволяють уникнути подальшого банкрутства підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» складає самостійно фінансовий план (бюджет), виходячи з потенціалу розвитку діяльності та виробничих потужностей підприємства. Фінансове планування визначає фінансові результати і розраховує рентабельність видів продукції, що випускається. При цьому оцінюється вплив на собівартість, прибуток і рентабельність, збільшення витрат на виробництво та освоєння нової продукції, розробляються заходи з вдосконалення комерційного розрахунку та госпрозрахункових відносин між підрозділами ПАТ «Запоріжсталь».

Характерним для галузі ПАТ «Запоріжсталь» є те, що на великих виробничих підприємствах виникають комплексні елементи бюджетного процесу, такі як виробничий облік і планування виробництва, які охоплюють етап переходу від вхідних ресурсів до потоку продукції виробництва. Наявність виробничого обліку та планування виробництва ускладнює систему бюджетування як методологічно, так і практично. ПАТ «Запоріжсталь» може одночасно застосовувати декілька методів обліку (попроцесний, замовний тощо).

3.2 Механізм впровадження системи контролінгу на підприємстві

Службу контролінгу варто впроваджувати на підприємстві поетапно.

На початковому етапі достатньо мати в службі управління 3-4 співробітника, на яких покладено відповідні обов'язки. Це є цілком доцільним, адже поступове впровадження елементів системи контролінгу дозволяє подолати психологічні бар'єри без додаткових витрат, а також одержувати мінімальну вигоду за мінімальних початкових витрат, тим самим розкриваючи повну картину переваг контролінгу. Це супроводжується відповідним виправданим збільшенням витрат на його розширення.

Зазначене дозволяє сформувати персональний склад та структуру служби контролінгу ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.3).

Структура служби контролінгу, показана на рис. 3.3, рекомендована на початку процесу впровадження та адаптації цього нового концептуального напрямку. Незалежно від розміру підприємства, така структура дозволяє керівництву зосередитися на витратах підприємства, тим самим впливаючи на правильний вибір і прийняття управлінських рішень для досягнення найкращих фінансових результатів. ПАТ «Запоріжсталь», для одержання максимальних вигод відвикористовування контролінгу, має право розширити штат служби контролінгу, деталізуючи функціональну спрямованість залежно від цілей та можливостей підприємства.

Розглянемо застосування методів і моделей контролінгу в процесі планування та прийняття управлінських рішень на ПАТ «Запоріжсталь».

Згідно з організаційно-технічними рішеннями та умовами на ПАТ «Запоріжсталь» розробляються норми витрат за такими видами ресурсів: сировина, основні та допоміжні матеріали, енергія, трудові ресурси тощо.

На ПАТ «Запоріжсталь» в процесі планування встановлюються максимальні сумарні витрати для всього відділу і підприємства та на одиницю продукції. Фактичний рівень витрат обчислюється за даними поточного обліку. Порівнюючи фактичні та планові витрати, в ході аналізу можна

оцінити роботу підрозділу з використання ресурсів, з'ясувати причини відхилення фактичних витрат від планових та, відповідно, мотивувати працівників підприємства до їх скорочення.

