МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах торговельних обмежень»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу
Тітова Р.Р.
Керівник : ст.викл. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософії PhD
Магомедова Т.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

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

Тітова Руслана Русланівна

1. Тема роботи «Управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах торговельних обмежень»
керівник роботи: Магомедова Т.М., ст.викл. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
4 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____ Р.Р. Тітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т.М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра «Управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах торговельних обмежень»: 43 с., 8 рис., 6 табл., 18 джерел.

Актуальність теми управління запасами промислового підприємства полягає у необхідності розробки та впровадження ефективності системи управління запасами, яка функціонує на промисловому підприємстві, збалансовуючи його фінансові потоки та безперервність виробничого процесу для підтримки умовно-змінних витрат. Для даного підприємства – ПАТ «Запоріжсталь», що є об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі специфікою є широкий діапазон сировини, великий обсяг імпорту обладнання та помірна різноманітність видів товару, великий обсяг клієнтів та відповідний обіг.

Мета роботи – проаналізувати прибутки та запропонувати ефективне рішення проблеми розподілу прибутку від операційної діяльності.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та виконано низку науково-дослідницьких завдань:

- скомпонувати понятійний дослідницький апарат в сфері управління запасами та методику просування товарів, узагальнити попередні дослідження;

- проаналізувати ефективний досвід матеріально-технічного забезпечення просування експортної продукції;

- запропонувати ефективну модель управління запасами промислового підприємства в умовах воєнного часу та торговельних обмежень.

ЗАПАСИ, ЕКСПОРТ, ЗАВОД, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИРОБНИЦТВО, ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ, РИНОК, СЕГМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis "Management of stocks of the industrial enterprise Zaporizhstal PJSC under conditions of trade restrictions": 43 pages, 8 figures, 6 tables, 18 sources.

The relevance of the topic of inventory management of an industrial enterprise lies in the need to develop and implement the efficiency of the inventory management system that functions at an industrial enterprise, balancing its financial flows and the continuity of the production process to support conditional variable costs. For this enterprise - PJSC "Zaporizhstal", which is the object of research in the qualification work, the specificity is a wide range of raw materials, a large volume of equipment imports and a moderate variety of types of goods, a large volume of customers and the corresponding turnover.

The purpose of the work is to analyze profits and propose an effective solution to the problem of profit distribution from operational activities.

To achieve the goal set, a number of scientific and research tasks were set and completed:

- to compose a conceptual research apparatus in the field of inventory management and the method of product promotion, to summarize previous studies;
- to analyze the effective experience of logistical support for the promotion of export products;
- to propose an effective model of industrial enterprise inventory management in wartime conditions and trade restrictions.

INVENTORY, EXPORT, FACTORY, SUPPLY, PRODUCTION, PROMOTION, MARKET, SEGMENT, PROFIT MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ……. 10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження…….. 10
1.2 Загальний опис сфери дослідження……. 15
1.3 Методи дослідження та способи досягнення мети……. 17
РОЗДІЛ 2 СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ …… 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження…….. 19
2.2 Аналіз сфери зовнішньоекономічної діяльності об’єкта…….. 24
2.3 Виявлення слабких місць та проблем……. 32
2.4 Шляхи вдосконалення діяльності об’єкта 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 40

ВСТУП

Дипломна робота бакалавра на тему: «Управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах торговельних обмежень» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблеми виживання великого промислового підприємства в умовах війни, обмежень, які виникають у зв'язку із динамікою бойових дій та відповідних наслідків морської блокади, руйнування ланцюгів постачання сировини, обмежувальних санкцій відносно звичних клієнтів підприємства, мобілізації промислово-виробничого персоналу тощо.

Мета роботи – встановити ефективний механізм управління запасами, які підприємство отримує в результаті господарської діяльності.

Для досягнення мети встановлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати існуючі механізми управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- розглянути фактичну економічну ситуацію на ПАТ «Запоріжсталь», що склалась у результаті дії військового стану та його наслідків;
- сформулювати низку пропозицій стосовно управління прибутком та можливості його використання з метою реінвестування та розвитку підприємства.

В роботі розглянуто теоретичне питання управління запасами, як різницею між доходом та видатками в результаті операційної діяльності підприємства та інвестування у його розвиток, враховуючи наслідки війни та втрату більшої частини промислових активів компанією власника.

Так, сумарне виробництво сталі заводами компанією «Метінвест» у 2021 році складало 9 млн тон сталі, 4 млн тон коксу, то у 2023 році скоротилось на 65% у зв'язку із втратою ПАТ «Азовсталь» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод» та низки супутніх підприємств, що знаходяться на анексованій РФ територій.

ПАТ «Запоріжсталь», як окремий суб’єкт господарювання у 2021 році отримала прибуток у розмірі 1,2 млрд грн, а у 2023 році збитки у сумі 135 млн. грн, що пов’язане з виконанням комплексу заходів з безпеки та захисту персоналу, відмовою від частини експортних контрактів.

Основною сировиною підприємства є: залізорудний концентрат

Для виготовлення чавуну використовуються основні види сировини, такі як залізна руда, кокс і флюси (переважно вапняк). Ці матеріали додаються в доменну піч у певних пропорціях для забезпечення ефективного процесу виплавки чавуну.

Залізна руда питома вага: приблизно 50-60%

Залізна руда є основним джерелом заліза. Руди, які використовуються, включають гематит (Fe_2O_3), магнетит (Fe_3O_4), лімоніт ($FeO(OH)\cdot nH_2O$) та інші залізовмісні мінерали.

Кокс, його питома вага приблизно 30-40%

Кокс використовується як паливо та відновник. Він забезпечує необхідну температуру для плавлення залізної руди та відновлення заліза з його оксидів.

Флюси та вапняк питома вага його приблизно 10-15%

Вапняк ($CaCO_3$) додається як флюс для утворення шлаку, який видаляє домішки (зокрема, сірку та фосфор) зі сталі. Вапняк розкладається при високих температурах, утворюючи оксид кальцію (CaO), який зв’язує домішки і утворює шлак. Мартенівський спосіб виготовлення сталі (або мартенівський процес) є одним із традиційних методів виплавки сталі. Основні види сировини для цього процесу включають чавун, металобрухт, залізну руду та флюси. Кожен із цих компонентів вносить свій внесок у кінцевий продукт у певних пропорціях.

Чавун – основний компонент. Питома вага його приблизно 50-70%

Чавун є основним джерелом заліза для мартенівського процесу. Він забезпечує значну частину металевого заліза, яке потім перетворюється на сталь.

Металобрухт – основний компонент. Питома вага: приблизно 30-50%. Металобрухт (або скрап) використовується для регулювання температури ванни, оскільки при його плавленні поглинається тепло. Крім того, металобрухт допомагає знизити витрати на сировину, оскільки є дешевшим, ніж чавун.

Залізна руда - питома вага до 10%. Залізна руда додається в невеликих кількостях для забезпечення додаткового джерела заліза та для очищення металу від домішок. Використання залізної руди може змінюватися в залежності від якості вихідних матеріалів і конкретних вимог до складу сталі.

Флюси (вапняк, доломіт) - питома вага: приблизно 1-3%. Флюси додаються для утворення шлаку, який видаляє домішки зі сталі. Вапняк і доломіт є основними видами флюсів, які сприяють зв’язуванню і видаленню домішок.

Таким чином, розподіл сировини для виготовлення чавуну в доменній печі можна підсумувати наступним чином: залізна руда (основний матеріал) - 50-60% та кокс (енергетичний матеріал: 30-40%, флюси (вапняк): 10-15%

Управління запасами сировини підприємства можливе за дотриманням деяких важливих умов фінансової та господарської діяльності.

По-перше, необхідна належна прибутковість, тобто спроможність підприємства здійснювати продаж, утримувати свою частку ринку та отримувати відповідну ціну за продукцію.

Другим важливим фактором є можливість зменшення видатків, особливо – умовно-змінних, тобто тих, розмір яких залежить від обсягів продукції, що випускається підприємством для зовнішнього ринку в режимі експорту.

Налагодження схеми управління прибутком дозволить правильно розподіляти прибуток для споживання та розвиток підприємства, його поточні коротко та середньотермінові зобов’язання.

