

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Контролінг як інструмент забезпечення стійкого розвитку
державного підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕЛз-41
Спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
Олександра МАСКАЛИК

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та менеджменту
Марина МАКСИМОВА

Рецензент: д.е.н., професор Державного
податкового університету
Дмитро ЛАЗАРЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
МАСКАЛИК Олександра Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Контролінг як інструмент забезпечення стійкого розвитку державного підприємства»

керівник роботи Максимова Марина Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року № 2101-5/953

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Конкретизувати загальноекономічну сутність виробничого контролінгу в рамках парадигми сталого розвитку. Актуалізувати дефініцію "механізм сталого розвитку державного підприємства", розробити модель та структурно-логічну схему формування цього механізму. Розробити і обґрунтувати специфічний інструмент контролінгу на основі синергії теорій перманентного вдосконалення, концепції бережливого виробництва та принципів сталого розвитку. Проаналізувати діяльність державного підприємства, на прикладі Акціонерного товариства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «ЕНЕРГОАТОМ», та виявити можливі напрями покращення управління його діяльністю з використанням контролінгу. Запропонувати заходи з підвищення ефективності інструментарію контролінгу для забезпечення сталого зростання НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні засади виробничого контролінгу
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: оцінка діяльності АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» та засоби забезпечення сталого розвитку підприємства
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Олександра МАСКАЛИК

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марина МАКСИМОВА

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО КОНТРОЛІНГУ	8
1.1. Сутність контролінгу та середовище його існування	8
1.2. Контролінг як елемент системи управління державним підприємством..	17
1.3. Сутність виробничого контролінгу з орієнтацією на стійкий розвиток державного підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» як джерело сталого розвитку енергетики України.....	33
2.2. Фінансова оцінка діяльності АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ».....	38
2.3. Інтеграція виробничого контролінгу у процес прийняття управлінських рішень для забезпечення стійкого розвитку підприємств	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Стратегічне прагнення суб'єктів господарювання в промисловості, в тому числі державних підприємств, до ефективного розвитку та протидії негативним факторам зовнішнього середовища зумовлює необхідність поглиблення знань у сфері комплексної підтримки управління – контролінгу як системи, що координує менеджмент підприємства та формує оптимальні економічно-управлінські рішення. Послідовне впровадження інструментів контролінгу в механізм сталого розвитку державного підприємства (МСРДП) суттєво покращить процес досягнення поставлених цілей і прискорить реакцію на виникнення кризових ситуацій в господарській діяльності. В основу системи сучасного контролінгу покладені багатофункціональні завдання – від стратегічного планування до оперативних, поточних управлінських рішень у галузі фінансів, виробництва, збуту, логістики тощо. Особливу роль у успішному формуванні МСРДП може відігравати виробничий контролінг.

Превентивні та адаптивні управлінські рішення, що формуються системою виробничого контролінгу і базуються на прогнозуванні, моделюванні внутрішніх і зовнішніх загроз, виявленні несприятливих тенденцій розвитку подій, можуть у поєднанні з принципами та ключовими цілями сталого розвитку сприяти підтримці національних інтересів, зниженню негативних наслідків від кризових фінансово-економічних явищ, підвищенню задоволеності зацікавлених осіб, зміцненню конкурентоспроможності на благо суспільства, залученню інвестицій тощо. Найбільш спірні моменти виникають через те, що функціональні можливості виробничого контролінгу не стандартизовані, а також відсутні єдині методи вибору та обґрунтування комплексних показників стійкості суб'єктів господарювання в сфері промисловості. Поряд з перерахованими проблемами та вимогами існують понятійні бар'єри та організаційні труднощі, які потребують вирішення.

У науковій літературі недостатньо досліджено системний взаємозв'язок виробничого контролінгу та МСРДП. З цього випливає висновок про актуальність наукової та практичної значущості заявленої проблеми.

Теоретичні та методологічні основи вивчення різних аспектів вдосконалення виробничих процесів закладені в працях Е. М. Голдратта, У. Детмера, Т. Корбетта, О. Коуена, Масаакі Імаї, М. Ротера, Є. Федурко, О. О.Терещенко, Н. Д. Бабяк, Ж. М. Крисак, І. С. Луценко.

Незважаючи на різноманіття підходів до вирішення поставленої проблеми та значний обсяг публікацій за цією темою, на поточний момент не сформовано універсального механізму застосування контролінгу для забезпечення стійкого зростання, особливо для державних підприємств. Сама концепція контролінгу до цього часу не має однозначної систематизації. Аналіз наукових праць показав, що не розкрита залученість усіх функціональних підрозділів до системи контролінгу, недостатньо розроблені дії контролера в системі виробничого контролінгу, недосконалі методи та підходи до формування системи контролінгу, орієнтованого на стійкість промислового підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій для інтеграції виробничого контролінгу в механізм сталого розвитку державного підприємства.

Завдання дослідження:

1. Конкретизувати загальноекономічну сутність виробничого контролінгу в рамках парадигми сталого розвитку.
2. Актуалізувати дефініцію "механізм сталого розвитку державного підприємства", розробити модель та структурно-логічну схему формування цього механізму.
3. Розробити і обґрунтувати специфічний інструмент контролінгу на основі синергії теорій перманентного вдосконалення, концепції бережливого виробництва та принципів сталого розвитку.
4. Проаналізувати діяльність державного підприємства, на прикладі Акціонерного товариства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «ЕНЕРГОАТОМ» (до 29 грудня 2023 року – державне підприємство), та виявити

можливі напрями покращення управління його діяльністю з використанням контролінгу

5. Запропонувати заходи з підвищення ефективності інструментарію контролінгу для забезпечення сталого зростання НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ».

Реалізація цих завдань допоможе знизити потенційні втрати, ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, шляхом використання інструментів виробничого контролінгу, постійного вдосконалення та превентивного управління.

Об'єктами дослідження є державні підприємства, що формують механізм сталого розвитку. Предметом є інструментарій контролінгу, орієнтований на сталий розвиток (СР).

Теоретичною та методологічною основою є праці українських та зарубіжних учених, теорія контролінгу, нормативні документи, пов'язані з сталим розвитком, а також матеріали конференцій, присвячених дослідженням взаємозв'язку діяльності контролінгу з концепцією сталого розвитку. Інформаційною базою дослідження стали звітні дані НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ».

Теоретичні положення кваліфікаційної роботи бакалавра доповідалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Кваліфікаційна робота має класичну структуру, її зміст викладено на 59 сторінках, містить 12 рисунків та 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність контролінгу та середовище його існування

Сформована структура глобальної фінансової системи на початку ХХІ століття проходить перевірку на міцність в умовах постійно виникаючих економічних криз. Глобалізація впливає на багато сфер життя, відповідно, виникає необхідність у постійному контролі політичних і економічних світових відносин [6]. Економічні труднощі, викликані повномасштабним вторгнення Росії та територію України, сильно відчутні на підприємствах вітчизняної промисловості. Ці умови, поступове застосування в Україні міжнародних стандартів ведення бізнесу, а також динамічні зовнішні умови обумовлюють необхідність формування механізму сталого розвитку, посилення системи стратегічного й оперативного менеджменту для економічної та виробничої стійкості.

Адаптація вітчизняної економіки до складних обставин безпосередньо пов'язана з успішною пристосовуваністю та гнучкістю промислових суб'єктів країни. Стохастичність зовнішнього середовища спричиняє невизначеність у бізнес-процесах і взаємозв'язках економічних суб'єктів. Мінімізація несприятливих наслідків можлива через вироблення й впровадження комплексних інформаційних систем управління, заснованих на найкращих практиках, із застосуванням елементів контролінгу [14]. Це є особливо актуальним для державних підприємств, що повинні бути флагманами економічного зростання та повоєнного відновлення України.

Дослідження показали, що існує варіативність у трактуванні поняття «контролінг» (табл. 1.1) і концепцій побудови системи контролінгу. Контролінг може об'єднати всі функції інформаційного забезпечення, обліку, планування, прогнозування, координації та управління підприємством, враховувати соціальні та екологічні ризики, підвищити гнучкість системи «державно-приватне партнерство», створити систему комплаєнсу для всього підприємства та його

партнерів. Завдання контролінгу – фактичний ефективний розвиток, який вимірюється відносно цільового показника.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття «контролінг»

Автор	Визначення
Романюк О.	Основою моделі контролінгу є орієнтація на кінцевий результат і ліквідність, збір та обробка інформації, розробка і виконання планів на виробництві [32].
Goldratt A.	Приділяв особливу увагу інформаційному забезпеченню управління підприємством, орієнтованості на фінансовий результат підприємства, контролю, внутрішньофірмовому обліку та плануванню, а також розділяв контролінг на оперативний і стратегічний, виділяючи для кожного свої функції, цілі та завдання [39].
К. О'Доннел	Вважав, що підприємство потрібно розглядати як складну системну структуру, що потребує взаємозв'язку, і основним функціоналом контролінгу є координація систем підприємства, таких як система планування, система контролю, система цільових показників, система збору, обробки та передачі інформації, система управління кадрами, система принципів тощо [44].
П. Хорват	Розглядав основні функції контролінгу як забезпечення оперативною інформацією керівництва і формування тактики реагування, а також створення і застосування інструментів адаптації до умов зовнішнього середовища функціонування підприємства шляхом гармонізації внутрішнього та зовнішнього середовища в звітності. П. Хорват визначав особливу роль у розвитку системи контролінгу для вартісно-орієнтованого управління та представлення нематеріальних активів в вимірюваному вигляді. В основному пропонується використання інструментів контролінгу в процесі операційної діяльності підприємства. Цілі – це орієнтир для планування [42].
Вебер Ю.	Пропонує використання функцій планування, контролю та інформування для координації та підтримки прийняття управлінських рішень. Ю. Вебер підкреслює, що контролінг не пов'язаний з системою цілепокладання підприємства [48].
Остапенко О.	На його думку, головним функціоналом контролінгу є створення та координація фінансового плану на основі інформації внутрішнього виробничого обліку [27].
Моклер Р.	Контролінг розуміється як концепція ефективного управління, забезпечення довгострокового існування [45].
Брітченко І., Князевич А.	Інструмент управління, який мінімізує негативні наслідки діяльності [8]
Власний підхід	Завдання контролінгу – фактичний ефективний розвиток, який вимірюється відносно цільових показників.

Джерело: узагальнено автором

Контролінг на вітчизняних підприємствах, повинен бути налаштований на швидку адаптацію до конкретних умов і орієнтований на ESG-фактори, та бути ефективним інструментом, що забезпечує якісне управління, гнучкість і стабільність.

Досвід контролінгу зарубіжних компаній має позитивну історію протягом кількох десятиліть, і ці знання слід поєднати з управлінськими практиками Японії та Китаю для підготовки власного, орієнтованого на національні інтереси контролінгу, здатного сформулювати МСРДП у складних невизначених умовах [15].

Основні функції та завдання контролінгу розкриваються в походженні цієї понятійної категорії.

Історія виникнення дефініції «контролінг» бере свій початок ще у XV столітті, коли в Англії, а згодом і у Франції з'явилися спеціалісти – «контролери», які забезпечували документарний супровід і контроль за грошовими та товарними потоками.

Можна зробити висновок, що первинна сутність контролінгу у філософському значенні – це документування та контроль товарно-грошових потоків.

Самі поняття «контроль» і «контролінг» можуть мати схожі асоціації, хоча за своєю суттю є нетотожними (рис. 1.1). Контроль спрямований на виявлення помилок і прорахунків у минулому та теперішньому часі, тоді як контролінг забезпечує управління з позиції майбутнього успішного функціонування підприємства.

Вважається, що першою країною, яка застосувала концепцію контролінгу, стали США. У 1778 році було створено департамент «Controller Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», який контролював фінанси та здійснював управління державним господарством.



Рисунок 1.1 - Відмінності між поняттями «контролінгу» та «контролю»

Джерело: складено автором

У 1880 році в залізничній компанії «АТSF» була запроваджена посада контролера, відповідального за управління основним капіталом та інвестиціями. У 1892 році контролінг був запроваджений у компанії «General Electric Company».

Спочатку обов'язком контролерів було проведення ревізій та виконання фінансово-економічних розрахунків. Також приводом для появи такої посади стала відсутність специфічного керівного органу на підприємствах. На той час єдиною керівною ланкою були рада директорів і збори акціонерів, які зазвичай покладали обов'язки з господарського обліку та фінансового контролю на головного фінансиста та асистента головного керівника. Однак різноманітність інформації та потреба в її конкретизації спонукали до створення окремої посади, що займалася вдосконаленням облікової системи.

Криза початку 1930-х років у США, спричинена зростанням безробіття, скороченням ВВП, різким спадом виробництва, нестабільністю зовнішнього середовища та посиленням конкуренції, призвела до усвідомлення необхідності

впровадження ефективного управління, що базується на посиленні інструментів планування та виробничого обліку на підприємствах.