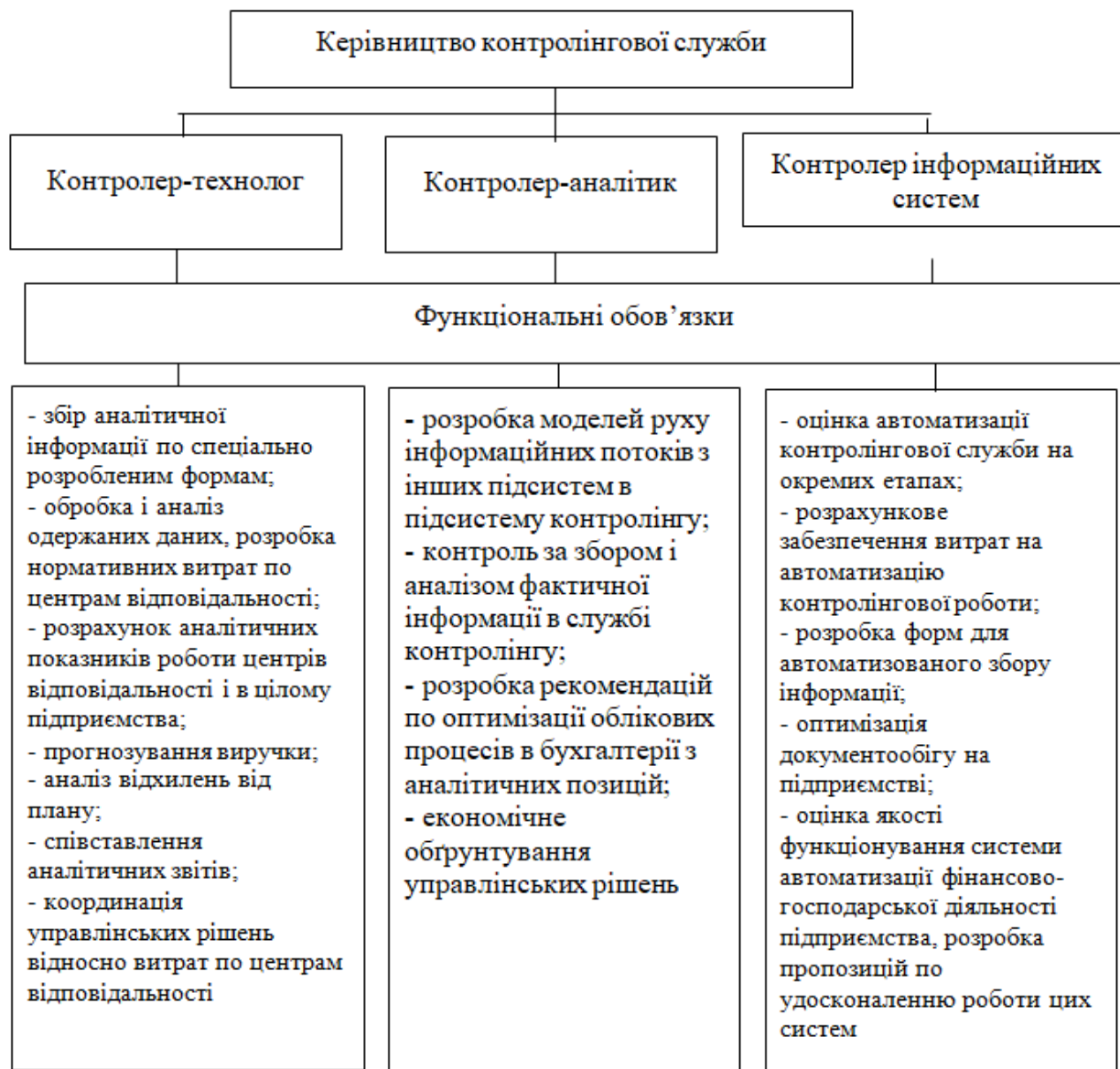


Рис. 3.3 Структура служби контролінгу ПАТ «Запоріжсталь»

Для реалізації управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат, на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно виявити резерви виробничого та ресурсного потенціалу підприємства. Визначення виробничих та ресурсних резервів підприємства може допомогти знизити витрати. Це сприятиме збільшенню обсягів виробництва та поліпшенню загального фінансового

стану підприємства. Ці резерви можна використовувати, використовуючи наступні рішення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Управлінські рішення в розрізі виявлених резервів діяльності
ПАТ «Запоріжсталь»**

Виявлені резерви	Управлінські рішення
Скорочення витрат робочого часу	Скорочення нерегламентованих перерв Зниження непланових простоїв Своєчасне постачання сировини та матеріалів
Зниження собівартості продукції	Модернізація устаткування та обладнання Вдосконалення системи договорів із постачальниками
Підвищення рівня продуктивності праці	Скорочення часу на підготовчо-заклучний етап Зниження часу на обслуговування робочих місць

Кожна з цих пропозицій повинна бути економічно обґрунтованою, а для прийняття остаточного рішення про прийняття того чи іншого рішення необхідно встановити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для його реалізації, і порівняти їх з наявним фінансуванням підприємства

На ПАТ «Запоріжсталь» на етапі виробництва відбувається якісна зміна вхідних потоків. Це означає, що вихідні потоки визначаються не тільки ринковою (зовнішньою), а й внутрішньою (виробничою) політикою підприємства. У промисловості зв'язок між вартістю та структурою придбання матеріальних ресурсів і надходжень від реалізації готової продукції є набагато складнішим. Фінансовий цикл ПАТ «Запоріжсталь» включає стадію постачання та реалізації. Проте саме облік і планування виробництва визначають особливості та складність процесу бюджетування в цій галузі порівняно з іншими галузями.

Наявність стадій виробництва визначає особливості як інвестиційного циклу (циклу оновлення основного капіталу), так і операційного. На відміну від інших галузей, де інвестиційний цикл не прив'язаний до деталей виробництва (тобто основні засоби в основному належать до загальних умов

підтримки бізнесу та досить стандартизовані для всіх організацій у галузі), у цій галузі інвестиційний цикл застосовується здебільшого до виробництва конкретних видів продукції, тобто максимально індивідуалізованої. На великих промислових підприємствах існує не тільки тісний зв'язок між рентабельністю бізнесу в цілому та рентабельністю інвестицій, а й між рентабельністю окремого виду продукції та окупністю конкретних інвестицій у виробництво цих видів продукції.

Отже, наявність виробничих стадій і, відповідно, обліку і планування виробництва, є основними ознаками, що визначають загальну технологію бюджетного процесу на ПАТ «Запоріжсталь».

При плануванні та затвердженні цілей ідеї функціональних менеджерів поєднуються з ідеями відповідних співробітників. Тому плани на майбутнє слід розробляти в тісній співпраці. Також не слід розглядати процес планування ізольовано. Це має співвідноситися із загальними цілями і стратегіями компанії та цілями і плановими показниками інших підрозділів ПАТ «Запоріжсталь» протягом усього процесу планування.

Основним видом бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь» є річний фінансовий план (бюджет), оскільки він використовується як інструмент управління. Принцип його побудови в загальному вигляді наведений на рис. 3.4.

Представлена схема дає загальне уявлення про зв'язок річного фінансового плану та стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» та його підрозділів.

Річне планування на ПАТ «Запоріжсталь» проводиться за такими етапами:

1. Складання річного фінансового плану.
2. Встановлення пріоритетних цілей діяльності ПАТ «Запоріжсталь» на основі річного фінансового плану.
3. Встановлення показників річного фінансового плану структурних підрозділів ПАТ «Запоріжсталь».

