

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>071 «Облік і оподаткування»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**СКИБИ АЛНИ ВАСИЛІВНИ**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

на тему **ОБЛІК І КОНТРОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ  
ВИТРАТ**

*(повна назва теми)*

за матеріалами **ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

*(повна назва бази дослідження)*

науковий керівник **д.е.н., професор** \_\_\_\_\_ **Кузьмінський Ю.А.**  
*(наук. ступінь, вчене звання)* *(підпис)* *(прізвище, ініціали)*

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від 16 червня 2025р. № 13

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**к.е.н., доцент** **О.В. Неізнана**

*Наук. ступінь, вчене звання*

*Ініціали, прізвище*

## ЗАЯВА

Я, Скиба Аліна Василівна, засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему: «Облік і контроль адміністративних витрат» написана мною самостійно. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

07 червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

А.В. Скиба

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>071 «Облік і оподаткування»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ *О.В. Неізнана*  
(підпис) (Прізвище, ініціали)  
 « 04 » квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

1. Тема роботи Облік і контроль адміністративних витрат

Керівник роботи д.е.н., професор Кузьмінський Ю.А.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 04 » квітня 2025 р. №227-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «07» червня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**РОЗДІЛ 1. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ**

Економічна сутність та нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку адміністративних витрат

Характеристика підприємства та його облікової політики

Первинний, аналітичний та синтетичний облік адміністративних витрат, розкриття інформації про них у фінансовій звітності

Управлінський аспект оптимізації адміністративних витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства

**РОЗДІЛ 2. КОНТРОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ**

Організаційна підготовка до проведення контролю адміністративних витрат

Методика контролю адміністративних витрат

Узагальнення результатів контролю адміністративних витрат

*Об'єкт дослідження:* процес обліку і контролю адміністративних витрат в системі управління витратами на підприємстві

*Предмет дослідження:* методичні, організаційні та інформаційні аспекти ведення обліку та здійснення внутрішнього контролю адміністративних витрат, а також інструменти їх оцінки, планування, документування та аналізу

*Мета кваліфікаційної роботи* теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліку і внутрішнього контролю адміністративних витрат на підприємстві на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

4. Дата видачі завдання « 04 » квітня 2025р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів КБР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 01.05.2025	
2	Підготовка розділу 2	до 23.05.2025	
3	Отримання відгуку від наукового керівника	до 07.06.2025	
4	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 10.06.2025	
5	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 13.06.2025	Реєстраційний № _____ « 13 » червня 2025 р.
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	14.06.2025	
7	Підготовка до захисту в ЕК	до 17.06.2025	

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ю.А. Кузьмінський  
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ (підпис)

А.В. Скиба  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Скиба А.В. Облік і контроль адміністративних витрат – Рукопис.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних, нормативних і практичних аспектів обліку та контролю адміністративних витрат на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Актуальність теми обумовлена зростаючим значенням ефективного управління витратами в умовах конкурентного середовища та необхідністю забезпечення прозорості, достовірності й повноти облікової інформації для прийняття управлінських рішень.

У роботі розкрито економічну суть, склад та класифікацію адміністративних витрат відповідно до міжнародних стандартів обліку. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює порядок формування, визнання та розкриття адміністративних витрат у фінансовій звітності. Охарактеризовано організаційно-економічні особливості діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та специфіку його облікової політики.

Досліджено процес документального оформлення, системи аналітичного та синтетичного обліку адміністративних витрат, їх відображення у фінансовій звітності. Особливу увагу приділено організації внутрішнього контролю та методиці проведення перевірок, обґрунтовано його мету, завдання, розроблено програму та зразки робочих документів для оцінки ефективності контролю. Сформульовано рекомендації щодо покращення обліково-контрольної системи на підприємстві для зменшення необґрунтованих витрат і підвищення фінансової стійкості. Пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності підприємств для оптимізації управління адміністративними витратами та підвищення ефективності внутрішнього контролю.