У 1931 році з'являється професійна організація контролерів, яку в 1962 році перейменували на «Financial Executive Institute». У 1944 році створено дослідницький інститут «Controllershіp Foundation», що сьогодні відомий як «Financial Executives Research Foundation» [37]. Формується класичний алгоритм контролінгу (рис. 1.2).

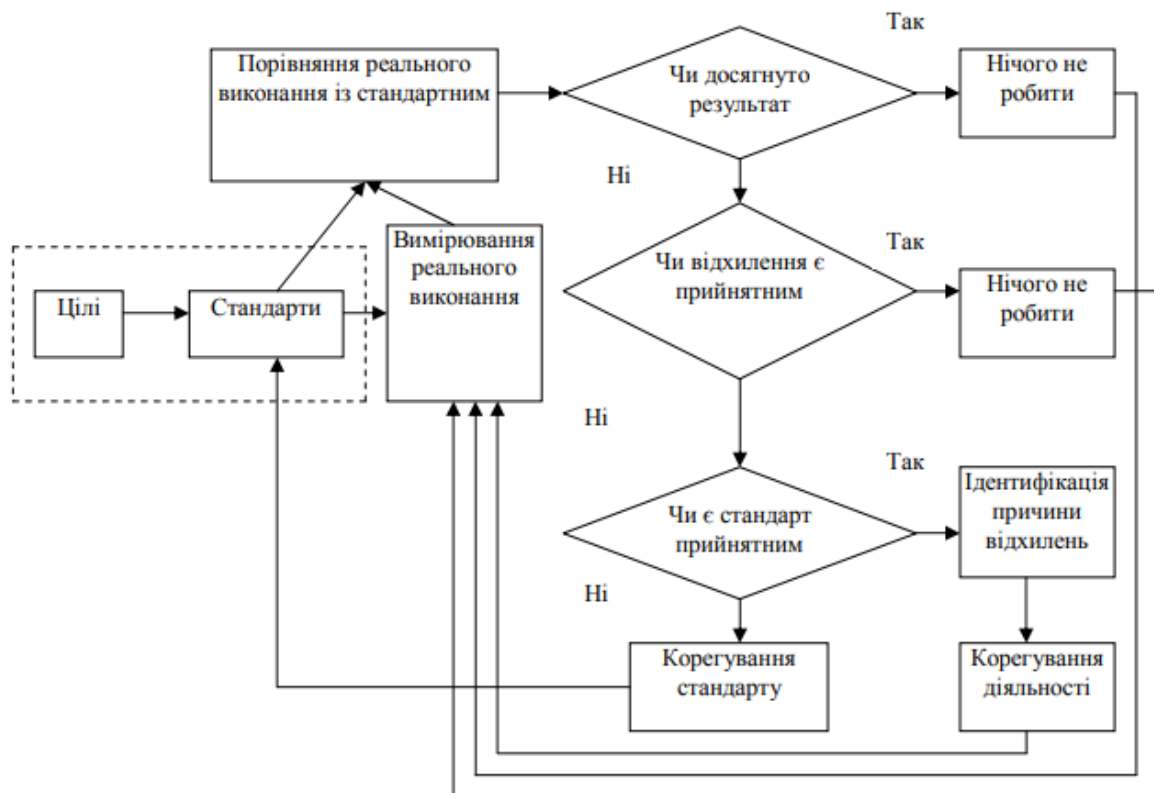


Рисунок 1.2 - Класичний алгоритм контролінгу на підприємствах першої половини ХХ сторіччя

Джерело: складено автором

У цей самий час функції контролера виходять за межі фінансового обліку, набуваючи інтерпретаційної функції, яка спрямована на аналіз і підготовку більш зрозумілої та конкретної фінансової інформації для підтримки менеджменту у плануванні та контролі.

Після Другої світової війни більшість промислових підприємств Німеччини було зруйновано, що вплинуло на стан економіки. Лише з 1950 року, після проведення грошових і економічних реформ, ситуація в Німеччині характеризувалася стабільним підйомом і швидким розвитком виробничих галузей. Децентралізація управління на великих підприємствах сприяла динамічному розвитку системи контролінгу та створенню нових структурних підрозділів. У 1970–1980-х роках у Німеччині настав кризовий період неплатоспроможності підприємств, що ще більше підсилило необхідність створення досконалішої системи управління, зміни інструментів планування та залучення спеціалістів, які координують діяльність підрозділів підприємств.

Так, у 1971 році в Гаутінгу був заснований інститут, який готував кадри у сфері контролінгу. У цей же період була створена Академія контролерів, де проводилися наукові семінари.

Роль контролінгу зростає не лише в промисловості, а й в інших сферах економічної діяльності. Функції системи контролінгу стали більш різноманітними та більше зосереджувалися на стратегічному й оперативному плануванні діяльності підприємства, а не лише на складанні попереднього кошторису та підрахунку витрат [41].

Повноваження контролера розширилися до координації та підтримки управлінської ланки щодо організації та економіки виробництва.

У 1989 році був заснований журнал *Controller*, який роз'яснював ідеї та філософію контролінгу. В сучасному світі сформовано середовище, яке формує потребу на застосування контролінгу на підприємствах (рис. 1.3). У таких країнах, як Франція та Великобританія, переважала система внутрішнього аудиту підприємства, що включала окремі функціональні системи, наприклад, систему внутрішнього контролю та систему планування.

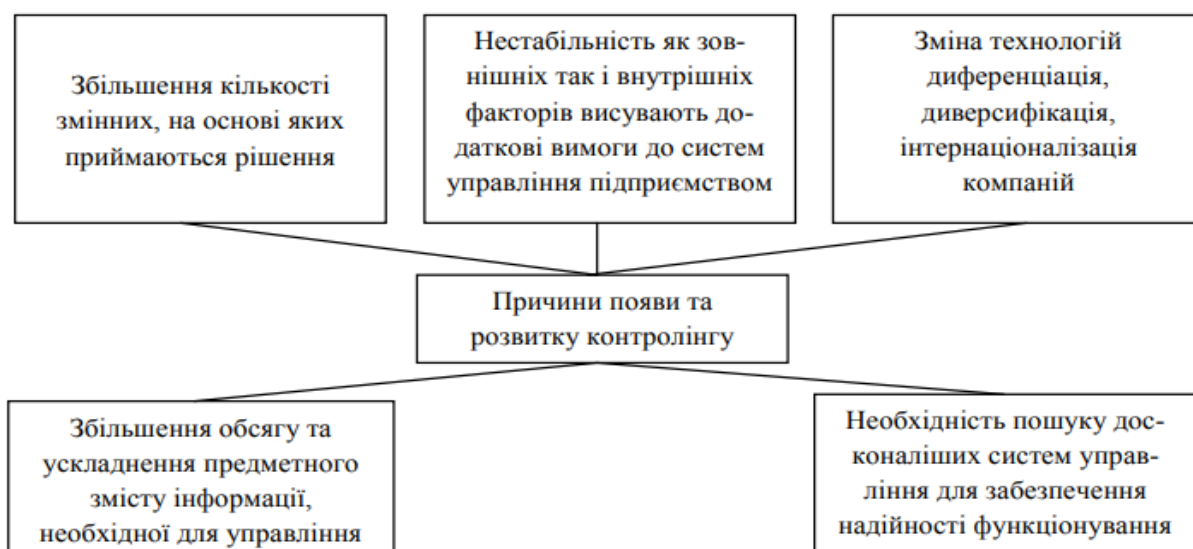


Рисунок 1.3 - Причини появи та розвитку контролінгу

Джерело: складено автором

Такі методи ефективного господарювання повністю задовольняли потреби підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем, на відміну від США та Німеччини, де значущість контролінгу зростала з економічними труднощами та складною системою оподаткування.

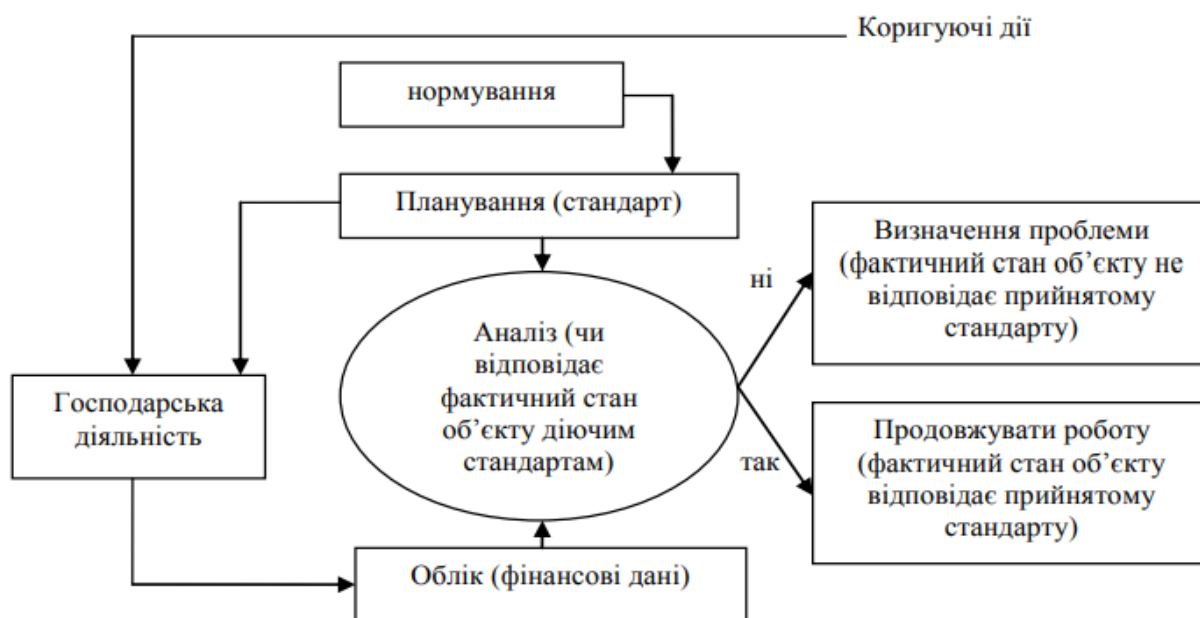


Рисунок 1.4 - Елементи контролінгу та їх взаємодія відповідно до французького та британського підходів

Джерело: складено автором

Порівнюючи американську та німецьку моделі контролінгу, можна відзначити різні концептуальні підходи. Американська модель більшою мірою орієнтована на управлінський облік, а німецька – на систему прийняття раціональних рішень [41]. Відповідно, відрізняються й посадові функції контролерів (табл. 1.2).

У Німеччині, на відміну від США, де переважає прагматичний підхід, спостерігається тенденція до академізації контролінгу. Це виражається в прагненні спочатку розробити теоретично обґрунтовану систему, а вже потім переходити до вирішення практичних завдань.

Таблиця 1.2 - Функціонал спеціалістів в американській та німецькій моделях контролінгу

Функціонал	Американська модель	Німецька модель
Приоритетна функція	управлінський облік на базі масиву даних з бухгалтерського обліку.	підтримка рішень у проєкції стратегічного та оперативного управління.
Планування	розробка і координація планів.	моделювання роботи організації по досягненню поставлених цілей; координація при бюджетуванні, стратегічному плануванні.
Контроль	здійснення контролю над матеріальними активами; контроль за співвідношенням фактичних значень з плановими показниками.	
Аналіз	визначення розбіжностей результатів з планами та нормами; виявлення причин відхилень отриманих результатів.	
Оцінка	формування і оцінка підсумкових показників роботи організації через порівняння планових показників і отриманих результатів.	оцінка ступеня впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства; оцінка ступеня впливу внутрішніх факторів на ефективність господарської діяльності.
Інформаційна підтримка	надання інформації всім зацікавленим підрозділам підприємства про виконання заявлених показників.	надання інформації всім зацікавленим підрозділам підприємства про виконання заявлених показників.
Регулювання	розробка заходів з мінімізації податкових платежів (зниження податкового навантаження, що не порушує законодавство).	формування корпоративних правил; підвищення прозорості стратегії, цілей, ключових завдань підприємства для збільшення залученості співробітників та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Продовження табл. 1.2

Функціонал	Американська модель	Німецька модель
Контроль і координація взаємодії зовнішніми стейкхолдерами з	зовнішня взаємодія з контрагентами; зовнішня взаємодія з державними органами.	зовнішня взаємодія з контрагентами; зовнішня взаємодія з державними органами.
Дослідження зовнішніх факторів	дослідження факторів зовнішнього мікросередовища і макросередовища, що впливають на підприємство.	дослідження факторів зовнішнього мікросередовища і макросередовища, що впливають на підприємство.