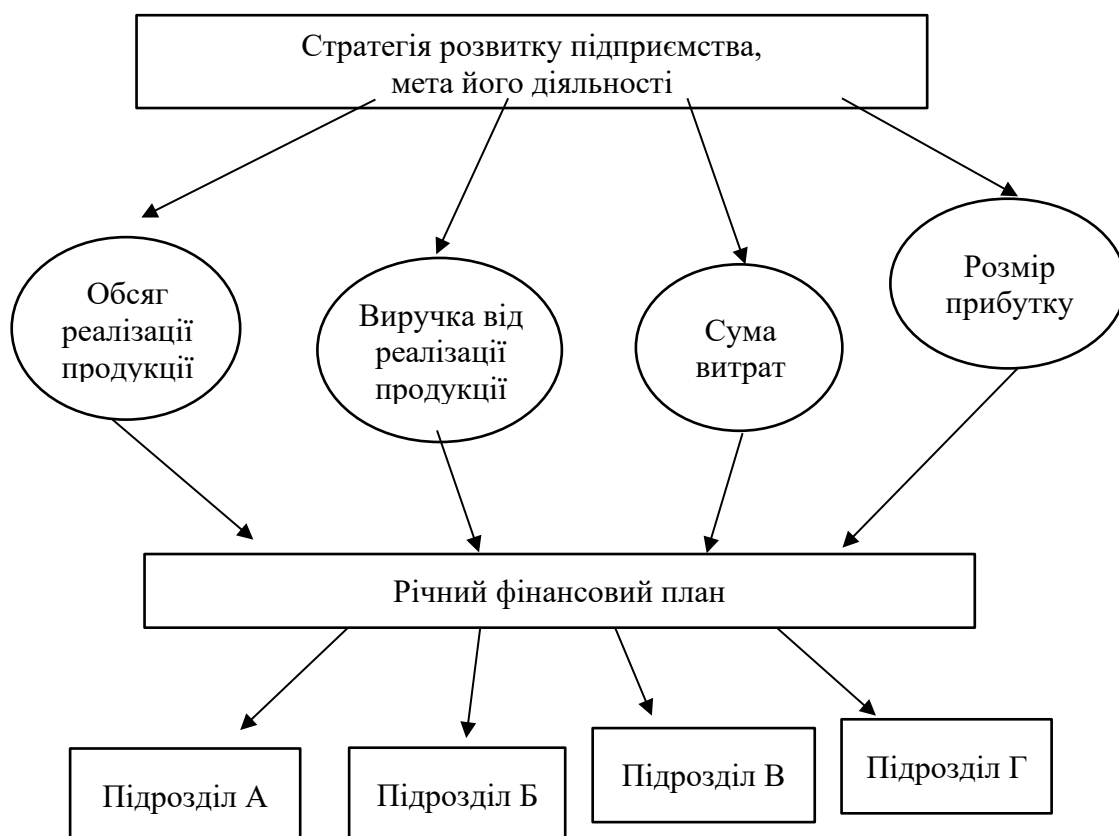


Рис. 3.4 Узагальнена схема побудови річного фінансового плану

Основними проблемами бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь» є такі:

- відсутність або не виконання бюджетного регламенту;
- регламенти не виконуються та немає відповідальності за їх виконання. Є дисбаланс між повноваженнями та відповідальністю;
- малий період бюджетування. Цей процес не пов'язаний із стратегічним управлінням;
- в управлінні не використовують бюджети;
- низька пріоритетність задач бюджетування, які, в основному, здійснюються за залишковим принципом;
- не автоматизований процес складання бюджетів, а також його фінансова модель;
- функціональні відділи не виконують поставлених завдань у частині бюджетування;
- відсутня фінансова відповідальність за виконання бюджету.

Вирішення цих питань є пріоритетним для побудови ефективної системи бюджетування на ПАТ «Запоріжсталь». Ці проблеми, у свою чергу, спричиняють такі проблеми, як:

- викривлення бюджетної інформації;
- неякісні планові та фінансово-економічні показники;
- низька прибутковість активів та капіталу підприємства;
- нестача фінансових ресурсів.

Фінансова модель бюджетування також є важливим елементом системи бюджетного управління. Вона включає в себе методику планування, обліку, контролю та аналізу виконання бюджету. Фінансова модель бюджетування включає моделі планування, обліку, аналізу та контролю бюджетів. В цьому аспекті реалізується функціональність системи контролінгу.

Усе вищезазначене дозволяє встановити важливість бюджетного регулювання та взаємної інтеграції різних бюджетів як ключових елементів цього процесу. Відсутність інтегрованої фінансової моделі бюджетування означає те, що підприємство не може скласти повний фінансовий бюджет. Через інтеграцію фінансової моделі, якщо в бюджетну пропозицію вносяться зміни, ці зміни також мають бути застосовані до всіх відповідних бюджетів.

Основні характеристики інформаційних потоків бюджету продажу наведені в табл. 3.2.

При складанні бюджетів продажів знаходять своє відображення управлінські рішення ПАТ «Запоріжсталь» щодо асортименту продукції, обсягів реалізації, цінової політики та політики управління дебіторською заборгованістю. Якість бюджетування продажів впливає на загальний процес бюджетування та операційний успіх ПАТ «Запоріжсталь».

Оскільки працівники служби контролінгу ПАТ «Запоріжсталь» будуть мати відповідну підготовку та високий рівень кваліфікації, то виділення їх в окрему службу також забезпечить не лише повний та своєчасний фінансовий контроль за формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства традиційними методами, а й дозволить приймати більш

обґрунтовані і зважені управлінські фінансові рішення на підприємстві в умовах нестабільності, ризику та невизначеності.

Таблиця 3.2

Основні характеристики інформаційних потоків бюджету продажу

Необхідна вхідна інформація	Джерело надходження інформації	Вихідна інформація	Відповідальні за складання бюджету
Асортимент продукції	Формується на основі управлінських рішень	Виручка від реалізації окремих видів продукції за періодами Графік очікуваних надходжень грошових коштів від реалізації за періодами	Відділ маркетингу
Ціни на продукцію			
Планові обсяги реалізації продукції	Управлінські рішення, прийняті на основі прогнозування обсягів продажу та аналізу замовлень		
Графік погашення дебіторської заборгованості	Формується на основі аналізу статистичної інформації та політики управління дебіторською заборгованістю		

На відміну від формалізованих звітів бухгалтерського обліку бюджету ПАТ «Запоріжсталь» не мають стандартизованої форми, якої необхідно неухильно дотримуватись. Структура бюджету залежить від виду бюджету, розміру підприємства, сфери діяльності та інших факторів.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Таким чином, нами запропоновано створити службу контролінгу, яка дозволить ПАТ «Запоріжсталь» вийти на новий рівень у фінансовому аналізі та контролі за фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Впровадження на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» системи контролінгу за прибутком сприятиме виявленню внутрішніх резервів підвищення фінансових результатів, надасть змогу проаналізувати статті

доходів і вчасно виявити ті статті, які можуть приносити більші доходи, при раціональному розподіленні ресурсів підприємства.