**Ключові слова:** адміністративні витрати, облік, контроль, МСФЗ, управління витратами, облікова політика, документування, фінансова звітність, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b>	7
<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ</b>	11
1.1. Економічна сутність та нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку адміністративних витрат	11
1.2. Характеристика підприємства та його облікової політики	23
1.3. Первинний, аналітичний та синтетичний облік адміністративних витрат, розкриття інформації про них у фінансовій звітності	30
1.4. Управлінський аспект оптимізації адміністративних витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства	41
Висновки до розділу 1	46
<b>РОЗДІЛ 2. КОНТРОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ</b>	49
2.1. Організаційна підготовка до проведення контролю адміністративних витрат	49
2.2. Методика контролю адміністративних витрат	59
2.3. Узагальнення результатів контролю адміністративних витрат	65
Висновки до розділу 2	70
<b>ВИСНОВКИ</b>	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	77
<b>ДОДАТКИ</b>	85

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності

МСБО – Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності, але й ефективного управління витратами, зокрема – адміністративними. Саме витрати на управління, організаційне забезпечення діяльності, документообіг, оренду, комунікацію та адміністративний персонал є однією з найменш контрольованих, але вагомих статей загальногосподарських витрат, особливо на великих промислових підприємствах.

Актуальність дослідження обліку й контролю адміністративних витрат зумовлена потребою забезпечення прозорого й економічно обґрунтованого використання ресурсів, мінімізації неефективних витрат, підвищення бюджетної дисципліни та впровадження дієвого внутрішнього аудиту. В умовах зростання вартості ресурсів, енергетичних тарифів, адміністративних послуг, зокрема в Україні, контроль саме цих витрат стає критично важливим для підтримання фінансової стабільності підприємства. Крім того, вимоги міжнародних інвесторів і аудиторів, зокрема у транснаціональних корпораціях, вимагають запровадження високих стандартів внутрішнього контролю та аудиту.

Питання обліку й контролю витрат досліджували у своїх працях відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ф. Бутинець, М. Білуха, З. Василик, Л. Сук, О. Кірейцев, І. Поддєрьогін, В. Савченко, І. Яремко, В. Пархоменко. У працях цих авторів розглядаються загальні підходи до класифікації витрат, їх оцінки, систем обліку й контролю. Однак у сучасних умовах усе більшої актуальності набувають практико-орієнтовані дослідження, які враховують автоматизацію обліку (SAP-системи), міжнародні стандарти внутрішнього аудиту (ІА, COSO), а також трансформацію внутрішніх процедур під впливом зовнішніх економічних факторів. Таким чином, існує потреба поглиблення прикладних досліджень щодо

контролю саме адміністративних витрат із урахуванням практики великих підприємств.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліку і внутрішнього контролю адміністративних витрат на підприємстві на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- розкрити економічну сутність адміністративних витрат, їх класифікацію та облікове відображення;
- проаналізувати нормативно-правову та методичну базу внутрішнього контролю витрат;
- дослідити первинний, аналітичний і синтетичний обліку адміністративних витрат на підприємстві та порядок відображення інформації про адміністративні витрати у фінансовій звітності;
- окреслити напрями оптимізації адміністративних витрат з метою управління;
- визначити систему внутрішнього контролю адміністративних витрат підприємства;
- висвітлити організаційні аспекти проведення контролю адміністративних витрат;
- викласти методичку контролю адміністративних витрат та порядок узагальнення результатів перевірки.

Об'єктом дослідження є процес організації обліку та контролю адміністративних витрат в системі управління витратами на підприємстві.

Предметом дослідження виступають методичні, організаційні та інформаційні аспекти ведення обліку та здійснення внутрішнього контролю

адміністративних витрат, а також інструменти їх оцінки, планування, документування та аналізу.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи: метод аналізу та синтезу для вивчення економічної сутності адміністративних витрат; індукція та дедукція для визначення логіки формування витрат у системі управління; графічний і табличний методи для представлення структури витрат, план-факт аналізу; документальний метод для перевірки наявності, повноти та обґрунтованості первинних документів; порівняльний метод для оцінки відповідності фактичних витрат плановим та бюджетним лімітам; контрольні процедури для здійснення планування, перевірки, оцінки ризиків, формування висновків.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України (Закон № 996, НП(С)БО), Міжнародні стандарти фінансової звітності, Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту (IPPF, ІА), внутрішні документи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (облікова політика, інструкції SAP), дані бухгалтерського обліку, фінансової та управлінської звітності підприємства, SAP-звіти (KSB1, S\_ALR\_87013611), матеріали внутрішніх перевірок і аудиторських звітів; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, власні аналітичні розрахунки, таблиці та робочі документи, складені в процесі дослідження.