Роботу виконано із використанням традиційних методів наукового дослідження, аналізу літератури, історичного досвіду підприємства та дій

аналогічних суб’єктів господарювання у критичних ситуаціях, досвіду післявоєнного відновлення країни.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Закупівельна діяльність в системі матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства

Витрати промислового підприємства – це фактори виробництва, що витрачені на забезпечення основного (виробничого) та допоміжних процесів. З позиції фінансового управління, ресурси це видатки, платежі, які здійснюються підприємством на користь третіх, юридичних та фізичних осіб. Витратами є заробітна платня, що виплачується робітникам, амортизаційні відрахування, які накопичуються та витрачаються на відновлення основних фондів підприємства. Основна частина ресурсів промислового підприємства – витрати на матеріально-технічне забезпечення, тобто на сировину, матеріали, енергію. Управління витратами на матеріально-технічне забезпечення передбачає дві ключових складових: оптимальне управлінське рішення та точний облік [2, с.11].

Закупівельна діяльність являє собою одну з первинних основ у діяльності будь-якого підприємства. Ми розглядаємо її у декількох контекстах:

- як частину системи матеріально-технічного забезпечення;
- як складову процесів управління ресурсами;
- як першу стадію виробничого процесу або етап обороту товарів.

Будь-яке трактування та застосування термінології закупівель підкреслює її зв’язок із системою фінансового управління підприємством.

Раціональна організація фінансового забезпечення закупівель значною мірою визначає рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, прибутку та рентабельності, тобто тих показників, які визначають ефективність діяльності підприємства.

Початкова стадія технологічного процесу – це власне виробництво або оплата та постачання необхідних матеріалів, сировини, ресурсів [11, с.45].

Фінансове забезпечення закупівель, це – своєчасна оплата необхідних ресурсів, до складу яких входять: сировина, матеріали, комплектуючі вироби, технологічне обладнання, інструменти, транспортні засоби, паливо, енергія, вода, тощо. Матеріально-технічне забезпечення – це процес постачання підприємства всіма видами ресурсів у визначені строки та в обсягах, необхідних для нормального здійснення його виробничо-господарської діяльності. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [2, с.88].

Основні цілі раціональної організації закупівель полягають у тому, щоб:

- забезпечити рівномірність та ритмічність випуску готової продукції в точній відповідності з ухваленим плановими завданнями;

- поліпшити використання ресурсів: підвищити продуктивність праці, фондовіддачу, скоротити тривалість виробничих циклів виготовлення продукції; - мінімізувати транспортно - складські витрати ресурсів (рис. 1.1).

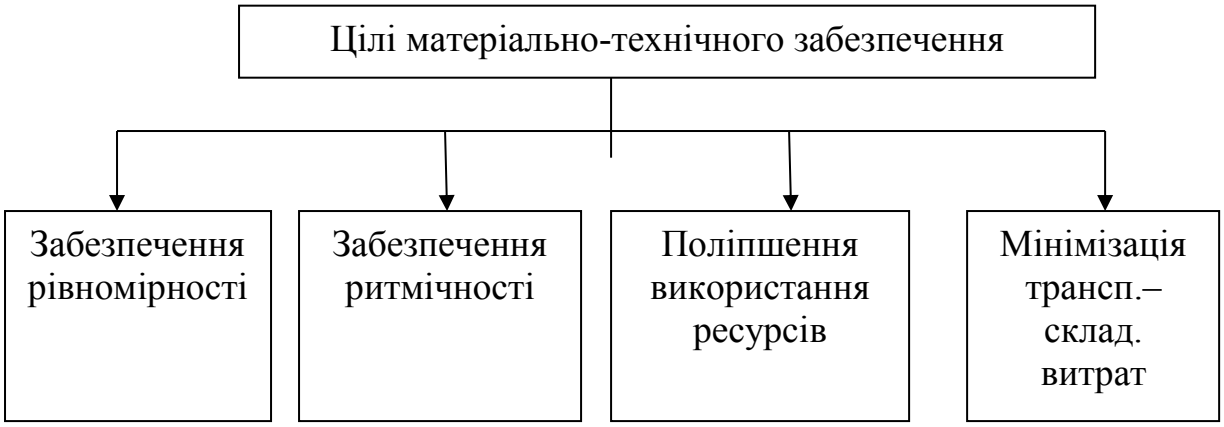


Рис. 1.1. Цілі матеріально-технічного забезпечення

Наприклад, при транзитній формі постачання підприємства одержують сировину й матеріали безпосередньо від підприємств-виробників. Застосування цієї форми економічно виправдане в тих випадках, коли потреба в матеріалах і сировині на даний час дорівнює транзитній нормі або більша за неї [3].

Наведемо просту класифікацію операційних ресурсів за основними ознаками (рис.1.2):

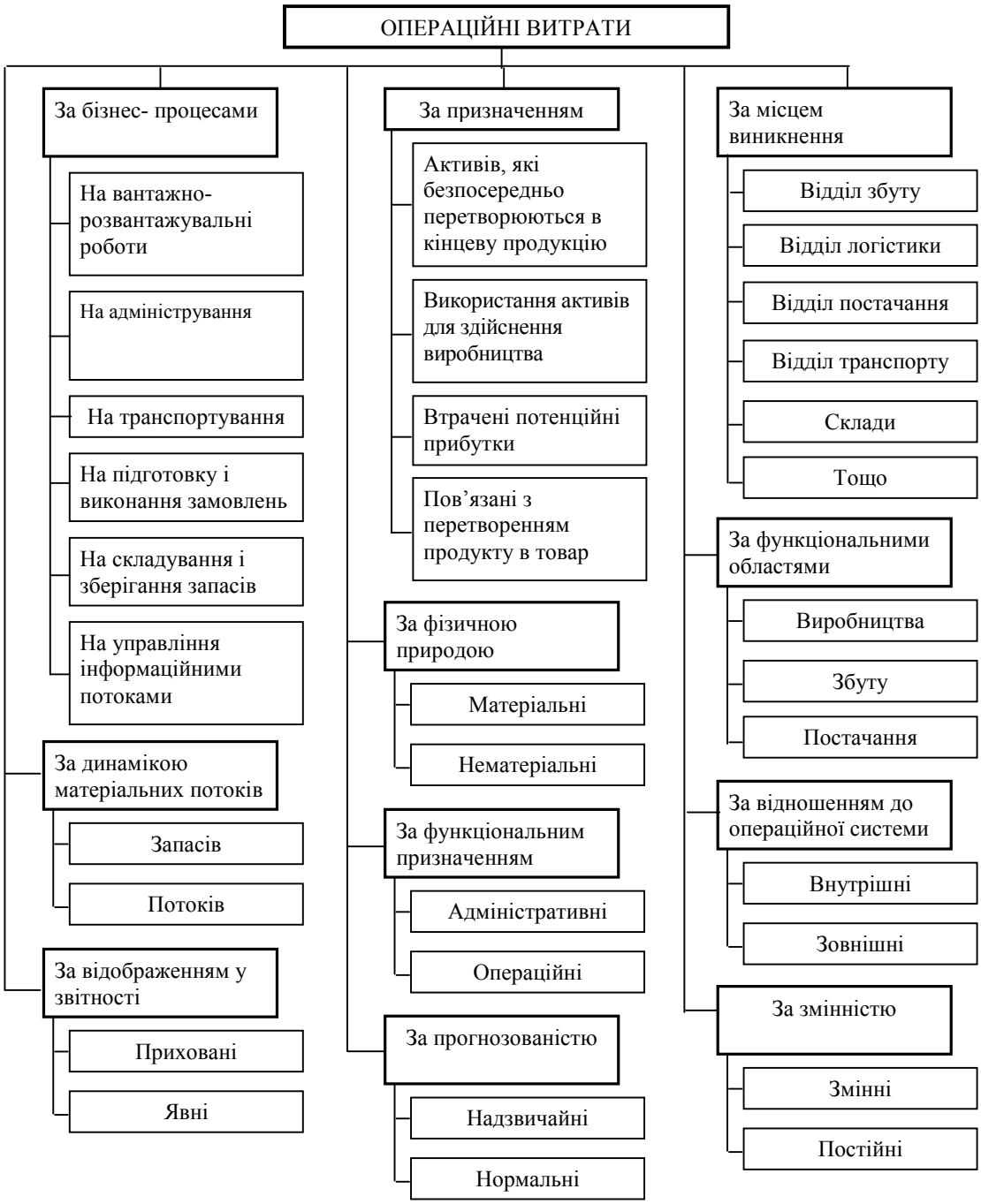


Рис.1.2 Класифікація операційних витрат підприємства [47, с.12]

Такий поділ витрат на матеріально-технічне забезпечення є не однозначним, існують думки [12, 15], що у виробництві витрати доцільно поділяти на три групи: витрати на закупівлю; витрати на утримання запасів і витрати через відсутність продукції. Витрати на закупівлю пов'язані з оформленням замовлень, договорів, встановленням зв'язків з постачальниками.