Визначимо доцільність організації служби контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» за наступною послідовністю.

а) Визначимо витрати на поетапне впровадження заходів:

- витрати на впровадження заходів організації процесів стратегічного контролінгу (розробка документів: проекту листа оцінювання результативності процесу «Контролінг», проекту форми оцінювання контролерів-аудиторів, проекту опитувального листа (чек-листа) контролеру на прикладі процесу «Управління персоналом», проекту форми плану коригувальних дій за результатами контролінгу тощо);

- витрати на проведення стратегічного контролінгу з урахуванням удосконаленого процесу.

б) Визначимо можливі вигоди від впровадження заходів:

- вигоди від зменшення витрат на роботу зовнішніх аудиторів;
- вигоди від зменшення часу обробки інформації внутрішніх фінансових контролерів для пропонування коригувальних дій;

- вигоди від зменшення невідповідностей процесів за результатами контрольних процесів, що проводяться в організації з урахуванням запропонованих елементів удосконалення.

в) Визначимо загальний ефект від впровадження заходів по удосконаленню проведення контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь».

г) Визначаємо термін окупності запропонованих заходів для ПАТ «Запоріжсталь».

Для впровадження перелічених вище заходів необхідні витрати. Витрати на впровадження заходів з удосконаленням системи контролю за прийняттям та реалізацією управлінських рішень наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження заходів з удосконаленням системи контролю за прийняттям та реалізацією управлінських рішень на ПАТ «Запоріжсталь»

Стаття витрат	Сума, грн.
1	2
Навчання проектної групи з методики розробки документації з стратегічного контролінгу:	
Вартість навчання групи з 5 спеціалістів (5 робочих днів та місячне дистанційне навчання) – 13000 грн. за особу	67500
Середня заробітна плата з відрахуваннями за час навчання (38,9%) (в середньому 5 робочих днів та час дистанційного роб. навчання 80 год.) – 24 грн./год*1,389*120 год.*5 осіб	23089
Вартість витрат на відрядження	4500
Всього	95089
Розробка системи показників і критеріїв, що застосовуються в проектах запропонованих документів з стратегічного контролінгу	
Заробітна плата з відрахуваннями проектної групи – 5 осіб (30% витрат всього робочого часу). Середньогодинна заробітна плата фахівців – 24 грн./год. 24 грн./год*5 осіб*170 год.1,389*0,3	7350
Поточні витрати на інформаційне забезпечення процесу (доробка та обслуговування програмних продуктів)	3000
Накладні витрати	840
Всього:	11190
Розробка проекту форми оцінювання внутрішніх аудиторів та проекту опитувального листа (чек-листа) аудитора	
Заробітна плата експертної групи оцінки аудиторів з відрахуваннями – 3 особи (15% роб часу). Середня місячна заробітна плата експертів – 5000 грн. 5000 грн.*1,389*0,15*3 особи	3125
Накладні витрати	130
Всього:	3255
Проведення стратегічного контролінгу з урахування удосконалення. Контроль та оцінка результативності пропозицій	
Проведення контрольних операцій по напрямкам удосконалення згідно визначеного плану та розробленим рекомендаціям.	33000
Поточні витрати на інформаційне забезпечення процесу	1560
Накладні витрати	1920
Всього	36480
Всього витрат:	146014

Результати від впровадження системи контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати від впровадження запропонованих заходів з удосконаленням системи контролю за прийняттям та реалізацією управлінських рішень на ПАТ «Запоріжсталь»

Стаття	Джерело	Сума, грн.
Зменшення витрат на роботу залучених спеціалістів з стратегічного контролінгу	Експертна оцінка контролерів	45800
Зменшення часу обробки інформації власних контролерів-аудиторів для пропонування коригувальних дій (економія часу - 15 осіб по 136 годин на рік кожний) 15*136*24 грн./год.*1,389	Експертна оцінка контролерів, розрахунок	66500
Вигоди від зменшення невідповідностей процесів за результатами внутрішнього фінансового контролю	Експертна оцінка контролерів	37800
Всього:		150100

Далі розрахуємо абсолютний економічний ефект від впровадження системи контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» за формулою:

$$Е_{\text{еф}} = P - Z, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{еф}}$ – абсолютний економічний ефект від впроваджених заходів;

P – результати від впровадження заходів;

Z – затрати на впровадження заходів.

Для ПАТ «Запоріжсталь» економічний ефект складає:

$$E_{\text{еф}} = 156100 - 146014 = 10086 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо відносний показник економічного ефекту від впроваджених заходів (коефіцієнт економічної ефективності) за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{P}{Z} \quad (3.2)$$

Коефіцієнт економічної ефективності для ПАТ «Запоріжсталь» складає:

$$Кеф = \frac{156100}{146014} = 1,06$$

Розрахуємо термін окупності запропонованих заходів за формулою:

$$T_o = \frac{3}{P} \quad (3.3)$$

Всі проведені розрахунки зведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати оцінки запропонованих заходів з організації служби
контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь»**

Витрати, грн.		Вигоди, грн.	
Вид	Сума, грн.	Вид	Сума, грн.
Навчання проектної групи з методики розробки документації з стратегічного контролінгу	95089	Зменшення витрат на роботу зовнішніх контролерів	45800
Розробка системи показників і критеріїв, що застосовуються в проектах запропонованих документів з стратегічного контролінгу	11190	Зменшення часу обробки інформації внутрішніх контролерів-аудиторів для пропонування коригувальних дій	66500
Розробка проекту форми оцінювання внутрішніх контролерів-аудиторів та проекту опитувального листа (чек-листа) аудитора	3255	Вигоди від зменшення невідомостей процесів за результатами внутрішніх аудитів	37800
Проведення стратегічного контролінгу з урахування удосконалення. Контроль та оцінка результативності пропозицій	36480	-	-
Всього витрат	146014	Всього вигід	156100
Річний економічний ефект, грн.			10086
Коефіцієнт ефективності			1,06
Термін окупності, років			0,93

Термін окупності запропонованих заходів для ПАТ «Запоріжсталь» складає:

$$T_o = \frac{146014}{156100} = 0,93 \text{ року або 11 місяців.}$$

Таким чином, розроблені заходи з організації служби контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» є доцільними для їх впровадження, а витрати на них є виправданими з економічної точки зору.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення системи контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно здійснювати за допомогою науково обґрунтованої процедури, розробленої згідно до особливостей та змісту даної системи для промислових підприємств, а також відповідно до процесно-модульного підходу, пов'язаного з поетапним впровадженням змін в систему управління підприємством.