Джерело: складено автором

Багато спеціалістів економічної сфери вважають, що нині сформовані умови для активного розвитку контролінгу в Україні, але зовнішні обставини руйнують і цей напрям модернізації вітчизняної економіки. Крім того, цьому процесу заважають і деякі внутрішні чинники.

Перш за все це холдингові структури, які заважають широкому поширенню контролінгу. Прагнення компаній мінімізувати податкові відрахування через «сірі» операції значно ускладнює впровадження контролінгу в багатьох вітчизняних підприємствах.

Контролінг поки що не настільки актуальний для деяких зростаючих підприємств, що перебувають у бурній фазі розвитку. У таких компаніях часто спостерігається недостатній рівень економічних знань менеджерів, непрозорість фінансового обліку, неформалізовані організаційні структури та бізнес-процеси, несформовані норми планування та обліку для управління, неправильне розуміння ідей та призначення контролінгу [14].

А от для стабільних на ринку компаній, де вже відлагоджені бізнес-процеси і система фінансового обліку прозора, системне впровадження контролінгу стає актуальним.

1.2. Контролінг як елемент системи управління державним підприємством

Контролінг розглядається науковцями та аналітиками як необхідний компонент системи управління підприємством [21]. Контролінг можна охарактеризувати як процес, повністю заснований на збиранні та аналізі даних, їхньому перетворенні в інформацію як відповідь на поставлену проблему. Отже, контролер виступає в ролі спеціаліста з інформації, необхідної для ухвалення правильного, зваженого управлінського рішення [15].

Таблиця 1.3 - Цілі, завдання та пріоритетні аспекти контролінгу на сучасних підприємствах

Цілі, завдання	Пріоритетні аспекти
Планування діяльності	розроблення системи надходження інформації для здійснення окремих етапів планування; координація та агрегування окремих планів по часу та змісту.
Організація роботи фінансово-економічної служби	порівняння планових і фактичних величин для вимірювання ступеня досягнення цілей; вирішення питань розвитку, поточного контролю і надання керівництву найбільш об'єктивної інформації; оцінка динаміки планових і фактичних величин; визначення допустимих меж відхилень величин; розроблення заходів, спрямованих на зниження відхилення.
Створення системи інформаційного забезпечення	забезпечення інформацією, необхідною для оперативного та стратегічного планування; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: складено автором

Аналіз хронології розвитку контролінгу дозволив сформулювати такі висновки:

- функції контролінгу розширювалися та поглиблювалися протягом історії, забезпечуючи інтеграцію, координацію та взаємодію різних галузей знань;

- глобальні виклики трансформують функції контролінгу, змінюючи вагу окремих завдань залежно від стану економіки. Наприклад, інструментарій планування та управління набуває особливої актуальності у кризові періоди;

- сучасні школи контролінгу зосереджуються на параметризації контролінгу, локалізованого за процесами, ресурсами та результатами.

Ми розглядаємо контролінг як підсистему системи управління підприємством, яка зосереджує свою діяльність на плануванні, моніторингу, аналізі та регулюванні. При цьому метою контролінгу є інформаційно-аналітична підтримка управлінського рішення. Контролінг у системі управління підприємством можна представити наступним чином (рис. 1.5).

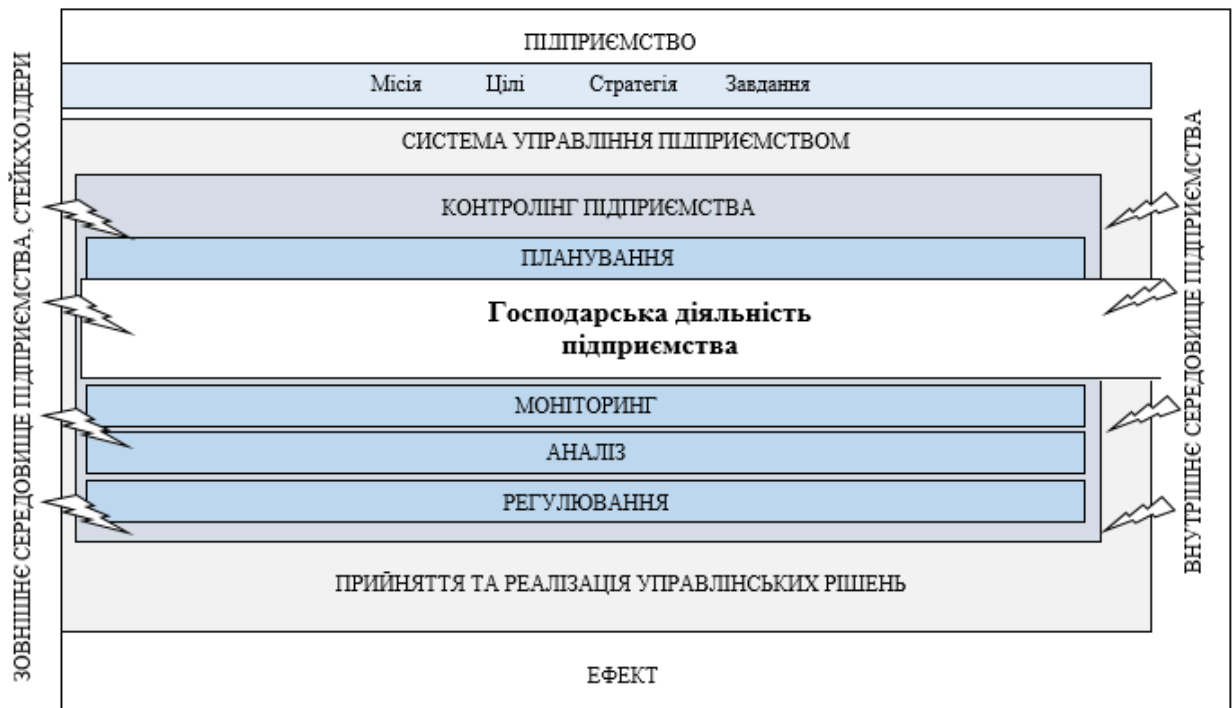


Рисунок 1.5 - Місце контролінгу у системі управління підприємством

Джерело: складено автором

Фахівці з контролінгу відіграють важливу роль у координації аналітичних даних компанії, що успішно реалізується за допомогою інтегрованих управлінських програмних пакетів [36]. Це покращує взаємодію менеджерів у плануванні, обліку виконання виробничих планів, аналізі та регулюванні

виробничих процесів. Відповідно до того, що управлінська діяльність реалізується на стратегічному та операційному рівнях, прийнято виділяти операційний та стратегічний контролінг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Характеристика стратегічного і оперативного контролінгу

Ознаки	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства
Мета	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і затрат	Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства
Завдання	розроблення бюджетів, кошторисів; визначення слабких або вузьких місць для тактичного управління; порівняльна характеристика планових та фактичних показників з метою виявлення причин і наслідків відхилень; аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; мотивація і створення систематичної інформації для прийняття поточних управлінських рішень.	участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства; розробка альтернативних стратегій; визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей; порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і наслідків цих відхилень. аналіз економічної ефективності.
Рівень планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування	Стратегічне планування
Цільові показники	Витрати/ Доходи; Виробничі витрати/ Об'єми виробництва	Шанси/ Ризики; Сильні/ Слабкі сторони

Джерело: складено автором

Сучасний контролінг удосконалює наявні та впроваджує нові підходи до управління підприємством, використовуючи методи, інструменти, технічні засоби, інформаційні та цифрові технології. Продуктом контролінгу є інформація для економіко-управлінського рішення [6].

В основі методології контролінгу лежить системний підхід до управління, що дає змогу всебічно досліджувати проблеми та ефективно підтримувати управління виробничими процесами. Розглянемо сучасний зарубіжний досвід

застосування виробничого контролінгу на промислових підприємствах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Основні напрями та місце виробничого контролінгу в управлінській структурі (зарубіжний досвід)

Країна	Компанія	Назва посади	Основні напрями роботи	Місце виробничого контролінгу в управлінській структурі
Китай	Хуафен	Заводський контролер	Відповідає за підвищення продуктивності, забезпечення відповідності політиці та процедурам компанії, планування з метою підвищення ефективності менеджменту виробництва	Частина команди з управління бізнесом, проектного менеджменту та керівництва заводу. Заводський контролер безпосередньо підпорядковується директору з контролінгу.
США	SpaceX	Менеджер з контролю виробництва	Робота з планування та контролю виробництва зосереджена на управлінні виробництвом для оптимізації використання ресурсів і дотримання виробничих графіків. Оцінка та рекомендація змін у виробничих процесах для розширення виробничих можливостей.	Перебуває в координації з відділами закупівель і продажів, головним інженером, менеджером з якості та відділом логістики, начальниками цехів. Підпорядковується директору виробництва.
Німеччина	ГМВН	Виробничий контролер	Помічник менеджера з ключових областей ефективності. Управління виробництвом і планування. Складання звітності.	Підпорядковується менеджеру з виробництва

Джерело: складено автором за відкритими джерелами

Для реалізації цілей підприємства та ефективного вирішення актуальних проблем контролери виробництва взаємодіють з іншими підрозділами

підприємства, залучаючи їхніх спеціалістів до процесу вироблення інформації для підтримки управлінських рішень та розробки необхідних рекомендацій.

При локалізації контролінг можна поділити на дві групи:

- контролінг, що охоплює процеси (закупівлі, виробництво, продажі тощо);
- контролінг, що враховує ресурси (праця, енергія, фінанси тощо).

Однозначно можна стверджувати, що при формуванні загального оптимуму системи управління необхідно розглядати контролінг процесів і ресурсів у взаємозв'язку.

Розглянемо деякі трактування контролінгу, локалізованого за процесами [8]:

- Контролінг маркетингу об'єднує всі процеси, що відбуваються у маркетингу – від прогностичної діяльності, аналізу та планування до розробки технологій і методів організації у сфері маркетингу для підвищення ефективності управління, а також для інтеграції маркетингових даних в інші підрозділи.

- Контролінг закупівель можна представити як організаційно-методичний комплекс, що підтримує систему управління закупівлями на підприємстві. Він допомагає досягати цілей і дотримуватись принципів управління закупівлями завдяки комплексному використанню інструментів контролінгу.

- Контролінг збуту орієнтований на визначення проблемних зон та покращення управління продажами, встановлення цілей, інтеграцію інформаційних потоків між відділами компанії, створення методичної бази, контроль договірних умов.

Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності державних підприємств, сприяючи раціональному використанню ресурсів, підвищенню прозорості управлінських процесів і досягненню стратегічних цілей (рис. 1.6). На відміну від комерційних структур, державні підприємства виконують не лише економічні, а й соціальні функції, що вимагає особливого підходу до планування, моніторингу та аналізу їхньої діяльності.



Рисунок 1.6 - Значення контролінгу для державних підприємств

Джерело: складено автором

Основні аспекти значення контролінгу для державних підприємств [23]:

1. Підвищення ефективності управління ресурсами. Контролінг дозволяє оптимізувати використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, запобігаючи їх неефективному розподілу. Це особливо важливо для державного сектору, де бюджетні обмеження потребують обґрунтованого і відповідального підходу до витрат.

2. Прозорість і підзвітність. Завдяки контролінгу забезпечується підвищення рівня фінансової дисципліни, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та покращенню підзвітності перед державними органами і громадськістю.

3. Стратегічне планування та прогнозування. Контролінг допомагає визначити довгострокові цілі державного підприємства та шляхи їх досягнення, враховуючи зміни в законодавстві, економічному середовищі та соціальних потребах.

4. Моніторинг та оцінка ефективності. Важливою функцією контролінгу є аналіз результативності діяльності підприємства на основі ключових показників ефективності (КПІ). Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення для їх усунення.

5. Оптимізація витрат та фінансовий контроль. Контролінг дозволяє виявляти зайві витрати, визначати резерви для економії та підвищення продуктивності, що сприяє фінансовій стабільності державного підприємства.

6. Підвищення якості державних послуг. Оскільки багато державних підприємств працюють у сферах, що безпосередньо впливають на добробут громадян (енергетика, транспорт, медицина, освіта тощо), ефективний контролінг допомагає підвищити якість послуг, що надаються населенню.

7. Управління ризиками. Впровадження системи контролінгу дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з політичними, економічними, правовими та екологічними факторами, що впливають на діяльність підприємства, та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Таким чином, контролінг є незамінним інструментом для державних підприємств, сприяючи ефективному управлінню, підвищенню прозорості, мінімізації ризиків і забезпеченню сталого розвитку. Впровадження сучасних методів контролінгу дозволяє державним підприємствам краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективніше виконувати свої функції в інтересах суспільства.