До них належать також транспортні витрати, якщо вартість перевезення не включена у вартість товару, а також витрати на складування та отримання замовлень.

Складність в управлінні ресурсами перш за все полягають в недостатньому обліку в який покладено проблему виділення окремих позицій із загальних витрат і процесів із загальної діяльності підприємства. С цим пов'язана недостатня диференціація і відповідно недостатня кількість посилань на певний продукт, сегмент ринку чи клієнта. Щодо подолання цих складнощів слід мати на увазі, що розрахунок витрат майже не відрізняється від інших методів розрахунку витрат. Необхідно лише встановлювати місця виникнення операційних витрат, наприклад, надходження товару; склад, на який надходить товар; внутрішньозаводський транспорт; склад готової продукції; видача товару тощо. Це дасть можливість впорядкувати витрати оптимальним чином.

З точки зору практичної доцільності ефективне управління ресурсами дозволяє:

1) повною мірою аналізувати структуру витрат та її вплив на результати діяльності підприємства;

2) аналізувати та оцінювати внесок кожного виду продукції у формуванні собівартості;

3) планувати прибуток з урахуванням можливих змін у ринковому середовищі;

4) організовувати облік витрат по кожному підрозділу підприємства;

5) формувати дієву систему мотивації менеджерів підрозділів підприємства для контролю та зменшення витрат;

6) контролювати рівень витрат та вживати заходи для їх зменшення;

7) приймати обґрунтовані управлінські рішення;

8) прогнозувати поточні витрати підприємства для досягнення поставлених цілей;

9) надає практичну основу для прийняття тактичних і стратегічних рішень, зокрема, у матеріально-технічному забезпеченні.

Завданнями менеджменту в системі матеріально-технічного забезпечення є:

1. Визначення потреби в ресурсах та розрахунок кількості замовлень. Це завдання розв'язується значною мірою ще на стадії планування потреби ресурсів, яке має оптимізувати ритмічність постачання та мінімізацію складських запасів.

На цій стадії визначаються та фіксуються:

- абсолютна частка витрат матеріальних ресурсів за звітний період, тобто необхідна їх кількість для виконання виробничої програми;

- групи матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності в плановий період;

- матеріальні баланси за видами ресурсів, джерелами, строками надходження та напрямами споживання;

- постачальники та їх можливості, а також витрати на матеріально-технічне забезпечення;

- необхідні потужності складських приміщень для зберігання матеріальних ресурсів;

- можливості організації виготовлення певних матеріалів, деталей, напівфабрикатів тощо на підприємстві [5].

Підприємства закупівлі здійснюються системно або безсистемно. Закупка матеріальних ресурсів може здійснюватись однією партією. Ця форма забезпечення ресурсами передбачає їх постачання великими партіями (оптові закупки на біржах, у різних постачальників тощо). Її переваги: простота оформлення документів, гарантія постачання всієї партії, підвищені торгові знижки. Недоліки визначні: потреба у великих складських приміщеннях, сповільнення обороту капіталу, замороження значних коштів.

За окремими позиціями здійснюються регулярні закупівлі дрібними партіями. У цьому випадку замовляється необхідна кількість виробів, яка надходить партіями протягом певного періоду. Основні переваги: прискорення обороту капіталу, тому товари оплачуються в міру надходження окремих

партій; досягнення економія складських приміщень та витрат на зберігання надлишкових запасів. Недоліки такого способу: вірогідність замовлення надлишкової кількості товарів; необхідність оплати всієї кількості товару, зафіксовану в замовленні [6, с.22]. Щоденні (щомісячні) закупівлі можуть здійснюватись за довгостроковими контрактами та специфікаціями, що конкретизують окремі поставки Цей метод використовується для закупівлі товарів та тих, що швидко використовуються. Має наявні переваги: прискорення обороту капіталу; зниження витрат на складання та зберігання; своєчасність постачання. Підприємство отримує товар в міру необхідності. Тут ситуація схожа на регулярну поставку товару, але має деякі особливості: кількість товару чітко не визначається; постачальник перед виконанням кожного замовлення зв'язується з покупцем; оплачується лише доставлена кількість товару; при закінчені строку контракту замовник не зобов'язаний приймати та оплачувати товари, постачання яких могло б бути здійснено. Переваги: відсутність сталих зобов'язань з купівлі певної кількості товарів; прискорення обороту капіталу; мінімум роботи з оформлення документів [7, с.27].

Вибір постачальників здійснюється з точки зору доцільності та пріоритетності предмету закупівель. Укладання договорів та організація постачання ресурсів здійснюється відповідно до формальної системи, що діє на підприємстві. Найбільш поширені такі методи, як: конкурентні торги (тендери), що здійснюються у випадку, коли передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику суму грошей або за доцільністю формування довгострокових зв'язків між постачальником і споживачем. Конкурентні торги вигідні як споживачеві з метою економії коштів.

Комунікації та письмові переговори між постачальником та споживачем є механізмом реалізації переддоговірної роботи та узгодження ціни. Вони можуть бути організовані двома способами: ініціатива переговорів виходить від постачальника чи, від споживачів [8, с.191].

Основними критеріями вибору постачальника є, насамперед, ціна закупівлі товарів або послуг, їх якість та умови поставки.

Вартість закупівлі охоплює ціну товару та іншу вартість, яка не має точного й прямого вираження в грошах, але може були віднесена до загальногосподарчих або адміністративних видатків.

Виникає специфічний фактор - якість обслуговування, що охоплює якість товару та надійність. Під останнім розуміють гарантію сервісу споживача потрібними йому замовленими ресурсами протягом заданого проміжку часу.

Окрім основних критеріїв вибору постачальника існує ще багато інших, до яких можна віднести:

- віддаленість постачальника від споживача та витрати на логістику;
- можливість виконання поточних та нових термінових замовлень;
- наявність у постачальників резервних потужностей (запасів);
- сертифікована система управління якістю продукції у постачальника;
- здатність постачальника забезпечити поставку запасних частин протягом усього гарантійного строку служби обладнання;
- кредитоспроможність та загальний фінансовий стан постачальника та ін. [9].

Організація отримання сировини, погодження цін та укладання договорів (контрактів) з постачальником. Ця процедура здійснюється на основі стандартного бланка «Замовлення на поставку», котрий охоплює: назву документа; порядковий номер; назву й адрес покупця; потрібні суттєві умови; дату, назву й адресу постачальника; строки поставки та кількість товарів, що постачаються; адресу поставки; ціни товарів; банківські реквізити.

Формою замовлення є опитувальник, що в деяких випадках слугує критерієм попередньої оцінки покупця.

Організація контролю якості, кількості матеріалів, їх розміщення та використання здійснюється за допомогою експертів Якість товарів, що постачаються, має задовольняти вимоги, зафіксовані в договорі поставок.

Методи контролю якості товарів, що постачаються, можуть бути класифіковані за такими характеристиками:

1) формальні методики прийняття партій поставок (П-6, П-7):

а) тотальний вхідний контроль;

б) вибіркові (експертні) методи контролю:

2) типові методи приймального контролю:

- облік та визначення поліпшення показників якості товарів, що закуповуються або облік та визначення поліпшення показників якості товарів визначеного постачальника;

- порівняльне оцінювання якості товарів різних постачальників (рис. 1.3).



вдання матеріально-технічного забезпечення

Контроль якості закуплених ресурсів та строків виконання замовлень здійснення в службі складського господарства підприємства-утримувача [10, с.90]. Важливе значення для оптимізації запасів має специфічна система регулювання їх використання. На її вибір впливає ряд факторів, і насамперед величина потреби в матеріалах, регулярність запуску у виробництво, форма забезпечення тощо.