Для реалізації управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат, на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно виявити резерви виробничого та ресурсного потенціалу підприємства. Визначення виробничих та ресурсних резервів підприємства може допомогти знизити витрати. Це сприятиме збільшенню обсягів виробництва та поліпшенню загального фінансового стану підприємства.

Впровадження системи контролінгу є складним процесом. Він потребує системного підходу до проведення змін, а також наявності фінансової стійкості і певного рівня готовності до змін як в структурі підприємства в цілому, так і в конкретних посадових обов'язках співробітників. Впровадження контролінгу на підприємстві знижує втрати від неякісного управління. Впровадження контролінгу потребує фінансових ресурсів, тобто воно можливе лише при наявності на підприємстві вільних грошових коштів.

Запропоновано створити службу контролінгу, яка дозволить ПАТ «Запоріжсталь» вийти на новий рівень у фінансовому аналізі та контролі за фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Впровадження на підприємстві ВАТ «Запоріжсталь» системи контролінгу за прибутком сприятиме виявленню внутрішніх резервів підвищення фінансових результатів, надасть змогу проаналізувати статті доходів і вчасно виявити ті статті, які можуть приносити більші доходи, при раціональному розподіленні ресурсів підприємства.

Розроблені заходи з організації служби контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» є доцільними для їх впровадження, а витрати на них є виправданими з економічної точки зору.

В даному розділі роботи для ПАТ «Запоріжсталь» було запропоновано створити службу контролінгу, яка сприятиме виявленню внутрішніх резервів підвищення фінансових результатів, а також надасть змогу проаналізувати статті доходів і вчасно виявити ті статті, які можуть приносити більші доходи, при раціональному розподіленні ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Контролінг є новим напрямком в управлінні підприємством та забезпеченні менеджменту інформацією. Створення даної системи допомагає досягти короткострокові та довгострокові цілі діяльності підприємства.

Контролінг є однією з найефективніших сучасних систем забезпечення ефективної діяльності підприємства, яка направлена на досягнення запланованих цілей, і являє собою сукупність різних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації, за допомогою якої на підприємстві створюється єдина функціональна система управління.

Контролінг є окремою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, обробки інформації з метою прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень.

Контролінг на підприємстві означає процес моніторингу та управління різними аспектами організації для забезпечення її ефективного функціонування та досягнення цілей. Це передбачає впровадження систем, процедур і практик для відстеження та регулювання діяльності, ресурсів і продуктивності в межах підприємства.

Завдання контролінгу на підприємстві полягає у постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Впровадження контролінгу відіграє дуже важливу роль в системі управління підприємств, яка є однією із найсучасніших і ефективних систем. Впровадження контролінгу надає можливість підприємствам виходити з кризового стану, досягати ефективного управління, створювати та оцінювати потенціал кожного підрозділу підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, а

також проводити порівняльний аналіз отриманих результатів та використовувати інновації.

За умови правильної організації системи контролінгу на підприємстві досягається можливість не тільки аналізувати фактичні результати діяльності, а й забезпечити умови для прийняття рішень, які стосуються ефективності майбутньої діяльності.

До позитивних аспектів впровадження системи контролінгу на підприємстві можна віднести такі, як: підвищення ступеню адаптації підприємства до швидкоплинних ринкових умов; зниження часу реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі для виконання основних завдань підприємства; підвищення якості та точності інформації, яка є підґрунтям для прийняття управлінських рішень; вдосконалення діяльності системи бюджетування діяльності підприємства для покращення ефективності розподілу фінансових ресурсів підприємства; покращення ефективності управлінських рішень, які б забезпечували адекватну реакцію на поточні ризики діяльності підприємства.

Оцінка впровадження системи контролінгу була проведена в роботі на прикладі підприємства ПАТ «Запоріжсталь», яке є одним з провідних підприємств металургійної галузі. Його продукція добре відома більш, ніж в 100 країнах світу.

Проведений в роботі аналіз основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства в 2020 році зменшився в порівнянні з попередніми роками. На це в значній мірі вплинули наслідки пандемії COVID-19, які зумовили зниження попиту на сталь. Протягом 2019-2020 років підприємства отримувало збитки від ведення господарської діяльності. Це є негативною тенденцією в діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Матеріальні витрати підприємства зменшились у 2020 році порівняно з 2018 роком на 16,18%, а порівняно з 2019 роком - на 11,72%.

Витрати підприємства на оплату праці в 2020 році збільшилися порівняно з 2018 роком на 27,95%, а порівняно з 2019 роком, навпаки, зменшилися на 0,17%.

Витрати на соціальні заходи збільшилися в 2020 році порівняно з 2018 роком на 30,14%, а порівняно з 2019 роком – на 1,69%.

Витрати на амортизацію збільшилися в 2020 році порівняно з 2018 роком на 22,36%, а порівняно з 2019 роком – на 23,75%.

До складу інших операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» входять собівартість векселів, списання необоротних активів, собівартість поточних фінансових інвестицій, а також інші витрати соціального призначення, витрати від списання довгострокових біологічних активів та витрати на утримання законсервованих об'єктів.