1.3. Сутність виробничого контролінгу з орієнтацією на стійкий розвиток державного підприємства

Підприємства, що прагнуть до розвитку, постійно досліджують фактори негативного впливу середовища, щоб враховувати їх при розробці та ухваленні ефективних управлінських рішень [31]. Державні підприємства повинні враховувати стохастичність зовнішнього середовища та вчасно реагувати на

збурення. Це вимагає впровадження нових підходів до управління виробництвом і вдосконалення наявних механізмів.

Методологія контролінгу у поєднанні з концепцією стійкого розвитку може забезпечити якісний управлінський облік, ефективне поточне та превентивне вирішення проблем, підвищення гнучкості підприємства до змін, а також коректне оперативне та стратегічне управління [21].

Підприємство, яке завдяки системі контролінгу адаптоване до негативних впливів, отримує можливість розвивати бізнес-процеси за власними сценаріями. Виробничий контролінг, пов'язаний із вдосконаленням виробничих процесів, як підсистема контролінгу підприємства, фокусується на ключових аспектах виробничої діяльності. Він відповідає за своєчасне виявлення розбіжностей між фактичними результатами та планами, а також за підтримку оперативних і релевантних управлінських рішень для усунення цих відхилень [8].

Сучасні виклики, пов'язані з динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, новими вимогами та тенденціями відповідального бізнесу, стимулюють і актуалізують розробку та оптимізацію теоретичних засад формування управлінських механізмів.

Впровадження системи виробничого контролінгу в організаційну структуру державного підприємства допомагає ефективно управляти виробничими витратами, створювати сприятливі умови для виробничого процесу, оптимізувати виробничі потужності, збалансувати економічні показники, коригувати стратегічні плани, виявляти у зовнішньому середовищі негативні фактори. Якісне управління виробничою діяльністю є ключовою метою підприємства, формуючи основу для забезпечення стійкого розвитку.

Контролінг аналізує та визначає фактори, що впливають на відхилення виробничих процесів, здійснює їх комплексний розгляд і формує інформаційну базу для ухвалення якісних управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей і завдань через призму соціальних та екологічних умов, а також визначає релевантність отриманого ефекту [47].

Для створення на промисловому підприємстві виробничого контролінгу як підсистеми контролінгу підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток, необхідно розробити концепцію проектування. Процес проектування виробничого контролінгу є індивідуальним для різних промислових компаній, оскільки вони відрізняються за характером виробництва та реалізації товарів.

Дії виробничого контролінгу можна розділити на активну та пасивну фази.

- Активна фаза розпочинається, коли виявлено негативні відхилення результатів.

- Пасивна фаза включає застосування превентивних заходів.

В активній фазі виробничий контролінг розпочинає процес дій із визначення відхилень результатів від запланованих (рис. 1.7).

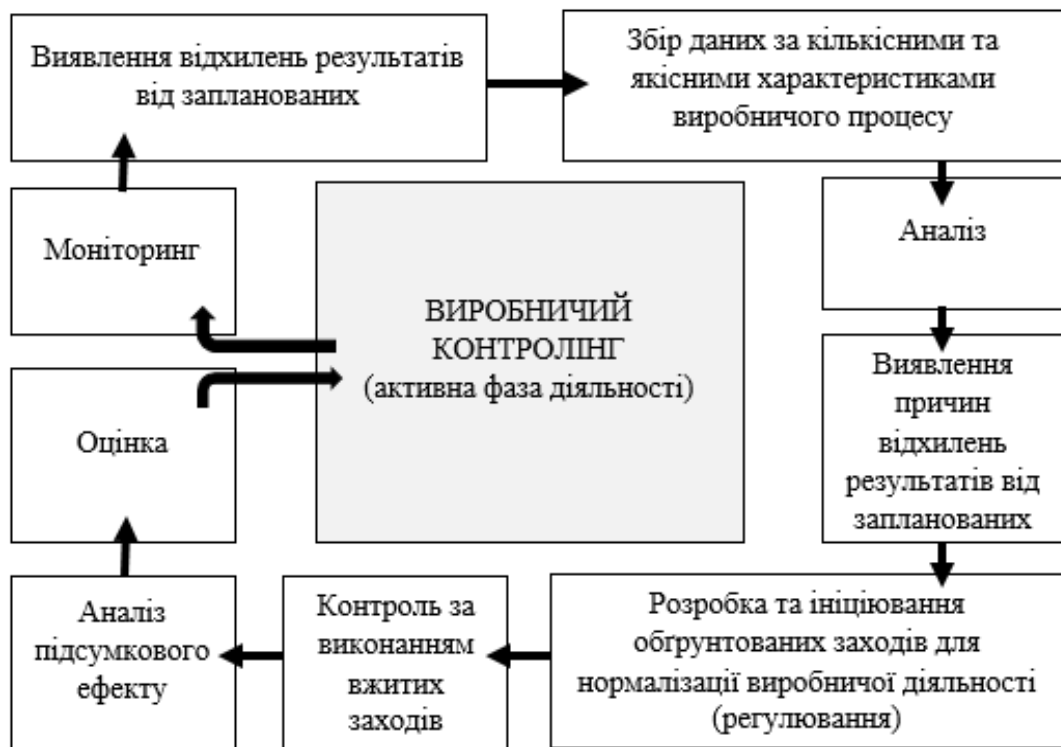


Рисунок 1.7 - Процедура дій у активній частині виробничого контролінгу

Джерело: складено автором

Потім збираються дані про кількісні та якісні характеристики виробничого процесу, економічні показники. Виробничий контролінг, орієнтований на сталий розвиток, здійснює кореляцію зібраних показників із прийнятими ESG-

факторами, проводить порівняння результатів із плановими, ініціює процес пошуку причин відхилень. Ця аналітика необхідна для ініціювання обґрунтованих заходів щодо усунення негативних факторів і економічної оцінки запропонованих заходів. Найчастіше використовуються такі інструменти: аналіз відхилень, аналіз використання потужностей із пошуком «вузьких місць», факторний аналіз.

Завершальними етапами є контроль виконання прийнятих заходів, аналіз і оцінка кінцевого ефекту. Для запобігання небажаним подіям слід покращити стратегічне планування на державному підприємстві, розробити регламенти дій для стабілізації та швидко реагувати на негативні зміни.

Система контролінгу, враховуючи все різноманіття внутрішніх і зовнішніх впливів, спрямована на виявлення найбільш значущих факторів, їх аналіз, систематизацію, оцінку відповідно до ключових цілей підприємства та цілей сталого розвитку [47].

У пасивній фазі система контролінгу має спиратися на прогнози та сценарії, щоб запобігти можливим ризикам. Підприємство неминуче зіштовхнеться з непередбачуваними негативними подіями, які негативно вплинуть на всю його діяльність і змушуватимуть керівництво ухвалювати швидкі та складні рішення. Запропонований контролінг має виключити деструктивний процес ігнорування концепції сталого розвитку.

Схема дій виробничого контролінгу для випереджального управління представлена на рисунку 1.8.

Представлені процедури дій підвищать швидкість реакції підрозділів компанії на виклики та запобігатимуть погіршенню врахованих показників.

Для проектування виробничого контролінгу, орієнтованого на сталий розвиток, необхідно:

- 1) визначити найважливіші тенденції вдосконалення виробничої діяльності державного підприємства, орієнтири сталого розвитку, надійну взаємодію з іншими підсистемами контролінгу підприємства;

2) виділити ключові принципи, що враховуються в процесі функціонування контролінгу виробництва;

3) визначити роль виробничого контролінгу у формуванні цілей виробничої діяльності;

4) окреслити функції виробничого контролінгу з орієнтацією на сталий розвиток;

5) дослідити та визначити завдання у таких аспектах управління, як планування, моніторинг (контроль), аналіз, регулювання;

6) розробити науково обґрунтовані підходи та інструменти для вирішення завдань виробничого контролінгу.



Рисунок 1.8 - Процедура дій виробничого контролінгу в пасивній фазі.

Джерело: складено автором

Функції виробничого контролінгу спрямовані на підтримку вирішення завдань виробництва, забезпечення узгодженості дій суб'єктів управління у

процесі планування, вдосконалення виробничої діяльності, координації, контролю й аналізу техніко-економічних, екологічних і соціальних показників.

Результатом виробничого контролінгу є підвищення економічної ефективності виробничої діяльності. Результат виробничого контролінгу на принципах сталого розвитку - сталий виробничий процес, тобто постійне підвищення економічної ефективності виробництва із задоволенням очікувань та потреб зацікавлених сторін [38].

У процесі розробки виробничого контролінгу на принципах сталого розвитку необхідно:

- вивчити систему показників;
- визначити інструментарій планування;
- виявити фактори невизначеності;
- розробити методи оцінки ризиків.

При розробці виробничого контролінгу слід керуватися чинними положеннями, правилами, місією підприємства, стратегічним баченням. Проектування виробничого контролінгу має враховувати:

- зворотний зв'язок із партнерами та споживачами;
- потребу у постійному вдосконаленні управління виробництвом;
- задоволення очікувань стейкхолдерів, що виражається в результатах господарської діяльності.

У системі виробничого контролінгу важливу роль відіграє цілепокладання. На вибір цілей розвитку підприємства та ефективність управління бізнесом впливають різні зацікавлені сторони. Тому необхідна робота з ідентифікації, класифікації та категоризації стейкхолдерів за значущими ознаками.

Потрібно враховувати вплив ідентифікованих стейкхолдерів на підприємство для гармонізації інтересів: власників і акціонерів; керівників і співробітників; споживачів і суспільства загалом; ділових партнерів і постачальників; державних органів; інших учасників (консалтингових, інжинірингових, патентних організацій тощо) [48].

Цілі виробничого контролінгу мають бути орієнтовані на:

- стратегічний розвиток із дотриманням соціальних, екологічних і корпоративних зобов'язань;
- узгодження поточної роботи з суміжними відділами підприємства;
- вивчення виробничої діяльності, оцінку результатів, виявлення проблем і підтримку управлінських рішень.

Дослідження теоретичних аспектів контролінгу на основі аналізу різних літературних джерел показують, що інструменти контролінгу є ефективними для оперативного та стратегічного планування, кореляції показників, пошуку «вузьких місць», порівняння відхилень і підтримки рішень.

Теоретики та практики сходяться на думці, що зони відповідальності служби контролінгу та суб'єкта управління розділені: менеджер відповідає за результати та може передавати повноваження службі контролінгу, але не може делегувати відповідальність. Спеціаліст із контролінгу може займатися частковою реалізацією функцій управління, зокрема:

- вибором відповідних управлінських інструментів;
- розробкою планових показників;
- інтерпретацією результатів;
- координацією управлінських рішень;
- контролем діяльності підприємства;
- методичною підтримкою та інформаційним забезпеченням процесів ухвалення управлінських рішень.

Інструменти контролінгу допомагають оцінювати й прогнозувати можливі відхилення, виявляти фактори, що впливають на виробничу діяльність, координувати взаємодію всередині компанії та розробляти заходи для запобігання проблемам. Це сприяє економічному ефекту завдяки спрощенню планування, ухвалення рішень і отримання інформації про діяльність підприємства [47].

Використання сучасних інформаційно-аналітичних і математичних методів дозволяє здійснювати кількісний і якісний аналіз та обґрунтовувати рішення шляхом моделювання різних ситуацій і сценаріїв [34].

Результативність вирішення завдань залежить від застосовуваних методів і інструментів, однак при їхньому виборі слід враховувати:

- прийняті цілі виробництва;
- рівень достовірності показників виробництва;
- рамкові умови;
- вплив внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Вибір інструментів і методів може ґрунтуватися на інтуїції, логічних прийомах, знаннях експертів, рекомендаціях консультантів.

Незалежно від обраного інструменту та методу, їхнє комплексне застосування дозволяє досягти бажаного результату та всебічного вивчення проблемної ситуації. Комплексне використання інструментарію виробничого контролінгу забезпечить:

- швидкий перехід до сталого розвитку;
- підвищення продуктивності;
- ефективне використання матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- готовність до можливих загроз і ризиків у виробництві;
- оперативне ухвалення якісних управлінських рішень;
- посилення безпеки виробництва.

Класифікацію інструментарію виробничого контролінгу представлено в таблиці 1.6.

Окрім зазначених інструментів, фахівці з виробничого контролінгу повинні володіти навичками застосування методів ощадливого виробництва та мати уявлення про теорію вирішення винахідницьких завдань. Такий набір знань сприятиме розвитку латерального мислення, що є надзвичайно важливим для цього фахівця.