1.2. Форми та методи управління матеріально-технічним забезпеченням промислового підприємства

Ресурси підприємства, є одним з невід'ємних елементів його діяльності, з якого розпочинається переважна більшість процесів на підприємстві. Матеріал та сировина є початковим елементом обороту предмету праці. В умовах сучасної конкуренції стихійність в цьому процесі є небажаною, тобто ефективно організована підсистема управління витратами мінімізує зайві видатки, зменшує собівартість та підвищує фінансові показники підприємства.

Ефективне управління ресурсами є засобом досягнення підприємством бажаного економічного результату. Воно зводиться не лише до зниження витрат, але розповсюджується на всі елементи управління [22, с.37].

У загальному вигляді управління витратами охоплює наступні процеси – це:

- фіксація та аналіз того, де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси підприємства;

- планування та прогноз того, де, для чого і в яких обсягах необхідно залучати додаткові фінансові або трудові ресурси;

- вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів (тобто вхід має перевищувати вихід).

Первинними умовами успішного управління ресурсами є наступні напрями:

1. В управлінні витратами пріоритетне значення має оперативно отримана інформація про витрати, що дозволяє втручатись у торгів процес і оптимізувати його.

2. Основним принципом управління витратами є відповідність системи обліку цілям управління.

3. Виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дозволяє менеджерам оперативно втручатись і попереджувати витрати, що має велике значення у мобілізації резервів і підвищенні ефективності.

4. Управління ресурсами може бути ефективним, якщо встановити чіткий взаємозв'язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності.

Особливість витрат полягає у складнощах їх виміру, обліку та оцінки. Абсолютно об'єктивних методів виміру, обліку та оцінки як правило не застосовуються. Інша особливість обліку ресурсів – це складність та можливе виникнення певних протиріч впливу витрат на економічний результат.

Управління ресурсами на підприємстві трактується як взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують попереджуючі та коригуючи впливи на здійснення витрат під час господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення оптимального рівня (в межах допустимих відхилень) витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт. Очевидно, що критерієм оптимізації у такому разі є мінімальність витрат ресурсів.

Поняття «управління ресурсами», розуміється як система принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання ресурсів та капіталу в різноманітних видах діяльності підприємства та організацією їхнього обігу, обумовлює важливе значення правильного вибору методів управління витратами [13, с.99].

Очевидно, що управління ресурсами передбачає виконання комплексу всіх дій, які реалізуються під час управління будь-яким об'єктом, тобто розроблення і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії

реалізуються через елементи повного управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз.

Загальну схему управління ресурсами наведено на рис. 1.3. У контурі циклу управління ресурсами функцію зворотного зв'язку виконує контроль або моніторинг – як пов'язана функції управління підприємством:

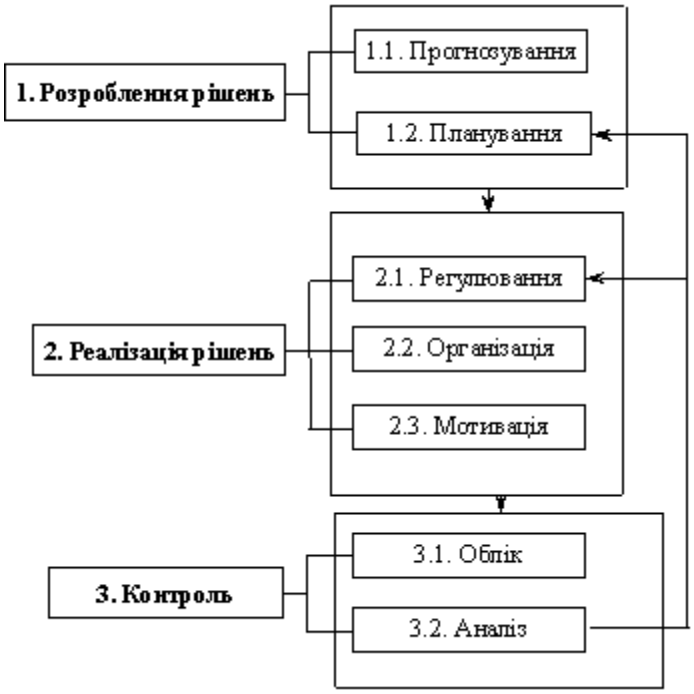


Рис. 1.3. Загальна схема управління ресурсами на підприємстві

Підсистема управління ресурсами, як і будь-яка система управління, складається з двох елементів: тієї, яка управляє, і тієї, якою управляють (об'єкта управління) тобто всім потоком ресурсів, який рухається в межах підприємства.

Управління ресурсами здійснюється свідомо суб'єктами управління, якими є керівники, фахівці підприємства та його структурних підрозділів (цехів, відділів, дільниць тощо). Об'єктом управління в системі управління ресурсами є процеси, операції, явища, які виникають на підприємстві під час його господарської діяльності, що розглядаються з точки зору здійснення витрат, тобто витрачання ресурсів у виробничому процесі.

1.3. Співвідношення ресурсів та витрат підприємства

З фінансової точки зору поняття “ресурси” тотожно поняттю „витрати” та визначається у П(с)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, як - це зменшення економічних вигод на протязі звітного періоду у вигляді вибуття або амортизації активів або у вигляді виникнення зобов’язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за виключенням зменшення, пов’язаного з виплатами учасникам або вилученням капіталу власником [19, с.74]. В загальному сенсі, це витрачання факторів та засобів виробництва, складових предмету праці у процесі виробництва.

Витрати класифікуються як умовно-постійні, умовно-змінні – в залежності від відношення до процесу та результату виробництва, кількості продукту. У виробництві поточні витрати складаються з витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів, заробітну платню, адміністративні та інші витрати. В торгівлі поточні витрати підприємств завжди називали витрати обігу. Витрати обігу — це виражені в грошовій формі витрати матеріальних, трудових і інших видів ресурсів підприємства по доведенню товарів до кінцевого споживача. Їх загальна сума показує, в що обходиться надання послуг з реалізації товарів. Таким чином, витрати обігу є собівартістю маркетингу або збуту.

Використання у податковому обліку поняття „валові витрати” викликає необхідність розмежування традиційного поняття витрат від „податкового” визначення поняття валові витрати, як комплекс витрат ресурсів, що пов’язані із виробництвом продукту.

За Податковим Кодексом України, валові витрати виробництва та обігу — це сума будь-яких витрат в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, які забезпечують утворення нової вартості товарів, робіт або послуг для подальшого використання у своїй господарчій діяльності [13, с.67].

Ресурси можуть мати натуральну та грошову форми. Вартісна форма оцінювання витрат ресурсів є вирішальною та універсальною в процесі

визначення ефективності господарської діяльності підприємства, вона відображається у вартості (ціні) проданої продукції.

Усі витрати ресурсів підприємства можуть бути ідентифіковані за їх видом, місцем виникнення і споживачем. Ці три параметри відображають об'єктивні властивості процесу витрачання господарських ресурсів, є вузловими елементами його структури (рис. 1.4).

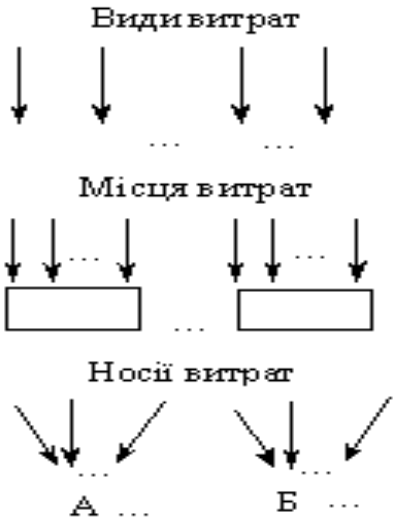


Рис. 1.4. Схема витрачання ресурсів

Цілеспрямоване споживання ресурсів та формування витрат на підприємстві, тобто управління витратами ресурсів, відбувається за їх видами, місцями і носіями [13].

Класифікація ресурсів ідентифікує об'єктивно існуючі групи витрат, процеси формування витрат і структурний між їхніми окремими частинами.