Інші операційні витрати в 2020 році збільшилися порівняно з 2018 роком на 63,99%, а порівняно з 2019 роком – на 28,44%.

Загальна сума операційних витрат зменшилась в 2020 році порівняно з 2018 роком на 7,44%, а порівняно з 2019 роком – на 6,35%.

Зменшення загальної суми витрат в 2020 році відбулось завдяки зменшенню матеріальних витрат, які займають найбільшу частку в загальній сумі операційних витрат підприємства.

Зниження суми операційних витрат підприємства в 2020 році порівняно з попередніми роками є позитивною тенденцією, яка призводить до збільшення прибутку підприємства.

В роботі було досліджено роль та значення контролінгу та його базового інструментарію – бюджетування, яке використовується для ефективного управління фінансовою діяльністю підприємства. Тому нами сформовано думку про необхідність вдосконалення такої складової системи фінансового планування на ПАТ «Запоріжсталь», як функції контролінгу з метою ефективної реалізації потенціалу підприємства та покращення його основних економічних показників.

В третьому розділі роботи було з'ясовано, що вдосконалення системи контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь» варто здійснювати за допомогою науково обґрунтованої процедури, розробленої згідно до особливостей та змісту даної системи для промислових підприємств, а також відповідно до процесно-модульного підходу, пов'язаного з поетапним впровадженням змін в систему управління підприємством.

Впровадження на підприємстві ВАТ «Запоріжсталь» системи контролінгу за прибутком сприятиме виявленню внутрішніх резервів підвищення фінансових результатів, надасть змогу проаналізувати статті доходів і вчасно виявити ті статті, які можуть приносити більші доходи, при раціональному розподіленні ресурсів підприємства.

В роботі було запропоновано створити службу контролінгу на ПАТ «Запоріжсталь». Вона буде сприяти виявленню внутрішніх резервів підвищення фінансових результатів, а також надасть змогу проаналізувати статті доходів і вчасно виявити ті статті, які можуть приносити більші доходи, при раціональному розподіленні ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040>.
2. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Бутенко А. І. Проблеми та перспективи організації системи контролінгу на підприємствах України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. Науковий журнал*. 2015. № 1 (78). С. 148–153.
4. Головацька С. І., Осташко О. П. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства : монографія. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. 360 с.
5. Горик-Чубатюк М. О., Добровольська О. М. Фінансовий контролінг як ефективний інструмент в менеджменті. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. Вип. 22. С. 90–92.
6. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.
7. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11–14.
8. Деменіна О. М., Яцишина Л. К. Передумови становлення механізму оперативного контролінгу на промислових підприємствах. *Легка промисловість*. 2015. № 3. С. 48–49.
9. Дубодєлова А. В., Юринець О. В., Катаєв А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 102–106.

10. Жавнерчик О. В. Контролінг : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2019. 135 с.
11. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121–127.
12. Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 120–123.
13. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 324–328.
14. Заячківська О. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної і заочної форм навчання. Рівне : НУВГП, 2022. 53 с.
15. Золотарьова О. В., Чічкань О. І. Організаційна модернізація системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 42–46.
16. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>.
17. Колісник М. В. Бюджетування як шлях до ефективного управління : навч. посіб. Миколаїв, 2015. 375 с.
18. Колодізев О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 346 с.

19. Колосков В., Верескун М., Дроботіна К. Бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємствами металургійного холдингу. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 30–39.
20. Корбутяк А. Г., Єрмічук Н. І. Навчально-наочний посібник з дисципліни «Фінансовий контролінг». Чернівці, ЧНУ, 2017. 115 с.
21. Корнеєв В. В., Семенюк Ю. С. Застосування елементів фінансового контролінгу на підприємстві. *Наука й економіка*. 2012. Вип. 2 (26). С. 27–32.
22. Лозовицький Д. С. Контролінг : навч. посіб. Львів: Видавництво Львів ДУВС, 2012. 310 с.
23. Мельник С. І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 146–148.
24. Мельник Н.Г., Михайлишин Н.П. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві. *Вісник Львівської комерційної академії* [ред. кол.: Г. І. Башнянин, В. В. Апопій, О. Д. Вовчак та ін.]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. Вип. 36. 486 с.
25. Миронюк Т. І., Щиголь О. В. Контролінг на сучасних підприємствах України. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 3. С. 33–36.
26. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 79–82.
27. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL:
<http://www.zaporizhstal.com>
28. Партин Г. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.
29. Пекар К. Р., Лизунова О. М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 498–501.

30. Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 441 с.
31. Портна О. В. Контролінг: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2009. 262 с.
32. Прокопенко Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39-2. С. 17–20.
33. Прокопенко О. В., Криворучко Л. Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2011. № 4. С. 27–34.
34. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-2. С. 17–20.
35. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 140–145.
36. Проць Н. В. Модель організації системи бюджетування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9. С. 50–52.
37. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с.
38. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організації. URL :Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>.
39. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 370 с.
40. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
41. Савицька О. М., Заречна К. С. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах

України в контексті розвитку контролінгу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2.

42. Самусевич Я. В., Темченко А. В. Бюджетування на промислових підприємствах. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 137–143.

43. Саханчук М. С. Дефініція поняття «контролінг» з точки зору системного підходу. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 2. С. 123–128.

44. Семенов Г. А., Козуб О. В. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 216 с.

45. Сливінська О. Б. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 34–37.

46. Стефаник І. Б. Поняття сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2014. № 2. С. 146–147.

47. Тешева Л. В., Хохлов, М. П., Петрова, І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314–320.

48. Ткаченко В. В., Дзядик Х. В. Контролінг фінансового циклу в системі антикризового фінансового управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 296–301.

49. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.

50. Цигилик І. І., Мозіль О. І., Кірдякіна Н. В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.

51. Циглик І. І. Контролінг: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 76 с.

52. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 37. С. 111–115.

53. Shytikova L.V. The effective management component is the basis for increasing innovative potential. URL : <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2021-1/Shytikova.pdf>.