Таблиця 1.6 - Систематизація інструментарію виробничого контролінгу

Аспекти виробничого контролінгу	Інструментарій виробничого контролінгу	Проекція
Планування	SWOT-аналіз; побудова матриць «ймовірність-вплив»; створення реєстру ризиків; аналіз «власне виробництво або постачання ззовні»; портфельний аналіз; крива зростання; техніка сценаріїв; аналіз еволюції ринку (матриця Hoter/Schendel).	Стратегічна
	Планування виробничого результату; розробка системи показників ефективності для підрозділів; цільове управління витратами; формування оперативного бюджету; забезпечення виробничої безпеки.	Оперативна
Моніторинг	GAP-аналіз (цей інструмент властивий усім переліченим аспектам управління); моніторинг параметрів соціально-економічного та екологічного розвитку; моніторинг технічних і технологічних інновацій; система збалансованих показників (BSC).	Стратегічна
	Розрахунок і контроль відхилень фактичних значень підконтрольних величин від цільових; розрахунок рівня запасів; система раннього попередження; контроль показників сталого розвитку; виявлення «вузьких місць»; моніторинг ринку праці; контроль за технікою безпеки.	Оперативна
Аналіз	Аналіз потенціалу; пошук і усунення стратегічних розривів; порівняння галузевої привабливості та конкурентоспроможності (матриця Shell/DPM).	Стратегічна
	ABC та XYZ-аналіз; аналіз виробничої логістики; факторний аналіз виявлених відхилень; функціонально-вартісний аналіз; аналіз беззбитковості та покриття витрат.	Оперативна
Регулювання	Забезпечення збалансованого розвитку; підвищення виробничої гнучкості; формування нових і реалізація існуючих програм соціально-економічного розвитку виробництва та розкриття потенціалу.	Стратегічна
	Стимулювання; регламентація дій; диспозитивне планування; оптимізація обсягів виробництва; створення «гуртків якості»; впровадження ключових показників ефективності; забезпечення координації підрозділів підприємства.	Оперативна

Джерело: складено автором

Представлена концепція проектування виробничого контролінгу на засадах сталого розвитку забезпечує ефективне функціонування виробничої діяльності у довгостроковій перспективі шляхом: урахування ESG-ризиків у виробничій діяльності; підвищення якості інформаційного забезпечення; підвищення ефективності системи планування, посилення моніторингу та аналізу показників виробництва. Метою запропонованого конструктивного принципу є розробка і впровадження механізму виробничого контролінгу як одного з найважливіших напрямів сталого розвитку державного підприємства на перспективу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» як джерело сталого розвитку енергетики України

АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» – це національна атомна енергогенеруюча компанія України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни. Заснована у 1996 році, компанія об'єднує всі діючі атомні електростанції (АЕС) України та здійснює управління ними, забезпечуючи понад 50% виробництва електроенергії в державі.

АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» є державною компанією, що підпорядковується Кабінету Міністрів України та Міністерству енергетики України. Керівництво компанії здійснює президент «ЕНЕРГОАТОМу», який призначається урядом і несе відповідальність за стратегічне управління, фінансову стабільність і розвиток компанії.

Організаційна структура «ЕНЕРГОАТОМу» включає:

- Наглядову раду, яка контролює діяльність компанії та формує основні напрями розвитку;
- Виконавчий орган – президента та його заступників, які керують операційною діяльністю;
- Філії та відокремлені підрозділи, що відповідають за експлуатацію конкретних атомних електростанцій;
- Департаменти з різних напрямів діяльності: фінансів, безпеки, міжнародного співробітництва, управління персоналом тощо.

З метою забезпечення прозорості управління компанія впроваджує сучасні підходи до корпоративного управління, бере участь у міжнародних ініціативах та дотримується стандартів МАГАТЕ (Міжнародного агентства з атомної енергії) щодо безпеки та операційної ефективності.

Головним завданням «ЕНЕРГОАТОМу» є безпечне, надійне та ефективне функціонування атомних електростанцій. Компанія відповідає за експлуатацію чотирьох діючих АЕС:

- Запорізька АЕС (найбільша атомна електростанція в Європі);
- Рівненська АЕС;
- Південноукраїнська АЕС;
- Хмельницька АЕС.

«ЕНЕРГОАТОМ» також займається:

- впровадженням новітніх технологій у сфері атомної енергетики;
- продовженням термінів експлуатації енергоблоків;
- розвитком системи безпеки АЕС;
- міжнародним співробітництвом у сфері ядерної енергетики;
- реалізацією проєктів з управління відпрацьованим ядерним паливом і радіоактивними відходами.

Компанія є стратегічно важливою для економіки та енергетичної незалежності країни. Завдяки значній частці атомної енергетики в загальному енергетичному балансі України, «ЕНЕРГОАТОМ» дозволяє зменшити залежність від імпорту енергоресурсів і сприяє стабільності електропостачання.

З початком військової агресії Росії проти України компанія зіткнулася з безпрецедентними викликами, зокрема окупацією Запорізької АЕС. Попри це, «ЕНЕРГОАТОМ» продовжує забезпечувати надійну роботу атомних станцій, адаптуючи свою діяльність до нових умов. Водночас компанія працює над зміцненням енергетичної безпеки країни та співпрацею з європейськими партнерами для інтеграції в європейський енергетичний простір.

Компанія активно працює над модернізацією енергоблоків, розвитком альтернативних джерел енергії та впровадженням малих модульних реакторів (ММР). Також «ЕНЕРГОАТОМ» розширює співпрацю з міжнародними партнерами, такими як Westinghouse, щодо постачання ядерного палива та будівництва нових енергоблоків. Впровадження сучасних технологій дозволяє

підвищити ефективність виробництва електроенергії та мінімізувати вплив на довкілля.

Крім того, «ЕНЕРГОАТОМ» бере участь у розробці стратегічних програм щодо розвитку водневої енергетики та зниження викидів вуглецю. В рамках європейських ініціатив компанія досліджує можливості зберігання та використання водню як екологічно чистого енергоносія. Це відкриває нові перспективи для атомної енергетики України у світлі глобального переходу до безвуглецевої економіки.

Серед основних викликів, з якими стикається «ЕНЕРГОАТОМ», є необхідність оновлення інфраструктури, забезпечення високого рівня безпеки експлуатації АЕС та відповідність міжнародним стандартам. Важливою частиною стратегії розвитку є інтеграція в європейську енергетичну систему та розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями для залучення інвестицій у модернізацію галузі.

Завдяки інноваційним підходам та високим стандартам безпеки «ЕНЕРГОАТОМ» залишається ключовим гравцем у сфері ядерної енергетики та гарантом енергетичної незалежності України. Подальший розвиток компанії сприятиме зміцненню енергетичної безпеки держави, розширенню експортного потенціалу та сталому економічному зростанню.

Державне підприємство "НАЕК "ЕНЕРГОАТОМ" відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку України, оскільки його діяльність відповідає трьом ключовим компонентам цього концепту: економічному, екологічному та соціальному (рис. 2.1).

1. Економічний вимір.

- Стабільне постачання електроенергії: ЕНЕРГОАТОМ виробляє понад 50% всієї електроенергії в Україні, що забезпечує енергетичну безпеку країни.

- Енергоефективність: постійне підвищення ефективності атомних електростанцій (АЕС) через модернізацію та впровадження нових технологій.

- Інвестиції в інновації: Співпраця з міжнародними партнерами та реалізація проектів у сфері ядерної енергетики та відновлюваних джерел енергії.

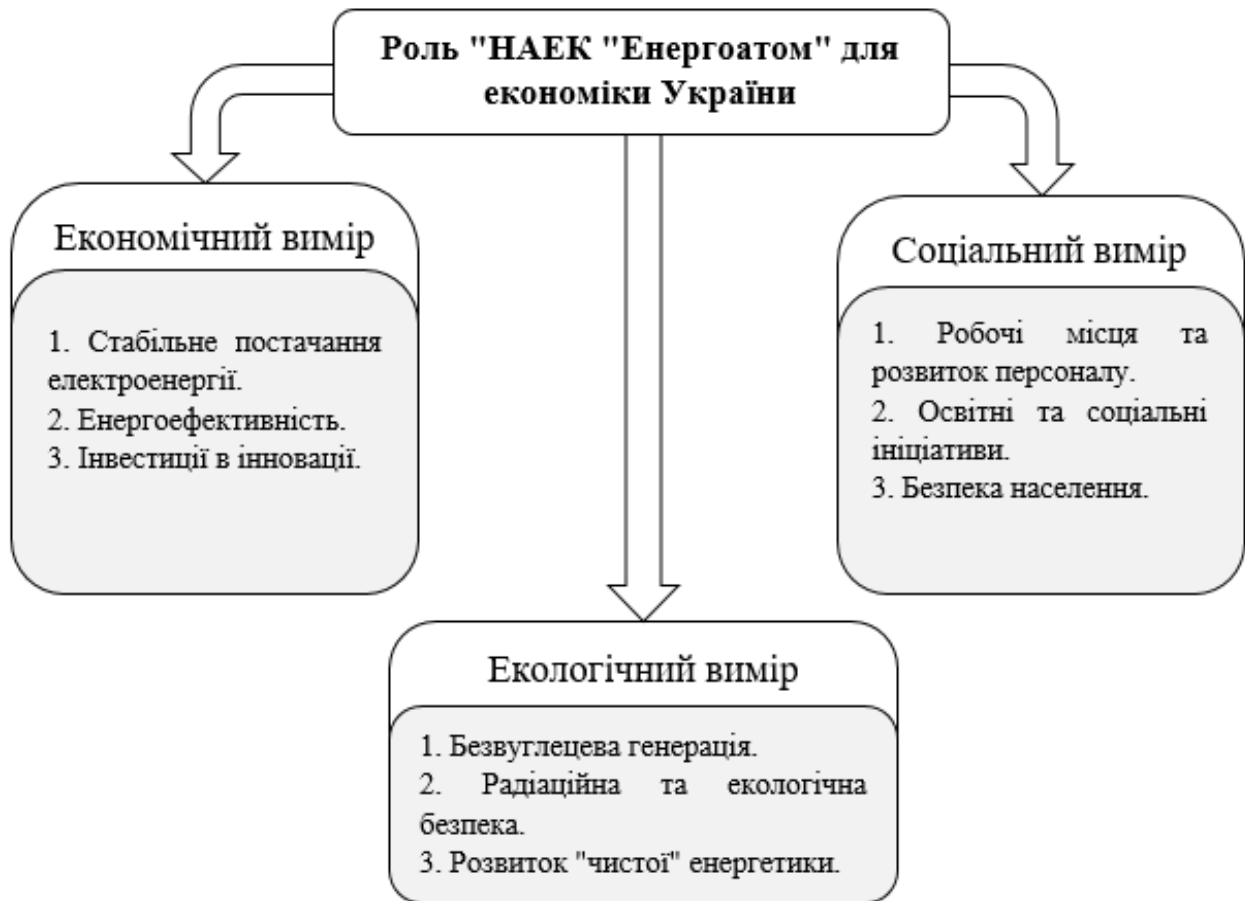


Рисунок 2.1 - Роль "НАЕК "ЕНЕРГОАТОМ" у забезпеченні сталого розвитку України

Джерело: складено автором

2. Екологічний вимір.

- Безвуглецева генерація: АЕС не виробляють викидів CO₂, що сприяє боротьбі зі змінами клімату.

- Радіаційна та екологічна безпека: використання сучасних технологій для мінімізації радіоактивних відходів та безпечного поводження з ядерним паливом.

- Розвиток "чистої" енергетики: впровадження проєктів із відновлюваної енергетики, зокрема, будівництво сонячних електростанцій на території зон спостереження АЕС.

3. Соціальний вимір.

- Робочі місця та розвиток персоналу: підприємство забезпечує десятки тисяч робочих місць та підтримує професійний розвиток працівників.

- Безпека населення: високі стандарти безпеки на АЕС, регулярні навчання персоналу та співпраця з міжнародними організаціями (МАГАТЕ).

- Освітні та соціальні ініціативи: співпраця з вищими навчальними закладами, підтримка молодих фахівців, а також соціальні програми для громад, що проживають у зоні розташування АЕС.

Таким чином, "ЕНЕРГОАТОМ" є ключовим гравцем у досягненні цілей сталого розвитку в Україні, забезпечуючи надійність, екологічність та соціальну відповідальність у сфері енергетики

У 2024 році діяльність НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» продемонструвала високу продуктивність. Загальний обсяг виробленої електроенергії склав 53 млрд. кВт·год, що перевищує показники 2023 року на 2%, а 2022 року - на 12%. Виробничий результат також перевершив заплановані обсяги на 1 млрд. кВт·год.

Протягом опалювального сезону (зимових місяців) виробіток електроенергії становив від 5 до 6 млрд. кВт·год щомісяця. У теплий період, коли проводилися планові ремонти, цей показник був на рівні 3–4 млрд. кВт·год на місяць. Завдяки оптимізації ремонтних робіт загальна їхня тривалість скоротилася на 59 діб, що дозволило підтримувати стабільну роботу всіх дев'яти енергоблоків на підконтрольній Україні території.