Принцип класифікації витрат ресурсів – поділ витрат на види та класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними. Необхідність в різних підходах до класифікації витрат, використання різних методів їх збирання і розподілу зростає з ускладненням господарської діяльності підприємства. Особливо це актуально для системи закупівель, де витрати є очевидними та можуть підлягати об'єктивному та безперервному контролю. Можна вирізнити три основних напрями класифікації витрат ресурсів, в основу якої покладено принцип: віднесення різних витрати для різних цілей (рис. 1.5).

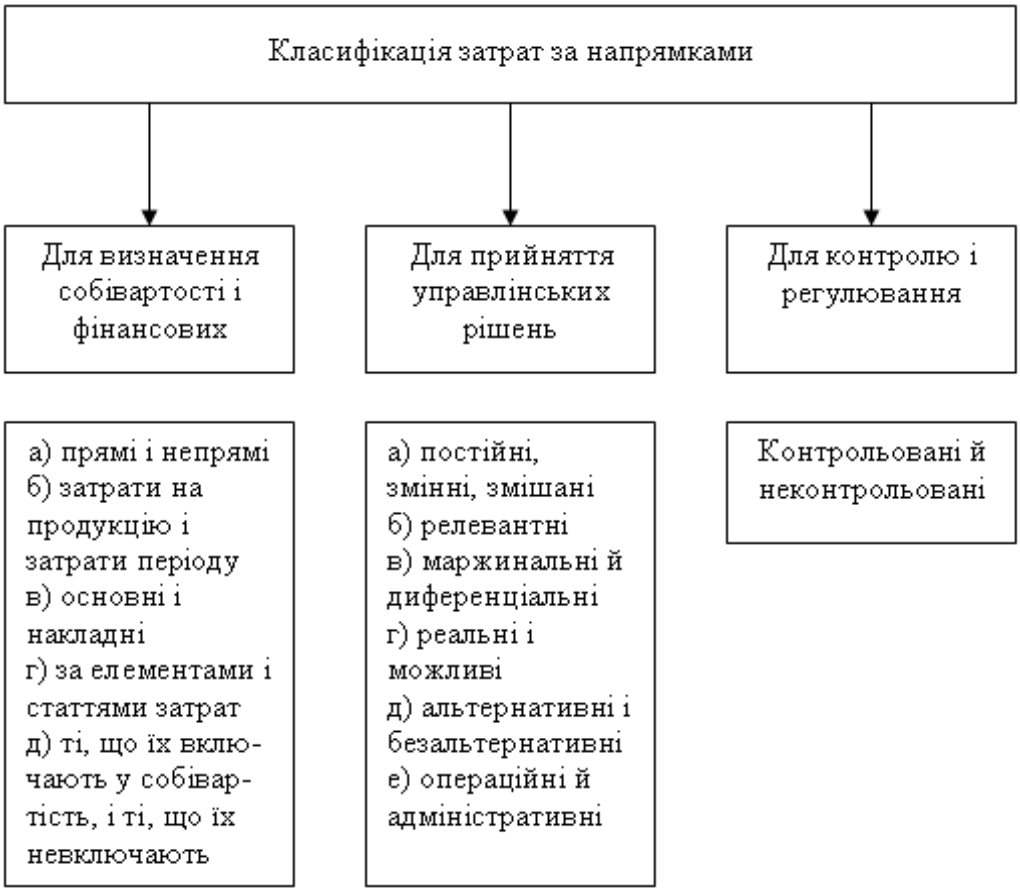


Рис. 1.5. Класифікація витрат за напрямками

Розділення витрат ресурсів на постійні та змінні здійснюється за ознакою залежності їх від зміни обсягу виробництва або продажів. Постійні витрати, сума яких не змінюється при зміні обсягів виробництва. Постійні витрати ресурсів мають місце навіть тоді, коли тимчасово не випускає продукції. До них належить: амортизація; орендна плата; опалення; освітлення; адміністративні витрати, загальнозаводські [21, с.15].

Змінними є витрати ресурсів, загальна сума яких змінюється пропорційно зміні обсягів виробництва продукту. До них входять: сировина і матеріали; комплектуючі; заробітна платня промислово-виробничого персоналу; паливо й енергія на технологічні потреби тощо. Сума постійних та змінних витрат становить валові витрати підприємства. Окрім того, валові витрати можна поділити на операційні й додаткові (адміністративно-управлінські).

За ступенем відношення до виробничого або допоміжного процесів розрізняють релевантні або нерелевантні витрати ресурсів. Нерелевантні

витрати – це витрати підприємства незалежно від прийняття управлінського рішення.

Релевантні – витрати, які залежать від прийняття управлінського рішення. Маржинальні (граничні) – це витрати на продаж кожної подальшої додаткової одиниці продукції. Диференціальні (прирості) – витрати, які становлять різницю між альтернативними рішеннями. Альтернативні витрати – це втрачена вигода, коли вибір або прийняття одного рішення вимагає відмовитися від іншого (альтернативного) рішення. Контрольовані – це витрати, які управлінці на підприємстві можуть проконтролювати або суттєво впливати на них.

Неконтрольовані – це незаплановані витрати ресурсів підприємства не можуть впливати і не можуть контролювати їх. Сутність принципів управління витратами ресурсів може бути сформульована у вигляді наступних положень:

- системність і періодичність управління ресурсами - управління здійснюється безперервно та засноване на дотриманні стратегії підприємства.

- наявність оперативної інформації про витрати ресурсів керованих витрат (відомості про зміст та кількість матеріальних та фінансових потоків для президента, генерального директора, ресурсів, технології з погляду ефективності для начальників цехів, управлінь) для будь-якого релевантного рівня управління;

- стабільна стратегічна основа в часі (будь-які оперативні рішення ухвалюються з урахуванням стратегічних інтересів), стратегічна основа за ієрархією (всі рішення по управліннях, об'єднанням ухвалюються з погляду інтересів компанії в цілому);

- підвищена мотивація персоналу до економії, забезпечення зацікавленості персоналу в ефективному управлінні витратами;

- економічне порівняння ефективності функціональних допоміжних підрозділів виробляється тільки на ринковій основі: тобто якщо на ринку існують пропозиції за цінами нижче за витрати компанії на функціонування допоміжного підрозділу, то компанія повинна або удатися до найму

постачальника таких послуг як підрядчика, або орієнтувати свій підрозділ на ефективність постачальника;

- управління витратами здійснюється не за фактом, а на попередження;

- всі рішення повинні ухвалюватися із забезпеченням повної оцінки по всьому комплексу показників від технічних, технологічних параметрів до фінансових показників;

- постійний управлінський облік поточного стану і контроль над основними критеріями витрат ресурсів.

Управління ресурсами, це діяльність цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства в умовах вільного ринку.

Більша ефективність функціонування підприємства з використанням принципів інтегрованої функції закупівель і фінансового управління полягає в скороченні тривалості циклу обслуговування, швидкій реакції на зміни умов зовнішнього середовища; стабілізації взаємовідносин з постачальниками; скороченні кількості втраченого продажу шляхом раціонального розміщення і підтримки необхідного рівня товарних запасів, а також зниженні трансакційних витрат на всіх етапах товароруху. У підсистемі управління ресурсами вирізняють аспекти: функціональний, організаційний та мотиваційний.

Управління витратами на підприємстві відбувається на основі функціонування єдиної системи закупівель та фінансового контролю, яка притамана промисловому підприємству, яке інтегроване в склад гірничо-металургійної корпорації та забезпечує безперервний виробничий процес та потребує систематичного отримання сировини та виконання партнерських відносин та зобов’язань відносно постачальників та різноманітних суміжних процесів циклу виготовлення металургійної продукції підприємствами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИТРАТ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ«Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Відкрите акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» почало свою роботу 16 листопада 1933 р., як Дніпровський металургійний комбінат.