54. Шитікова Л. В., Борисенко О. Є. Вплив освітнього рівня підготовки та професійної кваліфікації персоналу на формування товарної політики та розвиток інноваційного потенціалу підприємства. URL : http://bses.in.ua/journals/2020/60_2_2020/5.pdf.

55. Шитікова Л.В., Кугушева Ю.С. Дослідження показників оцінки ефективності роботи промислових підприємств. Економічний простір. Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. № 137 м.Дніпро. 2018. С.190-197.

56. Шитікова Л.В., Нечаєва І.А. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету. № 4(83). м. Херсон. 2022. С.97-106.

57. Шитікова Л.В. Окремі аспекти статистичної оцінки стану показників ефективного управління трудовими ресурсами підприємства. Економічний простір. Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. № 132 м.Дніпро 2018. С.175-184.

58. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Transaction Publ., 2008. P. 89.

59. Lange, D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2017). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37, 153–184.

60. MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. (2005). Reputations in relationships: Measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8, 214–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540251>.

61. Riepina, I. M., Kovtun, V. P. (2018). Identification of the theoretical aspects of enterprise reputation. *European Journal of Management Issues*, 26(3-4), 114-125.

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2019.01.01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"	за ЄДРПОУ	00191230
Територія	ЗАВОДСЬКИЙ	за КОАТУУ	2310136600
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників	10440		
Адреса, телефон	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, (061) 218-33-01		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 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			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	20346	68133
первісна вартість	1001	20346	47119
накопичена амортизація	1002	0	(21014)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1408344	1293019
Основні засоби	1010	20952658	20547936
первісна вартість	1011	20952658	22522642
знос	1012	0	(1974706)
Інвестиційна нерухомість	1015	8020	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	8020	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1109680	1038362
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	23499048	24928897

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5133524	5112500
<i>Виробничі запаси</i>	1101	1640288	2211166
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	2063157	1097094
<i>Готова продукція</i>	1103	1429594	1779995
<i>Товари</i>	1104	485	24245
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11158065	17015658
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	745589	1283857
з бюджетом	1135	1315844	894464
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1236	1963
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17845366	18859141
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	348928	423708
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	348918	423693
Витрати майбутніх періодів	1170	308272	286391
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1630937	1658514
Усього за розділом II	1195	38487761	45536196
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	551
Баланс	1300	61987074	70465644

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	11014792	10139310
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	<i>1411</i>	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	<i>1412</i>	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14049681	19586620
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<i>Інші резерви</i>	<i>1435</i>	0	0
Усього за розділом I	1495	26231593	30893050
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1143353	923959
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	<i>1505</i>	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	655095	342679
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31537	23777
Довгострокові забезпечення	1520	1579041	1716163
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	<i>1521</i>	0	0
Цільове фінансування	1525	403	373
<i>Благодійна допомога</i>	<i>1526</i>	0	0
<i>Страхові резерви</i>	<i>1530</i>	0	0
<i>у тому числі:</i>	<i>1531</i>	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	<i>1532</i>	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	<i>1533</i>	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	<i>1534</i>	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	<i>1535</i>	0	0
<i>Призовий фонд</i>	<i>1540</i>	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	<i>1545</i>	0	0
Усього за розділом II	1595	3409429	3006951

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3044256	3016618
<i>Векселі видані</i>	<i>1605</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	13516
товари, роботи, послуги	1615	26157728	28767509
розрахунками з бюджетом	1620	295621	87408
у тому числі з податку на прибуток	1621	238111	16963
розрахунками зі страхування	1625	11526	18244
розрахунками з оплати праці	1630	58119	83159
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>7766</i>	<i>10503</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	<i>13974</i>	<i>13974</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Поточні забезпечення	1660	128887	162775
Доходи майбутніх періодів	1665	369	353
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші поточні зобов'язання	1690	2614290	2374568
Усього за розділом III	1695	32346052	34548607

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	302
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1800</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Баланс	1900	61987074	68448910

Керівник

Наталя Вікторівна Михайська

Головний бухгалтер

Світлана Олегівна Ампілогова

Додаток Б

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2019.01.01
00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59153818	46746886
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49414580)	(38309499)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	9739238	8437387
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	556089	204781
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(912790)	(806736)
Витрати на збут	2150	(2486375)	(2153886)
Інші операційні витрати	2180	(418812)	(470612)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	6477350	5210934
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	117217	28963
Інші доходи	2240	100	12402
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(704229)	(880515)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(220087)	(292282)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	5670351	4079502
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(951142)	(730953)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4719209	3348549
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(67834)	3730601
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(2595)	(441102)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(70429)	3289499
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	12677	(592109)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(57752)	2697390
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4661457	6045939

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	45143613	35533584
Витрати на оплату праці	2505	2282005	1848497
Відрахування на соціальні заходи	2510	475819	380498
Амортизація	2515	2038810	1827860
Інші операційні витрати	2520	3292310	2150294
Разом	2550	53232557	41740733

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,79	1,27
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,79	1,27
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Наталя Вікторівна Михайська

Головний бухгалтер

Світлана Олегівна Ампілогова

Додаток В

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			2020.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"		за ЄДРПОУ	00191230
Територія	ЗАВОДСЬКИЙ	за КОАТУУ	2310136600
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників		10947	
Адреса, Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, (061) 218-33-01 телефон			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 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			
			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	26105	39438
первісна вартість	1001	47119	39438
накопичена амортизація	1002	(21014)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1293019	1118934
Основні засоби	1010	20547936	24605308
первісна вартість	1011	22522642	24605308
знос	1012	(1974706)	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038362
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	1804
Усього за розділом I	1095	22912163	26810587