Компанія направила 116,3 млрд. грн. (без ПДВ) - 58% від чистого доходу - на виконання спеціальних зобов'язань, що допомогло зберегти стабільні тарифи для населення. Крім того, податкові платежі до державного та місцевих бюджетів досягли 28,8 млрд. грн., що на 35% більше, ніж попереднього року.

Щодо виплати дивідендів, інформація за 2024 рік відсутня. Оскільки «ЕНЕРГОАТОМ» є державною компанією, питання про розподіл прибутку залежить від державної політики та фінансових підсумків діяльності.

2.2. Фінансова оцінка діяльності АТ «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

В фінансовій звітності «ЕНЕРГОАТОМ» за три роки було виявлено як позитивні, так і негативні тенденції розвитку. Динаміка показників свідчить про загальний розвиток компанії, проте окремі статті балансу потребують більш глибокого аналізу. Протягом досліджуваного періоду (2021-2023 рр.) майно підприємства стабільно зростало, і особливо суттєвий приріст спостерігався в останньому році: його вартість збільшилася в 1,7 рази (з 244 598 998 млн. грн. до 411 018 065 млн. грн.). Цей ріст було досягнуто завдяки таким статтям, як залишкова вартість основних засобів, виробничі запаси та незавершене будівництво. Проте причиною такого зростання були додаткові інвестиції у виробничі потужності на тлі нищівних атак Росії по українській енергетиці.

Крім того, зростання були зафіксовані за такими статтями, як готова продукція та товари. За останній рік також збільшилися капітал у дооцінках і обсяги короткострокових кредитів банків, що може свідчити про покращення доступу підприємства до зовнішніх джерел фінансування і стабільність його фінансової позиції.

Однак, окремі статті, як-от дебіторська заборгованість, векселі одержані, інші довгострокові зобов'язання та кредиторська заборгованість, потребують більш детального аналізу їхнього впливу на загальний фінансовий стан компанії. Збільшення заборгованостей може свідчити про потенційні ризики для ліквідності підприємства, тому необхідно провести додаткове дослідження для виявлення причин і розробки відповідних заходів щодо управління цими показниками. Це дозволить ефективніше планувати подальші кроки з розвитку та забезпечення фінансової стійкості компанії.

Проте у звітності АТ «ЕНЕРГОАТОМ» можна виділити тенденції, що викликають занепокоєння:

– Зростання кредиторської заборгованості: це може свідчити про труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань, що потенційно загрожує ліквідності компанії і може створювати ризики для її фінансової стабільності.

– Збільшення довгострокових зобов'язань: зростання боргового навантаження в довгостроковій перспективі може негативно вплинути на фінансовий стан, особливо якщо воно не супроводжується адекватним зростанням прибутковості або ліквідності активів.

– Високий рівень дебіторської заборгованості: це може вказувати на проблеми з обіговими коштами та відтермінування платежів з боку контрагентів, що ставить під загрозу своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

– Скорочення грошових коштів у загальній структурі активів: це може свідчити про зниження ліквідності, що ускладнює своєчасне виконання зобов'язань і вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів.

Серед позитивних тенденцій можна відзначити:

– Зростання обсягу активів: протягом останніх років компанія демонструє стабільне збільшення вартості активів, що свідчить про її розвиток і здатність залучати додаткові ресурси для розширення операційної діяльності.

– Підвищення власного капіталу: це свідчить про те, що підприємство більше покладається на внутрішні ресурси фінансування, знижуючи свою залежність від позикових коштів, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

– Зростання нерозподіленого прибутку: компанія демонструє здатність генерувати прибуток і реінвестувати його у свій розвиток, що сприяє довгостроковій стабільності та зростанню.

– Наявність інвестицій у «незавершене будівництво»: це вказує на активні проекти з модернізації та розширення інфраструктури, що в майбутньому може підвищити продуктивність і ефективність компанії.

Таким чином, АТ «ЕНЕРГОАТОМ» демонструє як позитивні, так і негативні тенденції у своєму фінансовому стані. З одного боку, зростання активів і власного капіталу свідчить про стабільний розвиток і фінансову стійкість компанії. З іншого боку, зростання зобов'язань та високий рівень дебіторської заборгованості можуть бути ознаками потенційних ризиків для ліквідності та фінансової стійкості в майбутньому.

Таблиця 2.1 - Коефіцієнтний аналіз АТ «ЕНЕРГОАТОМ» 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу ОЗ%	сума зносу ОЗ/первісна вартість ОЗ	69	69	63,5
Коефіцієнт строку використання ОЗ %	залишкова вартість/первісна вартість	31	31	36,5
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів%	величина зносу нематеріальних активів/первісна вартість нематеріальних активів	45	47	49
Коефіцієнт реальної вартості майна%	(основні засоби за залишковою вартістю + виробничі запаси + незавершене виробництво + малоцінні швидко зношувальні предмети)/підсумок активу балансу	81	81	82
Коефіцієнт рентабельності ОЗ	чистий прибуток/середня величина ОЗ за рік	4	3	-
Коефіцієнт виробничої віддачі ОЗ	виручка від реалізації/середня величина ОЗ	51	82	62

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз коефіцієнтів АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 роки виявляє як позитивні, так і проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів залишається високим, хоча й спостерігається незначне покращення у 2023 році (зниження з 69% до 63,5%). Це свідчить про значний ступінь амортизації основних засобів, що може впливати на їхню ефективність і потребувати оновлення. Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів має тенденцію до зростання, що вказує на активне використання цих активів, але також може свідчити про їх старіння. Коефіцієнт реальної вартості майна стабільний і високий, що свідчить про значну частку матеріальних активів у структурі балансу, зокрема основних засобів та виробничих запасів. Коефіцієнт рентабельності основних засобів знизився з 4% у 2021 році до збитків у 2023 році. Це можна пояснити тим, що всі доходи підприємства спрямовуються на виконання спеціальних зобов'язань. Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів демонструє нестабільність: спочатку зріс, але потім знизився до 62% у 2023 році. Причинами таких показників можуть

бути: високий рівень зносу основних засобів, постійне їх руйнування у наслідок російських атак та обмеження у фінансуванні їх модернізації та нестабільність зовнішнього середовища навколо підприємства.

Серед можливих наслідків аналізованих показників можна виділити зниження конкурентоспроможності підприємства внаслідок зносу (старіння) основних засобів, що супроводжується збільшенням витрат на утримання зношеного обладнання. Така ситуація може призвести до подальшого погіршення фінансових результатів і посилення залежності від зовнішнього фінансування. Для вирішення цих проблем доцільно інвестувати в модернізацію основних засобів та оновлення виробничих потужностей. При цьому необхідно підвищувати ефективність використання ресурсів шляхом оптимізації виробничих процесів. Крім того, важливо розвивати додаткові джерела фінансування для забезпечення оновлення активів та стабілізації фінансового стану компанії.

Також не менш важливим є аналіз оборотності активів підприємства, який здійснюється для комплексної оцінки ефективності використання активів підприємства, його ліквідності та фінансової стійкості. Він допомагає визначити швидкість перетворення активів на грошові кошти, ефективність використання матеріальних ресурсів і рівень управління оборотним капіталом. Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз оборотності активів АТ «ЕНЕРГОАТОМ» 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт обороту	Чистий дохід / Середня величина ОА за рік	1,88	2,59	3,02
Коефіцієнт завантаження	Середня величина ОА за рік / Чистий дохід	0,53	0,38	0,33
Коефіцієнт ефективності	Валовий прибуток / Середня величина ОА за рік	0,84	1,67	2
Коефіцієнт рентабельності	Коефіцієнт ефективності * 100%	84%	167%	200%

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз оборотності активів АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 роки демонструє покращення фінансових показників.

Зокрема, коефіцієнт обороту активів за дані 3 роки зберігає тенденцію зростання, адже він збільшився з 1,88 у 2021 році до 3,02 у 2023 році, що є гарним показником і свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерування доходу. Отримані значення коефіцієнту завантаження активів також показують добру тенденцію спадання, а саме: коефіцієнт знизився, вказуючи на зменшення потреби у використанні активів для отримання одиниці доходу. Коефіцієнт ефективності зріс, що свідчить про покращення прибутковості активів. А коефіцієнт рентабельності підвищився, що відображає та підтверджує зростання ефективності управління активами. Загалом, компанія демонструє позитивну динаміку в управлінні активами, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та продуктивності.

Аналіз джерел формування активів є важливим інструментом оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. Розрахунок цих показників дає можливість оцінити фінансову стійкість, співвідношення власних і залучених коштів, а також ступінь залежності від зовнішнього фінансування. Такий аналіз допомагає виявити ризики, пов'язані з банкрутством або надмірною залежністю від зовнішніх джерел фінансування, а також перевірити відповідність довгострокових ресурсів основним активам і короткострокових зобов'язань - короткостроковим активам. Це дозволяє контролювати фінансовий баланс компанії та допомагає прогнозувати її подальший розвиток. Загалом, аналіз джерел активів формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підтримки стабільного фінансового становища компанії. Результати такого аналізу представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Джерела формування активів АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
ВОА	Власний капітал – необоротні активи	-63026364	-63945267,5	- 91926116,0
ВПА	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання – необоротні активи	- 55004120	-52209154	- 79366012,5
РВО	ВПА/ОА	- 1,25	-1,01	- 1,56
РПО	Поточні зобов'язання / оборотні активи	0,22	0,18	0,17
РМО	ГК/ВОА (ВПА)	-	-	-
РГД	ВОА(ВПА)/ВЗ	-	-	-

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз показників джерел формування активів АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за період 2021-2023 роки виявляє деякі негативні тенденції, що свідчать про фінансові труднощі підприємства. Значення коефіцієнта ВОА (власний оборотний капітал) і ВПА (власний покритий актив) залишаються від'ємними протягом всіх трьох років, що вказує на недостатній рівень власного капіталу для покриття необоротних активів. Це створює суттєві ризики для фінансової стійкості компанії, оскільки показує значну залежність від позикових коштів для забезпечення основних активів. Коефіцієнт РВО (відношення ВПА до оборотних активів) також є від'ємним, що підтверджує нестабільність в управлінні фінансуванням оборотних активів, зокрема через надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на це, коефіцієнт РПО (відношення поточних зобов'язань до оборотних активів) знизився з 0,22 у 2021 році до 0,17 у 2023 році, що може вказувати на певне поліпшення в управлінні поточними зобов'язаннями. Виходячи з цього, можна сказати, що підприємство демонструє критичну залежність від позикових коштів і низьку ефективність фінансового управління, що підвищує ризик фінансової нестабільності. Тому необхідно зосередитися на оптимізації структури капіталу, зменшенні залежності від позикових коштів та покращенні ефективності використання

оборотних активів для зниження фінансових ризиків та забезпечення стабільності на майбутнє.

Аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості є ключовим етапом проведення загального аналізу, оскільки ці показники дають можливість оцінити загальний фінансовий стан підприємства та його здатність ефективно використовувати ресурси для отримання прибутку. Таблиця 2.4 містить дані, що слугують основою для детального факторного аналізу.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт незалежності	ВК/баланс загальний	0,56	0,49	0,61
Коефіцієнт фінансової стійкості	ВК + Довгострокові зобов'язання/баланс загальний	0,83	0,70	0,88
Коефіцієнт фінансування	ПК/ВК	0,78	1,03	0,65
Загальна рентабельність діяльності підприємства	Прибуток до оподаткування/сер. значення балансу	3,14%	-	-
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від опер. діяльності/сер. знач. балансу	4,7%	-	-
Чиста рентабельність д.п.	Чистий прибуток/сер. знач. балансу	2,53%	-	-
Рентабельність власного капіталу	Прибуток до оподаткування/сер. значення ВК	5,79%	-	-
Чиста рентабельність ВК	Чистий прибуток/сер. значення ВК	4,66%	-	-

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз показників прибутковості та фінансової стійкості АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 роки показує як позитивні, так і проблемні тенденції, які впливають на фінансовий стан компанії та її функціонування в умовах сучасного ринку.

Коефіцієнт незалежності стабільно знаходиться на достатньому рівні і становить у 2023 році 0,61. Це свідчить про те, що більше половини активів компанії фінансується за рахунок власного капіталу, що є позитивною рисою для зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості покращився до 0,88 у 2023 році, що вказує на значне зростання здатності компанії задовольняти довгострокові потреби за допомогою стабільних джерел фінансування, таких як власний капітал і довгострокова заборгованість. Це підвищує надійність і стійкість компанії до економічних ризиків. Коефіцієнт фінансування продемонстрував позитивну динаміку, знизившись з 1,03 у 2022 році до 0,65 у 2023 році. Це свідчить про меншу залежність від позикових коштів та більш раціональне використання власних коштів для фінансування діяльності. У 2021 році показники рентабельності показали позитивну динаміку, зокрема загальна рентабельність становила 3,14%, операційна рентабельність - 4,7% та чиста рентабельність - 2,53%. Це свідчить про те, що за той рік компанія ефективно використовувала свої ресурси для отримання прибутку. Проте в період 2022-2023 років спостерігається різке падіння показників, викликаного спрямуванням коштів на виконання спеціальних зобов'язань. У таких умовах стандартні підходи до розрахунку та аналізу таких показників втрачають сенс.