Від тих часів до сучасності підприємство є одним з найкрупніших в Україні виробників металопродукції. За обсягами виробництва, які складають 4,2 млн. тон сталі в різних формах на рік підприємство займає четверте місце в Україні та 55 місце в світі. Основними конкурентами підприємства є ВАТ „Криворіжсталь-МіттальСтіл", ВАТ „ММК", ВАТ „Азовсталь" (рис.2.1.).:

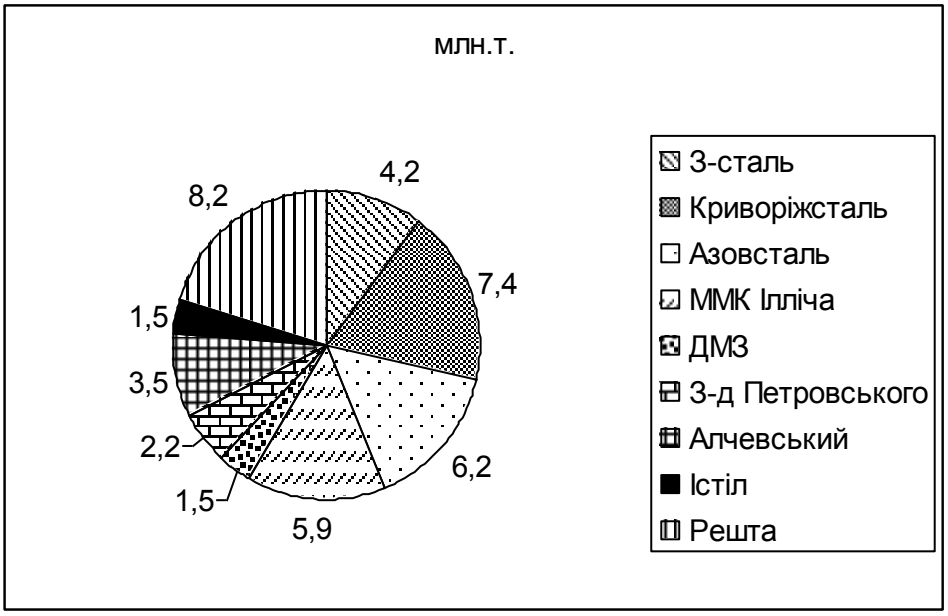


Рис.2.1. Розподіл часток підприємств у валовому випуску сталі в Україні

Основним видом продукції підприємства є прокат сталі (гарячекатаний лист та рулон та холоднокатаний лист та рулон). Колектив підприємства

нараховує 19893 осіб, підприємство займає площу 39,73 Га (без урахування соціальних об’єктів та території підсібних господарств).

Основна ціль діяльності товариства за Статутом, є отримання прибутку на акціонерний капітал шляхом здійснення фінансово-господарської діяльності.

Для досягнення поставленої цілі товариство здійснює слідуючи види діяльності:

- організовує виробництво продукції і збут її на внутрішньому і зовнішньому ринку;

- науково-дослідницькі і технологічні розробки; - надає платні послуги населенню;

- здійснює посередницькі, торгові і інші види комерційної діяльності;

- набуває, використовує, реалізовує ліцензії, патенти, «ноу-хау», і інші майнові і немайнові права;

- виробляє, купує, продає сільськогосподарську продукцію і продукти харчування;

- виробляє, купує, перероблює і продає сировину і продукцію виробничо-технічного призначення;

- самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність;

- надає послуги по лізингу, інжинірингу і дилерським операціям;

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» самостійно планує діяльність, визначає стратегію і основні шляхи свого розвитку, розпоряджається виробленою продукцією, отриманим прибутком, яка залишилася після сплати податків і інших обов’язкових платежів.

ПАТ «Запоріжсталь» реалізує продукцію, послуги по цінам, які формулюються у відповідності умовам економічної діяльності або на договірній основі. Акціонерами товариства являються юридичні особи різних форм власності, громадяни України і інших держав, які придбали право власності на акції товариства в процесі приватизації і на вторинному ринку цінних паперів.

Основним акціонером та асоційованим власником підприємства на

01.09.2022 року є ПрАТ „Метінвест” (51,1% акцій), 13,8% акцій, „Донгорбанк” – 13,2% акцій).

Статутний фонд ВАТ ”Запоріжсталь” складає 660,920 тис. грн., данні узяті із форми №1 Баланс (Додаток А), який розподіляють на 2643681,779 простих іменних акцій, данні взяті із форми №2 Звіт про фінансові результати (Додаток А). Товариство випускає прості іменні акції в розмірі свого статутного фонду. При відсутності акцій акціонеру видається сертифікат на сумарну номінальну вартість, що належать акціонеру. Акціонери можуть розпоряджатися акціями товариства без обмежень. Прибуток складається він надходження господарської діяльності після покриття всіх затрат. Із балансового прибутку нараховуються відрахування податку на прибуток і інші платежі. Чистий прибуток залишається у повному розпорядженні товариства.

Для забезпечення належної соціально-економічної стабільності ВАТ «Запоріжсталь»: резервний фонд, фонд розвитку і вдосконалення виробництва, фонд соціального розвитку, фонд викупу акцій, фонд заохочення, фонд сплати дивідендів.

Підприємство веде оперативний і бухгалтерський звіт результатів діяльності, у відповідності з Національними стандартами бухгалтерського обліку України, а також веде статистичну звітність і подає її в певному порядку і обсязі органам державної статистики. Фінансово-господарська діяльність здійснюється відповідно планам, які затверджуються вищими органами акціонерного товариства – загальними зборами акціонерів, які проводяться у квітні кожного наступного року. Загальна інформація про суму надходжень та видатків підприємства міститься у публічний звітності, яка міститься на сайті Державної комісії з цінних паперів та на офіційному Інтернет-сайті підприємства.

Важливим техніко-економічними показниками являються витрати, які пов’язані з операційною діяльністю підприємства (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021 р	2022 р.	Відхилення	%
Чистий доход від реалізації продукції	тис. грн	13341453	17976454	+4635001	134
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	12325057	17103783	+4778726	139
Валовий прибуток	тис. грн	1016396	872671	-143725	86
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	690751	-	-690751	-
Чистий прибуток	тис. грн	243345	-133607	-376952	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	6,58	- 0,42	-6,16	-

З таблиці 2.1 бачимо, що у 2022 році підприємство збільшило чистий дохід від реалізації на 34% порівнянні з 2021 роком – до 17976454 млн. грн., дохід – на 34% до 19452936 млн. грн.

Операційний прибуток являє собою перевищення валового прибутку та інші операційні доходи над операційними витратами і у 2022 році на підприємстві має негативну тенденцію (- 690751 тис. грн.), це у свою чергу пов’язано зі зниженням ціни на металопродукцію та підвищенням цін на залізорудну сировину, але у 2022 році «Запоріжсталь» отримала додатковий прибуток (позитивний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування) 3,661 млн. грн., тоді як в 2021 році цей показник склав 738,963 млн. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 47781726 грн., тобто на 39% у порівнянні з 2021 роком. ВАТ «Запоріжсталь» і інші виробники сталі підвищили ціни на внутрішньому ринку мінімум на 15% з початком року, і мають продовжити підвищення цін.

Джерелом розвитку підприємства, який відбувається у вигляді відновлення основних фондів, закупівлі нового обладнання, реконструкції

будівель, впровадження інновацій та нових видів діяльності є прибуток підприємства. Прибуток формується, як різниця між валовими доходами та валовими витратами, та оподатковується специфічним податком на прибуток, ставка якого в Україні складає 23%.

Чистий прибуток – це частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету. У 2022 році прибуток зменшився на -376592 тис грн., тобто на 154%, це пов'язано зі скороченням виробництва готового прокату на 13,9% у порівнянні з 2021 роком – до 3,211 млн. тон, сталі – на 11,6%, до 3,942 млн. тон, чавуну – на 7,9% до 3,284 млн. тон, агломерат – на 3,7%, до 5,419 млн. тон. та досяг негативних показників.

За період 2021 року план по випуску продукції в діючих цінах виконана на 98% при наявній структурі персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства за 2021-2022 рр.

№	Показники	2022 рік				2021 рік
		План	Факт	%	Відх.	Факт
1	Середньооблікова численність всього, чоловік	19895	19902	100,4	+7	20222
1.1	В тому числі: Виробничо-промисловий персонал	19395	19402	100,04	+7	17855
	Серед них: робітники	11395	11400	100,04	+5	16235
	Керівники, Спеціалісти, Службовці	8000	8002	100,02	+2	7976
1.2	Непромислова група	500	500	100,0	-	588

Фактична численність за 2022 рік у порівнянні з планом збільшилась на 7 осіб, в тому числі на 5 чол. з причини не своєчасного виконання завдання по скороченню персоналу. Проти фактичних даних минулого 2021 року, загальна чисельність зменшилась на 320 осіб, головним чином за рахунок скорочення осіб пенсійного віку та вакансій.