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5112500	4539175
<i>Виробничі запаси</i>	<i>1101</i>	2211166	1788302
<i>Незавершене виробництво</i>	<i>1102</i>	1097094	851962
<i>Готова продукція</i>	<i>1103</i>	1779995	1897584
<i>Товари</i>	<i>1104</i>	24245	1327
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестрахування</i>	<i>1115</i>	0	0
<i>Векселі одержані</i>	<i>1120</i>	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17015658	8536090
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1283857	1291376
з бюджетом	1135	894464	1018390
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	<i>1140</i>	1963	872
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1145</i>	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18859141	18375974
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	423708	110580
<i>Готівка</i>	<i>1166</i>	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	<i>1167</i>	423693	110566
Витрати майбутніх періодів	1170	286391	452495
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	<i>1180</i>	0	0
<i>у тому числі в:</i>	<i>1181</i>	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	<i>1182</i>	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	<i>1183</i>	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	<i>1184</i>	0	0
Інші оборотні активи	1190	1658514	253509
Усього за розділом II	1195	45536196	34578461
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	68448910	61389313

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10139310	12993190
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19586620	15784394
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	30893050	29944704
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	923959	1053644
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	342679	473235
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23777	4505
Довгострокові забезпечення	1520	1716163	2189785
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	373	343
Усього за розділом II	1595	3006951	3721512
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3016618	2632465
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	13516
товари, роботи, послуги	1615	28767509	24014755
розрахунками з бюджетом	1620	87408	86666
у тому числі з податку на прибуток	1621	16963	0
розрахунками зі страхування	1625	18244	18552
розрахунками з оплати праці	1630	83159	103862
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10503	28448
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	162755	199365
Доходи майбутніх періодів	1665	353	432
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2374568	611062
Усього за розділом III	1695	34548607	27723097
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	302	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	68448910	61389313

Додаток Д

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020.01.01
00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46493395	59153818
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(48834211)	(49414580)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	0	9739238
збиток	2095	(2340816)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1684511	556089
Адміністративні витрати	2130	(790656)	(912790)
Витрати на збут	2150	(2590652)	(2486375)
Інші операційні витрати	2180	(397398)	(418812)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	6477350
збиток	2195	(4435011)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	802670	117217
Інші доходи	2240	30	100
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(597550)	(704229)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(716186)	(220087)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	5670351
збиток	2295	(4946047)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	613245	(951142)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	4719209
збиток	2355	(4332802)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4445899	(67834)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(318513)	(2595)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4127386	(70429)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(742930)	12677
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3384456	(57752)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(948346)	4661457

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	42859987	45143613
Витрати на оплату праці	2505	2924753	2282005
Відрахування на соціальні заходи	2510	608862	475819
Амортизація	2515	2015890	2038810
Інші операційні витрати	2520	4203425	3292310
Разом	2550	52612917	53232557

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,64)	1,79
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,64)	1,79
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Наталя Вікторівна Михайська

Головний бухгалтер

Світлана Олегівна Ампилогова

Додаток Е

			КОДИ
			2021.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"			00191230
Територія	ЗАВОДСЬКИЙ	за КОАТУУ	2310136600
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників			10452
Адреса, Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, УКРАЇНА, (061) 218-33-01 телефон			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 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			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	39438	42508
первісна вартість	1001	39438	42508
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1118934	1262847
Основні засоби	1010	24605308	24129630
первісна вартість	1011	24605308	24129630
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038382
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1804	1870
Усього за розділом I	1095	26810587	26481978

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4539175	4814500
<i>Виробничі запаси</i>	1101	1788302	1955916
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	851962	792343
<i>Готова продукція</i>	1103	1897584	2066003
<i>Товари</i>	1104	1327	238
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8536090	8603858
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1291376	982826
з бюджетом	1135	1018390	1164853
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	872	42680
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18375974	18757533
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	110580	157594
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	110566	157591
Витрати майбутніх періодів	1170	452495	526780
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	253509	767542
Усього за розділом II	1195	34578461	35818166
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265
Баланс	1300	61389313	62300409

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	12993190	12941174
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	<i>1411</i>	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	<i>1412</i>	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15784394	13073182
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<i>Інші резерви</i>	<i>1435</i>	0	0
Усього за розділом I	1495	29944704	27181476
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1053644	432875
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	<i>1505</i>	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	473235	363470
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4505	28328
Довгострокові забезпечення	1520	2189785	2504142
Усього за розділом II	1595	3721512	3329124
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2632465	3482251
<i>Векселі видані</i>	<i>1605</i>	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	4505
товари, роботи, послуги	1615	24014755	27106196
розрахунками з бюджетом	1620	86666	90038
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	18552	19136
розрахунками з оплати праці	1630	103862	89340
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	28448	9264
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	13974	13974
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	0	0
Поточні забезпечення	1660	199365	269189
Доходи майбутніх періодів	1665	432	410
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	611062	705506
Усього за розділом III	1695	27723097	31789809
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	61389313	62300409

Додаток Ж

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2021.01.01
00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45630637	46493395
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43852136)	(48834211)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	1778501	0
прибуток			
збиток	2095	(0)	(2340816)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	175239	1684511
Адміністративні витрати	2130	(539729)	(790656)
Витрати на збут	2150	(2536941)	(2590652)
Інші операційні витрати	2180	(2341241)	(397398)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	0
прибуток			
збиток	2195	(3464171)	(4435011)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	23633	802670
Інші доходи	2240	253618	30
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1312700)	(597550)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(46)	(716186)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	0
прибуток			
збиток	2295	(4499666)	(4946047)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	821590	613245
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(3678076)	(4332802)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1249410	4445899
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(133741)	(318513)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1115669	4127386
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(200821)	(742930)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	914848	3384456
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2763228)	(948346)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37837325	42859987
Витрати на оплату праці	2505	2919914	2924753
Відрахування на соціальні заходи	2510	619249	608862
Амортизація	2515	2494572	2015890
Інші операційні витрати	2520	5398987	4203425
Разом	2550	49270047	52612917

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,39)	(1,64)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,39)	(1,64)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Наталя Вікторівна Михайська

Головний бухгалтер

Світлана Олегівна Амфілогова