У цілому, аналіз показує, що незважаючи на покращення окремих показників фінансової стійкості, загальний фінансовий стан компанії все ще залишається під загрозою через значні збитки та низьку ефективність використання активів. Така ситуація вимагає комплексного підходу до вирішення, а саме: розроблення стратегії підвищення ефективності роботи та зниження витрат, особливо коли мова йде про старе обладнання; інвестування в модернізацію основних фондів та впровадження нових технологій, що підвищують продуктивність праці; перегляд підходу до управління капіталом, у тому числі залучення довгострокових інвестицій для зменшення боргового навантаження; посилення контролю витрат і оптимізація процесів управління для забезпечення стабільності фінансових результатів. Якщо ці заходи будуть

реалізовані вчасно, підприємство має шанс відновити прибутковість, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток на майбутнє.

Аналіз ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства швидко перетворити свої активи на готівку для погашення короткострокових зобов'язань. Ця інформація є критичною для прийняття управлінських рішень, пошуку додаткових джерел фінансування та зниження ризику банкрутства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників ліквідності АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/поточні зобов'язання	1,08	1	1,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти та їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,1	0,05	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-виробничі запаси)/поточні зобов'язання	0,44	0,5	0,41
Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках	$(A1+A2) / ПЗ$	0,4	0,5	0,2
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	КЗ/ДЗ	0,6	1,5	1,9

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз показників ліквідності АТ «ЕНЕРГОАТОМ» демонструє нестійкі тенденції у фінансовій стійкості підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності має позитивну динаміку. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Однак рівень ліквідності у 2021–2022 роках залишався недостатнім, оскільки коефіцієнт досяг оптимального значення лише

в 2023 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє негативну динаміку. Це вказує на зниження рівня надходжень грошових коштів та їх еквівалентів, що підвищує ризики невиконання короткострокових зобов'язань у випадку термінової потреби. Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду залишається від'ємним, що свідчить про недостатність високоліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках також має тенденцію до зниження. Це свідчить про зменшення частки ліквідних активів у структурі оборотних активів. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості зріс, що вказує на зростання кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською. Це може свідчити про збільшення фінансового навантаження на підприємство через накопичення боргів перед кредиторами.

Підприємство демонструє певне покращення за показником поточної ліквідності, що свідчить про зростання спроможності покривати короткострокові зобов'язання. Проте зниження абсолютної та швидкої ліквідності, а також погіршення структури запасів вимагають уваги до управління оборотними активами. Зростання кредиторської заборгованості вказує на необхідність більш збалансованого підходу до фінансового управління. Для поліпшення ситуації підприємству слід зосередитися на нарощуванні ліквідних активів, скороченні боргів перед кредиторами та оптимізації оборотного капіталу.

Додатковим показником для аналізу ліквідності є коефіцієнт відновлення платоспроможності, який розраховується за формулою:

$$\text{Кв. п.} = \frac{K_{п1} + \frac{6}{t} * (K_{п1} - K_{п0})}{2} \quad (2.1)$$

де Кв.п. – коефіцієнт відновлення платоспроможності;

$K_{п1,0}$ – фактичне значення поточної ліквідності на початок і кінець звітного періоду;

t – період відновлення платоспроможності у місяцях.

1. Коефіцієнт відновлення платоспроможності 2021-2022 рр. = 0,48

2. Коефіцієнт відновлення платоспроможності 2022-2023 рр. = 0,95

Збільшення коефіцієнта вказує на поліпшення платоспроможності підприємства. Проте, для забезпечення більшої фінансової стійкості та зниження ризику неплатоспроможності, компанії необхідно продовжувати роботу над покращенням цього показника.

Порівняльний аналіз фінансових результатів є потужним інструментом для оцінки фінансової ефективності компанії, виявлення сильних і слабких сторін, а також для прогнозування майбутніх результатів. Він допомагає виявити фактори, які впливають на фінансові показники, і приймати обґрунтовані рішення для покращення фінансового стану компанії. Результати такого аналізу представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналітичний аналіз звіту про фінансові результати АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 рр.

Статті	2021 рік		2023 рік		Зміни		Темп приросту
	Сума, тис.грн	Питома вага (%)	Сума, тис. грн.	Питома вага (%)	Сума, тис.грн	Питома вага (%)	
Виручка від реалізації	83118205	100	153836329	100	70718124	-	0,85
Собівартість продукції	46051129	55,4	51506934	33,5	5455805	21,9	0,12
Адміністративні витрати	1793406	2,2	1947963	1,2	154557	1	0,09
Витрати на збут	23533324	28,3	100839191	65,5	77305867	37,2	3,28
Інші доходи	92316	0,1	104349	0,06	12033	0,04	0,13
Фінансові витрати	3852497	4,63	6365411	4,1	2512914	0,53	0,65
Чистий фінансовий результат	5914484	7,1		-	-	-	-

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз фінансових результатів АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021 та 2023 роки виявляє як позитивні, так і проблемні тенденції у фінансовій діяльності підприємства. Виручка від реалізації значно зросла (на 85%), що є позитивною

динамікою і свідчить про зростання обсягу реалізації продукції або послуг. Собівартість продукції також зросла, проте її питома вага в структурі витрат суттєво зменшилася. Це свідчить про певне покращення ефективності виробництва, хоча абсолютне зростання собівартості свідчить про збільшення витрат, можливо через інфляцію чи інші фактори. Адміністративні витрати зросли незначно, але їхня питома вага скоротилася, що вказує на покращення управління цими витратами. Це вказує на суттєві витрати на маркетинг, логістику або інші заходи, пов'язані зі збутом, які, ймовірно, не виправдали себе щодо збільшення прибутковості.

Оцінка рентабельності підприємства має вирішальне значення для визначення його фінансової ефективності, залучення інвестицій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підтримки конкурентних переваг. У подальшому представлені розрахунки та аналіз основних показників рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники рентабельності АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
Економічна рентабельність	Валовий прибуток/середнє значення капіталу	0,3	0,7	0,5
Рентабельність виробничих ресурсів	Прибуток до оподаткування/середня вартість основних виробничих засобів та матеріальних оборотних, активів	0,27	-	-
Загальна рентабельність	Прибуток від реалізації продукції/ середня сума основних фондів та оборотних коштів.	0,35	0,56	0,47

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

На основі аналізу показників рентабельності АТ «ЕНЕРГОАТОМ» за 2021-2023 роки можна зробити висновки. У 2021 році економічна рентабельність підприємства становила 0,3, що є відносно низьким показником. Рентабельність виробничих ресурсів у 2021 році склала 0,27, демонструючи відносно стабільне

використання основних засобів і матеріальних активів. Ймовірними причинами збитків могли бути зростання витрат, зниження доходів або негативний вплив зовнішніх факторів. Загальна рентабельність у 2021 році становила 0,35, що вказує на помірну ефективність використання основних фондів і оборотних коштів. У 2022 році цей показник зріс до 0,56, демонструючи значне покращення операційної діяльності. У 2023 році рентабельність знизилася до 0,47, проте залишилася вищою за рівень 2021 року, що свідчить про відносну стабільність показника.

Особливе занепокоєння викликає збитковість за показником рентабельності виробничих ресурсів у 2022–2023 роках, що потребує додаткової уваги та аналізу. Для поліпшення ситуації підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання виробничих ресурсів та збільшенні доходів від основної діяльності. Тому керівництву підприємства доцільно активно використовувати інструментарій виробничого контролінгу.

2.3. Інтеграція виробничого контролінгу у процес прийняття управлінських рішень для забезпечення стійкого розвитку підприємств

Виробничий контролінг, як зазначено вище, зосереджуючись на пріоритетних напрямках виробничої діяльності, розробляє конкретні умови для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів (рис. 2.2).

Процес стійкого розвитку базується на створенні умов, які враховують загальні інтереси та корпоративний комплаєнс для ухвалення рішень. До основних загальноприйнятих теорій удосконалення виробничих процесів належать:

- теорія обмежень систем;
- кайдзен і ощадливе виробництво;
- теорія розв'язання винахідницьких завдань.

Усі розроблювані інструменти базуватимуться на філософії кайдзен, яка передбачає визнання наявної проблеми та прагнення її вирішити. Важливо, що кайдзен формує процесно-орієнтоване мислення: для покращення результатів необхідно вдосконалювати процеси.



Рисунок 2.2 - Загальна структура виробничого контролінгу у процесі вдосконалення

Джерело: складено автором

Процедура використання інструментів виробничого контролінгу:

1. Визначити об'єкт удосконалення (слабку ланку у виробничому ланцюжку).
2. Виявити проблеми, суперечності та описати кінцеві ідеальні результати за чотирма напрямками: економічним, екологічним, соціальним та управлінським.
3. Сформувати сенси удосконалення з урахуванням очікувань внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів – економічні умови та умови розвитку. Підсумок: «фільтр» можливих негативних наслідків.
4. Підтримка управлінського рішення на основі вибраних умов удосконалення.

Перший крок. У виробничому процесі майже завжди є проблемне місце, яке обмежує максимальну продуктивність, знижує якість готової продукції або підвищує собівартість виробництва. Робочим інструментом для виявлення слабкої ланки є картування потоку створення цінності (VSM) – детальний опис обраного виробничого процесу із зазначенням таких показників, як час виробничого циклу, такт часу, рівень дефектності, обсяг запасів, продуктивність та інші параметри для кожного етапу процесу [32].

Якщо проблемне місце не виявлено, процес удосконалення можна ініціювати з першої ланки виробничого ланцюжка. Загалом пошук слабкої ланки у виробництві потребує комплексного підходу та включає аналіз виробничих даних, виявлення проблем, пов'язаних із якістю продукції, часом виробництва та витратами. Також доцільно провести опитування працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, щоб дізнатися їхню думку щодо існуючих проблем. Тому важливо залучати лінійний персонал до контролінгової групи. Це допоможе визначити слабкі місця у виробництві та вжити заходів для їх усунення. Тут також відображається бізнес-філософія кайдзен, один із принципів якої полягає в тому, що до процесу удосконалення залучаються всі працівники підприємства [42].

Другий крок. Необхідно виявити суперечності та визначити ідеальний кінцевий результат, коли, за можливості, проблемний ресурс (елемент системи) усувається без будь-яких витрат (втрат), ускладнень і небажаних ефектів. Ресурс усередині системи, який потребує вдосконалення, має трансформуватися або усуватися, передаючи свої функції надлишковим ресурсам системи [3]. Однак не завжди можливо усунути ресурс, і не завжди ідеальний кінцевий результат є досяжним [46]. Тому важливо визначити напрям руху до цього результату.

На цьому етапі відділ контролінгу або група відповідальних осіб у взаємодії з іншими підрозділами підприємства починає формувати проєкт, бажано на основі практик ощадливого виробництва. Особливу увагу слід приділити пошуку та вирішенню суперечностей у виробничій системі, покращенню робочого простору, прискоренню процесу переналагодження обладнання, скороченню часу простою, балансуванню системи управління запасами, зменшенню дефектності продукції тощо.

Третій крок. Після виявлення ресурсу, який негативно впливає на виробництво, якість або вартість продукції, паралельно з формуванням проєкту розпочинається процес формування «сенсів» удосконалення цього ресурсу. Він базується на балансі економічних умов і умов розвитку. Ці умови є варіативними та можуть спиратися на цілі, місію та стратегічне бачення підприємства.

Четвертий крок. Визначивши конкретні умови та взявши на себе відповідальність за достовірність, актуальність, збереження й оперативність інформації, фахівець із виробничого контролінгу розробляє кілька варіантів обґрунтованих та виважених економіко-управлінських рішень.

Поряд із виконанням економічних і соціальних умов, до обґрунтування вдосконалення виробничих процесів має включатися опис заходів щодо мінімізації втрат. Це досягається шляхом усунення всіх видів надлишкових витрат, таких як час, гроші, матеріали та енергія, а також через постійне вдосконалення виробничих процесів і підвищення якості продукції.



Рисунок 2.3 - Процес удосконалення виробництва

Джерело: складено автором

Втрати виникають у разі: надмірного виробництва, неефективної логістики, зайвих запасів, надмірної обробки, нераціонального використання кваліфікації працівників, очікування тощо.