Існує думка про те, що сучасні технології виробництва чорних металів, які використовуються у переважній кількості країн – лідерів у виробництві цього матеріалу використовують значно меншу чисельність персоналу.

Ці показники відображають зміст сучасних технологій: у середньому на випуск 1 млн. тон на підприємстві, що працює за мартенівською технологією працює близько 4,3 тис. осіб, за киснево-конвертерною – близько 2 тис. осіб. за електродуговою – близько 1 тис. осіб. Україна є однією з трьох країн світу , де мартенівський спосіб виробництва сталі переважає у загальному виробництві. Та складає 45,5% від загального випуску сталі в країні. Мартенівський спосіб означає переважну питому вагу реалізації природних процесів, довшу тривалість їх протікання.

Питома вага заробітної платні у витратах складає 13,4% від валових витрат підприємства, що є близьким до середньо галузевого показника, який складає 13,1%. Управління заробітною платою є важливим елементом фінансового управління, що поєднується із системою управління персоналом.

Власники підприємства через Наглядову Раду затверджують загальний фонд споживання на рік та питому вагу заробітної платні. Принципи застосування тарифної сітки встановлюються колективною угодою, яка визначає взаємовідносини між адміністрацією та трудовим колективом.

Формування фонду заробітної платні відбувається відповідно до загальних норм. Окрім того, на підприємстві функціонує потужна профспілка, що входить до профспілки робітників гірничо - видобувної та металургійної промисловості.

Створюється також фонд генерального директора, як джерело додаткового заохочення або спеціальної матеріальної підтримки робітників у особливих випадках.

Одним із важливих показників техніко-економічної діяльності являються відносні показники використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Використання балансу робочого часу робітника за 2022 рік

№	Показники	Кількість	
		Чол./днів	днів
1	Відпрацьовано всього	316278	210
2	Кількість святкових і вихідних днів	171527	114
3	Втрати робочого часу	17926	12
4	Неявка з поважних причин, з них: - щорічні відпустки - тимчасова непрацездатність - неявкі, передбачені законом - відпустка у зв'язку з навчанням	43050 35284 5977 40 1749	29 24 4 - 1
5	Всього неявок без обліку святкових і вихідних	60976	41
6	Всього явок і неявок з обліком святкових і вихідних	548781	365

Економічне управління здійснюється на основі задоволення матеріальних інтересів найманих робітників, заробітна платання являє собою частку доданої вартості, яка споживається робітниками за згодою власника підприємства. Фонд оплати праці – це вся сума коштів, що виділяється на оплату праці працюючих на підприємстві за виконану роботу, відпрацьований час, а також суми витрат і доплат передбачені діючими преміальними системами в запланованому періоді.

Структура фонду заробітної платні відображає загальний підхід менеджменту до економічного управління, за рахунок визначення співвідношення між фондом споживання та преміальним фондом.

Головною умовою ефективного управління підприємством є поступове зростання заробітної платні проти продуктивності. Тобто у абсолютному вимірі збільшення фонду заробітної платні має перевищувати збільшення продуктивнсті.

Представимо аналіз використання фонду оплати праці (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Структура фонду оплати праці за 2021-2022 роки

Показники	Одиниці виміру	2021рік	В % до фонду оплати	2022 рік	В % до фонду оплати	Відхилення	%
Фонд оплати праці	тис.грн	625684	100	784193	100	+158509	125
Основна заробітна плата	тис.грн	394180,92	63	490120,63	62,5	+95939,71	124
Додаткова заробітна плата	тис.грн	137650,48	22	178796,00	22,8	+41145,52	130
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	тис.грн	93852,6	15	115276,37	14,7	+21423,77	123

Тобто у 2022 році фонд оплати праці зріс на 25% у порівняні з 2021 роком, тобто на 158509 тис. грн. Підприємство щороку отримує доход у розмірі 14,5 – 19,5 млрд. грн. Собівартість продукції коливається від 12 до 17 млрд. грн.

Окрім того, біологічні активи у вигляді продуктивної худоби, вартість яких складає близько 5 млн. грн. потребують відповідної матеріальної підтримки (кормів, відповідних фармацевтичних компонентів тощо).

Динаміка абсолютних показників, що характеризують діяльність підприємства свідчать про те, що в 2022 році відбувається:

- суттєве зростання поточної дебіторської заборгованості (від 135 млн. грн. до 729 млн. грн.);

- зменшення суми грошових коштів, що знаходились у розпорядженні підприємства з 74 млн. грн. до 27 млн. грн.;

- зростання поточної кредиторської заборгованості з 1,2 млрд. грн. до 2,0 млрд. грн.;

- збиток від операційної діяльності підприємства у 2022 році у 35 млн. грн., що змінив минулорічний прибуток в сумі 331 млн. грн.

2.2 Аналіз організаційної структури служб та елементів управління ресурсами на ВАТ «Запоріжсталь»

Функції з управління матеріально-технічним постачанням на підприємстві виконує дирекція із постачання, через наскрізний процес контролю над витратами на підприємстві не реалізується, проте присутні окремі елементи, що виконуються фінансово-економічним управлінням.

Керівник, відповідальний за функцію з постачання - директор з постачання. Основні задачі дирекції з постачання:

1) організаційне і методичне управління безперервно-календарним плануванням і стимулюванням постачання виробництва;

2) проведення комплексу робіт по постачанню матеріально-технічного забезпечення;

3) прогнозування, розробка перспективних постачань ресурсів з мінімальними витратами;

4) розробка цільових програм впровадження в виробництво засобів, які забезпечують підвищення технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності випущеної продукції; 5) прогнозування перспективних направлень з постачання ресурсів; 6) удосконалення руху предмету праці в межах існуючого виробництва.

Організаційна структура дирекції з постачання.

До складу постачання входить наступні структурні підрозділи:

- відділ забезпечення матеріалами;
- відділ забезпечення технологічними матеріалами;
- відділ норм та стандартів.

Склад і чисельність підрозділів постачання визначається штатним розкладом в межах доведеного ФОП і стверджується генеральним директором підприємства. Обов’язки і відповідальність персоналу розподіляється директором з постачання і регулюється посадовими інструкціями.

Функції підрозділів з постачання (дирекція – управління – відділ):

- забезпечення цехів підприємства сировиною та енергією;
- перспективне, поточні планування і аналіз забезпечення підприємства

сировиною, паливом і іншими матеріалами;

- організація прийому, обліку, звітності і договірно-претензійної роботи;

- організація і оперативність управління охороною праці;

- вивчення кон'юнктури ринку сировини, палива і допоміжних матеріалів, оцінка і вибір постачальників;

- контроль за дотриманням постачальником обумовлені заключним договором умов поставки і проведення розрахунків з постачальником;

- контроль за дотриманням встановлених нормативів залишок оборотних засобів по номенклатурі відділів;

- організаційні роботи по визначенню над нормативних запасів, їх реалізації;

- здійснення контролю за відповідність якості і ціни на постачання матеріал; - складання річних заявок підприємства на сировину, паливо і інший матеріал;

- складання плану закупок сировини, палива, матеріалів – балансу забезпечення сировини і матеріалами на наступний місяць, прогнозування дефіциту сировини, матеріалів і прийняття термінових заходів по забезпеченню ними виробництва у відповідності з лімітами закупок;

- проведення аналізу необхідності формування матеріалів;

- розробка сумісно з фінансовим відділом нормативів залишок сировини; - організація і забезпечення належного обліку, складання звітності по затвердженим формам в встановлений строк; - здійснення контролю за введенням обліку постачальницьких і складських операцій в підрозділах підприємства;

- переддоговірна робота і укладення договорів, які стосуються діяльності відділів (рис. 2.2).

Задачі і обов'язки начальника відділу матеріально-технічного постачання складаються з наступного:

- організація забезпечення підприємства усіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, конструкціями, паливом, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарчим інвентарем і таке інше);

- керівництво розробленням проектів перспективних і річних планів матеріально-технічного забезпечення виробництва на основі визначення потреби підрозділів підприємства в матеріальних ресурсах, складанням матеріальних балансів та заявок на розподілені за планом матеріальні ресурси та їх обґрунтуваннями і необхідними розрахунками, встановленням календарних строків поставок;

- участь в узгодженні умов і укладанні договорів поставок з матеріально-технічного забезпечення підприємства, вживає заходів щодо розширення прямих постійних і довгострокових господарських зв'язків з постачальниками;

- забезпечення своєчасної і повної реалізації виділених фондів і планів забезпечення згідно з установленою кількістю, якістю та комплектністю. - виконання роботи, пов'язаної з підготовкою претензій до постачальників у разі порушення ними договірних зобов'язань, узгоджує з постачальниками зміни умов укладання договорів;

- діяльність з ресурсозбереження, техніко-економічного аналізу в галузі матеріально-технічного забезпечення, з розроблення стандартів підприємства щодо матеріально-технічного забезпечення якості продукції.

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» у період воєнного часу залишилось єдиним найбільш продуктивним металургійним виробничим активом корпорації «Метінвест», яка є найбільшим роботодавцем в Україні, системним експортером сталевої продукції. Стан умовно-змінних витрат визначає ймовірний рівень прибутків підприємств. Таким чином визначається рівень податку на прибуток та питому вагу умовно-постійних витрат.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дипломна робота бакалавра на тему: «Управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах торговельних обмежень» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблеми виживання великого промислового підприємства в умовах війни, обмежень, які виникають у зв'язку із динамікою бойових дій та відповідних наслідків морської блокади, руйнування ланцюгів постачання сировини, обмежувальних санкцій відносно звичних клієнтів підприємства, мобілізації промислово-виробничого персоналу тощо.

Мета роботи – встановити ефективний механізм управління запасами, які підприємство отримує в результаті господарської діяльності.

Для досягнення мети встановлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати існуючі механізми управління запасами промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- розглянути фактичну економічну ситуацію на ПАТ «Запоріжсталь», що склалась у результаті дії військового стану та його наслідків;
- сформулювати низку пропозицій стосовно управління прибутком та можливості його використання з метою реінвестування та розвитку підприємства.

В роботі розглянуто теоретичне питання управління запасами, як різницею між доходом та видатками в результаті операційної діяльності підприємства та інвестування у його розвиток, враховуючи наслідки війни та втрату більшої частини промислових активів компанією власника.

Так, сумарне виробництво сталі заводами компанією «Метінвест» у 2021 році складало 9 млн тон сталі, 4 млн тон коксу, то у 2023 році скоротилось на 65% у зв'язку із втратою ПАТ «Азовсталь» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод» та низки супутніх підприємств, що знаходяться на анексованій РФ територій.

ПАТ «Запоріжсталь», як окремий суб’єкт господарювання у 2021 році отримала прибуток у розмірі 1,2 млрд грн, а у 2023 році збитки у сумі 135 млн. грн, що пов’язане з виконанням комплексу заходів з безпеки та захисту персоналу, відмовою від частини експортних контрактів.

Основною сировиною підприємства є залізорудний концентрат та руда.

Для виготовлення чавуну використовуються основні види сировини, такі як залізна руда, кокс і флюси (переважно вапняк). Ці матеріали додаються в доменну піч у певних пропорціях для забезпечення ефективного процесу виплавки чавуну.

Залізна руда питома вага: приблизно 50-60%

Залізна руда є основним джерелом заліза. Руди, які використовуються, включають гематит (Fe2O3), магнетит (Fe3O4), лімоніт (FeO(OH)·nH2O) та інші залізовмісні мінерали.

Кокс, його питома вага приблизно 30-40%

Кокс використовується як паливо та відновник. Він забезпечує необхідну температуру для плавлення залізної руди та відновлення заліза з його оксидів.

Флюси та вапняк питома вага його приблизно 10-15%

Вапняк (CaCO3) додається як флюс для утворення шлаку, який видаляє домішки (зокрема, сірку та фосфор) зі сталі. Вапняк розкладається при високих температурах, утворюючи оксид кальцію (CaO), який зв’язує домішки і утворює шлак. Мартенівський спосіб виготовлення сталі (або мартенівський процес) є одним із традиційних методів виплавки сталі. Основні види сировини для цього процесу включають чавун, металобрухт, залізну руду та флюси. Кожен із цих компонентів вносить свій внесок у кінцевий продукт у певних пропорціях.

Чавун – основний компонент. Питома вага його приблизно 50-70%

Чавун є основним джерелом заліза для мартенівського процесу. Він забезпечує значну частину металевого заліза, яке потім перетворюється на сталь.

Металобрухт – основний компонент. Питома вага: приблизно 30-50%. Металобрухт (або скрап) використовується для регулювання температури ванни, оскільки при його плавленні поглинається тепло. Крім того, металобрухт допомагає знизити витрати на сировину, оскільки є дешевшим, ніж чавун.

Залізна руда - питома вага до 10%. Залізна руда додається в невеликих кількостях для забезпечення додаткового джерела заліза та для очищення металу від домішок. Використання залізної руди може змінюватися в залежності від якості вихідних матеріалів і конкретних вимог до складу сталі.

Флюси (вапняк, доломіт) - питома вага: приблизно 1-3%. Флюси додаються для утворення шлаку, який видаляє домішки зі сталі. Вапняк і доломіт є основними видами флюсів, які сприяють зв'язуванню і видаленню домішок.

Таким чином, розподіл сировини для виготовлення чавуну в доменній печі можна підсумувати наступним чином: залізна руда (основний матеріал) - 50-60% та кокс (енергетичний матеріал: 30-40%, флюси (вапняк): 10-15%

Управління запасами сировини підприємства можливе за дотриманням деяких важливих умов фінансової та господарської діяльності.

По-перше, необхідна належна прибутковість, тобто спроможність підприємства здійснювати продаж, утримувати свою частку ринку та отримувати відповідну ціну за продукцію.

Другим важливим фактором є можливість зменшення видатків, особливо – умовно-змінних, тобто тих, розмір яких залежить від обсягів продукції, що випускається підприємством для зовнішнього ринку в режимі експорту.

Налагодження схеми управління прибутком дозволить правильно розподіляти прибуток для споживання та розвиток підприємства, його поточні коротко та середньотермінові зобов'язання.

Роботу виконано із використанням традиційних методів наукового дослідження, аналізу літератури, історичного досвіду підприємства та дій

аналогічних суб’єктів господарювання у критичних ситуаціях, досвіду післявоєнного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), – 2003, – № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. [електронний ресурс] / zakon1.rada.gov.ua
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Баланс”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.04.99 р. № 87. [електронний ресурс] // www.dtkt.com.ua
3. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології: Навчальний посібник/ В.М. Антонов, Г.К. Яловий. -К.: Центр навчальної літератури, 2007.-431 с.
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
5. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: Навч. посібник для вузів. – К, 2006. – 488 с.
6. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві: Навч. посібник. / Стангевский В.К., Панкова М.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с.
7. Бланк І. А. Основи финансового менеджменту. Т. 2. – К.: Ніка-Центр, 2007. – 487 с.
8. Бухгалтерский учет на предприятиях Украины. Национальные стандарты бухгалтерского учета. Под ред. Киселевой Т.К. - Запорожье.: «АИЦ»ЭКО», 2004. – 123 с.
9. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 2-е изд. – М.: Инф. - внедр. центр «Маркетинг»,
1999. – 228 с.
10. Инютина К.В., Квашнин В.С., Суслов О.В. Основы логистики. СПб.: Изд – во СПбГУЭФ, 1999. – 278 с.
11. Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ,2002. – 148 с.

с.

12. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.; За ред. А. В. Шегди. – 2- вид., . – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.

13. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – К.: Знання, КОО, 2006. – 378 с.

14. Тридід О.М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник для внз./ Ред. Тридід О. М.; Харківський національний економічний університет. – Х.: ВД «Інжек», 2005. – 221 с.

15. Харрісон Алан, Ван Поук Ремко Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ..; За наук. Ред.. О. Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2011. – 368 с.

16. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Навчальний посібник./ Київський національний торговельно-економічний університет. – К.: КНТЕУ, 2002. – 110 с.