Виробничий контролінг є важливим інструментом управління, що дозволяє оптимізувати роботу підприємства, мінімізувати втрати та підвищити ефективність використання ресурсів АТ "ЕНЕРГОАТОМ" (рис. 2.4).

1. Оптимізація виробничих процесів.

Одним із ключових напрямків удосконалення є підвищення продуктивності шляхом усунення зайвих операцій, скорочення часу виробничого циклу та автоматизації процесів. Впровадження ощадливого виробництва (Lean Production) дозволить мінімізувати втрати ресурсів, усунути неефективні дії та покращити організацію робочих процесів.



Рисунок 2.4 - Узагальнена схема впливу виробничого контролінгу на діяльність підприємства

Джерело: складено автором

Також важливим кроком є картування потоку створення цінності (VSM), яке дозволяє детально аналізувати виробничий ланцюг і визначати його слабкі місця. Це допоможе підвищити ефективність виробництва та скоротити витрати.

Цифровізація та автоматизація виробничих процесів сприятиме зменшенню людського фактору, підвищенню точності контролю та оперативності прийняття управлінських рішень.

2. Контроль за використанням ресурсів.

Оскільки АТ "ЕНЕРГОАТОМ" працює у сфері енергетики, одним із ключових завдань є оптимізація виробничих витрат на електроенергію, воду та матеріали. Для цього необхідно проводити енергетичні аудити та аналіз ефективності використання ресурсів на кожному етапі виробництва.

Моніторинг рівня зношеності обладнання дозволить вчасно планувати його модернізацію або заміну, що запобігатиме аваріям і непродуктивним простоям. Також варто впровадити систему контролю витрат часу на ремонт і технічне обслуговування, що дасть змогу скоротити час простоїв обладнання та підвищити його продуктивність.

3. Якість та безпека виробництва.

Забезпечення безпеки виробничих процесів є критично важливим для атомної енергетики. Тому необхідно дотримуватися міжнародних стандартів якості та безпеки, зокрема ІАЕА (Міжнародного агентства з атомної енергії) та ISO 9001, 14001, 45001.

Запровадження системи аналізу ризиків та управління інцидентами дозволить оперативно реагувати на потенційні загрози, запобігаючи аваріям та іншим небезпечним ситуаціям. Регулярні аудити безпеки та навчальні тренування персоналу допоможуть підтримувати високий рівень підготовленості працівників до надзвичайних ситуацій.

4. Контроль ефективності персоналу.

Для підвищення ефективності роботи персоналу необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволять об'єктивно оцінювати діяльність працівників та виробничих підрозділів.

Навчання персоналу є важливим фактором забезпечення якості та безпеки. Впровадження VR-тренінгів допоможе змодельовати реальні виробничі ситуації, що дозволить працівникам ефективніше засвоювати знання та навички без ризику для життя.

Також необхідно запровадити систему преміювання за ефективні пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів, що сприятиме підвищенню мотивації працівників.

5. Зменшення операційних ризиків.

Одним із ключових завдань виробничого контролінгу є зниження ризиків, пов'язаних із зупинками виробництва, відмовами обладнання та неефективним використанням ресурсів.

Для цього можна застосовувати аналітику великих даних (Big Data), яка дозволяє аналізувати роботу обладнання та прогнозувати можливі несправності. Використання технологій штучного інтелекту (AI) сприятиме автоматичному виявленню відхилень у виробничих процесах та своєчасному реагуванню на них.

Ще одним важливим напрямком є підвищення кібербезпеки виробничих систем, оскільки атомна енергетика є стратегічно важливою галуззю, яка може стати об'єктом кібератак.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити безпеку виробничих процесів. Це сприятиме стійкому розвитку АТ "ЕНЕРГОАТОМ" та підвищенню його конкурентоспроможності у сфері енергетики.

Погодження запропонованих сценаріїв із керівництвом може призвести до коригувальних дій. У деяких випадках може знадобитися залучення експертної думки. Остаточне рішення ухвалює керівництво, яке несе відповідальність за його прийняття та юридичне оформлення.

ВИСНОВКИ

Сучасний виробничий контролінг, будучи підсистемою контролінгу підприємства, використовуючи інструменти планування, моніторингу, аналізу та регулювання, зосереджуючись на пріоритетних напрямках удосконалення виробничої діяльності, управлінському обліку, орієнтуючись на вимоги та очікування стейкхолдерів, а також місію, цілі, стратегію та завдання підприємства, аналізує фактори, що впливають на відхилення виробничих процесів, здійснює їх комплексний розгляд і розробляє інформаційну базу для прийняття якісних управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей і завдань через призму соціальних та екологічних умов, визначає релевантність отриманого ефекту.

Аналізуючи діяльність АТ «ЕНЕРГОАТОМ», можна зробити висновок, що підприємство стикається із суттєвими фінансовими труднощами, зокрема, високим рівнем збитків, нестачею ліквідності та значною залежністю від позикового капіталу. Незважаючи на позитивні зміни в окремих аспектах, таких як зростання виручки та часткова стабільність довгострокової ліквідності, загальний фінансовий стан компанії залишається під загрозою.

Для стабілізації фінансового стану підприємства важливо реалізувати низку заходів. Зокрема, необхідно провести аналіз грошових потоків для виявлення проблемних зон і формування плану забезпечення ресурсів для покриття зобов'язань. Оптимізація структури зобов'язань, включаючи реструктуризацію боргу, може знизити тиск на грошові потоки. Скорочення витрат на збут та інших неперіоритетних витрат, базуючись на їхньому аналізі, дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси. Інвестиції в оновлення основних засобів сприятимуть зниженню експлуатаційних витрат та підвищенню ефективності операційної діяльності.

Залучення додаткового фінансування через стратегічних партнерів або інвесторів дозволить покращити ліквідність. Розробка довгострокової стратегії

фінансового відновлення, яка включає перегляд витрат, підвищення рентабельності та управління ризиками, стане основою для стабілізації ситуації.

Загалом, АТ «ЕНЕРГОАТОМ» перебуває у фінансово нестабільному стані, однак реалізація зазначених заходів, а також впровадження інструментарію виробничого контролінгу може сприяти стабілізації ситуації, відновленню прибутковості та створенню основи для сталого розвитку.

У роботі обґрунтовано рекомендації щодо інтеграції системи виробничого контролінгу в МСРДП з метою вироблення правомірних управлінських рішень, екологічної та соціальної орієнтації та підвищення ефективності виробництва.

Рекомендації забезпечать: посилення збалансованого розвитку державного підприємства шляхом формування нових і підтримки існуючих конкурентних переваг в інтересах суспільства, залучення інвестицій, підвищення прихильності партнерів та лояльності клієнтів, зростання вартості компанії, підвищення задоволеності стейкхолдерів, підвищення ефективності діяльності.

Одним із ключових напрямків удосконалення є підвищення продуктивності шляхом усунення зайвих операцій, скорочення часу виробничого циклу та автоматизації процесів. Впровадження ощадливого виробництва дозволить мінімізувати втрати ресурсів, усунути неефективні дії та покращити організацію робочих процесів. Також важливим кроком є картування потоку створення цінності (VSM), яке дозволяє детально аналізувати виробничий ланцюг і визначати його слабкі місця. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва та скороченню витрат. Цифровізація та автоматизація виробничих процесів сприятиме зменшенню впливу людського фактора, підвищенню точності контролю та оперативності ухвалення управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити безпеку виробничих процесів. Це сприятиме сталому розвитку АТ "ЕНЕРГОАТОМ" та аналогічних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні". Закон України № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Про Державну контрольно-ревізійну службу. Закон України № 2940-XII (1993). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2940-12#Text>
4. "Про управління об'єктами державної власності". Закон України № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
5. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. 2015. № 8. С. 312-315. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf>
6. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39-44.
7. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. №26. С. 12-16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>
8. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг: навчальний посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/304254518_Kontrolling
9. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 3-7. doi:10.26642/ema-2021-1(95)-3-7
10. Васильєва Т. А., Рябенков О. В. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1(36). С. 84-90. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52881>

11. Васильченко М.І., Коломієць А. І., Краєва А. А. Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. *Електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 193-199. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Vasilchenko-M.-I..pdf>
12. Виговська Н. Г. Антикризовий фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4(66) URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/66_4/146.pdf
13. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 128-139. URL: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10>
14. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). С. 149-153 URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55
15. Жавнерчик О. В. Контролінг: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5846/>
16. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
17. Ключ М. І. Організація інформаційних потоків і облікових даних у системі контролінгу. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. № 38. С. 344-350. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_38_36
18. Козак Л. С., Гаврилюк Н. М. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного транспортного університету*. 2015. № 3. С. 164-173. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/164-173.pdf

19. Козенкова Н. П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством. URL:

http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm

20. Корінев В. Л. Контролінг у системі управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. С. 113-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_3_22

21. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. 5. С. 65–71. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>

22. Крисак Ж. М., Луценко І. С. Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. № 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22554>

23. Лаута Ю. С., Герасимов Б. І. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві. Київ: Знання, 2005. 96 с.

24. Лизунова О. М., Пекар К. Р. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 498-501. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf>

25. Назарова Т. Ю., Шевченко М. М., Грабович П. В. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 3–6. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a3c61867-2e52-4800-966b-52f50d96db28/content>

26. Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Василенко Д. В. Контролінг в системі управління підприємствами АПК. *Електронне наукове фахове видання*. 2021. № 1. С. 1-11. doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.112

27. Остапенко О. М. Контролінг. Кіровоград: КЛІА НАУ, 2015. 160 с. URL: https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/245/1/Ostapenko_kontrolling.pdf

28. Писаренко Т. В., Куранда Т. К., Кваша Т. К. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науковоаналітична записка. Київ: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.202>

29. Полуяктова О. В. Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. 2018. № 21. С. 39-43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf>

30. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39(2). С. 17-20. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf

31. Рибак О. В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1. С. 168-173. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_52

32. Романюк О. Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти. *Вчені записки університету «крок»*. 2023. № 4(72). С. 123-132. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-123-132>

33. Ручкіна М. М. Контролінг в управлінській діяльності. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 13. С. 1-8. URL : <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/1624/1687>

34. Сабліна Н. В. Моделювання бізнес-процесів з фінансового контролінгу. Розділ монографії: *Архітектоніка фінансів: методичне забезпечення в умовах цифрової економіки: монографія*. Зв. ред. І. В. Журавльової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 200 с. С. 183-199.

35. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Київ: ХНЕУ, 2013. 407 с.

36. Хмурова В. В., Лапко С. В. Ефективність впровадження контролінгу на підприємствах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3(27). С. 76-78 URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17_4.pdf

37. Brech E. F. L. The principles and practice of management. New York: Longman, 1975. URL: <https://archive.org/details/principlespracti0000brec/mode/2up>
38. Dědečková N. Control, controlling and objectives in the organization. SHS Web of Conferences 83, 01009. 2020. doi:10.1051/shsconf/20208301009
39. Eliyahu M., Goldratt A. Theory of Constraints. 1990. URL: <https://typeset.io/papers/theory-of-constraints-1a4w20vl21>
40. Fayol J. H. (1916) Administration Industrielle et Générale: пер. з фран. Бабина-Кореня Б. В. Центр гуманітарних технологій, 1923. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5788>
41. Hungenberg H., Wulf T. Controlling. In: Grundlagen der Unternehmensführung. Springer Gabler, Wiesbaden, 2021. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35423-7_6
42. Horvath P. Controlling / P. Horvath, R. Gleich, M. Seiter. Munchen: Franz VahlenVerlag, 2015. 517 p
43. Kantnerová L., Vaněček, D. Logistic controlling. *The Scientific Journal for Economics, Management and Trade České Budějovice*. 2012. XIII(2). P. 77-86. doi:10.32725/acta.2010.022
44. Koontz H., O'Donnell C. Management. New York: McGraw-Hill, 1980. URL: <https://archive.org/details/management00koon/page/n9/mode/2up>
45. Mockler R. J. The management control process. New York, Appleton-Century-Crofts, 1972. URL: https://archive.org/details/isbn_390644404
46. OrganisationInternationale des Constructeursd'Automobiles (OICA). URL: <https://www.oica.net/category/production-statistics/>
47. Todorovic A., Stanišić M., Perovic V. Contribution of controlling to business efficiency. *Industrija*. 2017. № 45(1). P. 25-44. doi:10.5937/industrija45-11003
48. Weber J. Einführungindas Controlling. Stuttgart: Schaffer Poeschel 7, 1998. 410 p.

ДОДАТКИ

Оприлюднена звітність за 2021 рік <https://energoatom.com.ua/reporting>

Оприлюднена звітність за 2022 рік

https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/Ind_25_Naglydova_Rada/ENERGOATOM/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_2022.pdf

Оприлюднена звітність за 2023 рік <https://old.energoatom.com.ua/parts/pdf-file/report-2023.pdf>