## РОЗДІЛ 1

### БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ

#### 1.1. Економічна сутність та нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку адміністративних витрат

У ринковому середовищі керівнику підприємства потрібна достовірна інформація про рівень витрат, які є тим фактором, що знижує конкурентоспроможність продукції і відповідно гальмує вихід підприємства у ринковий простір. Враховуючи це, розглядаючи витрати як економічну категорію перш за все слід визначити їх суть та принципи класифікації.

У сучасній економічній теорії та практиці поняття витрат охоплює складну багаторівневу систему фінансово-господарських характеристик, що формують собівартість продукції, визначають ефективність управлінських рішень і впливають на фінансові результати суб'єктів господарювання.

За визначенням НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» і НП(С)БО 16 «Витрати» витрати визначаються як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок вилучення або розподілення власниками) [1].

Куцик П.О. трактує витрати як вартісне вираження спожитих ресурсів у процесі господарської діяльності [2].

Крупка М.І. розглядає витрати з фінансової позиції як зменшення економічного потенціалу підприємства, що несе ознаку безповоротності [3].

Л. Г. Ліпич наголошує, що витрати – це результат використання виробничих ресурсів у грошовому вимірі, який прямо впливає на фінансову результативність [4].

Кужельний М.В. у своєму трактуванні акцентує на тому, що витрати – це

економічна категорія, яка забезпечує обґрунтування цін, розрахунок прибутку та ефективність функціонування підприємства [5].

Подібного підходу дотримується і Голов С.О., який вказує, що витрати мають бути не лише задокументовані, а й логічно співвіднесені з отриманими результатами діяльності [6].

Загуральська С.В. розглядає витрати з позиції класифікації, наголошуючи на важливості їх диференціації залежно від функціонального призначення (виробничі, адміністративні, збутові тощо) [7].

Чалюк В.М. підкреслює аналітичну роль витрат у процесі внутрішнього контролю та планування [8].

З погляду міжнародних стандартів, Horngren С.Т. визначає витрати як використання ресурсів, необхідних для досягнення бізнес-цілей, і класифікує їх за ступенем впливу на прибуток [9].

Investopedia, як сучасне фінансово-аналітичне джерело, уточнює, що витрати включають як прямі витрати, пов'язані з виробництвом, так і непрямі, пов'язані з обслуговуванням діяльності підприємства [10].

Витрати постають як багатогранна економічна категорія, що охоплює аспекти бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку, відіграючи ключову роль у формуванні фінансових показників підприємства та забезпеченні його стабільного функціонування.

Витрати є однією з основних категорій у фінансовому менеджменті, адже вони визначають рівень використання ресурсів підприємства та його ефективність.

Витрати відображаються в різних формах, зокрема в матеріальних, трудових, фінансових і адміністративних аспектах, і є важливим інструментом для формування собівартості продукції та визначення рентабельності.

Одним із специфічних типів витрат є адміністративні витрати, які відносяться до категорії витрат на загальне управління підприємством.

Адміністративні витрати є невід’ємною частиною загальних витрат підприємства, але вони не безпосередньо пов’язані з процесом виробництва або надання послуг. Вони виникають у процесі забезпечення нормального функціонування органів управління та інших допоміжних структур підприємства. Адміністративні витрати не впливають на собівартість окремої продукції або послуги, але є важливим елементом для загального управління підприємством і підтримки його життєздатності. Це витрати на оплату праці адміністративного персоналу, оренду офісних приміщень, канцелярські витрати, витрати на комунальні послуги та інші, пов’язані з функціонуванням управлінських органів.

У Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [11] та Податковому кодексі України [12] адміністративні витрати визнаються при дотриманні певних умов: наявність первинного документа, відповідність господарській діяльності та обґрунтованість. У податковому обліку їх включають до складу витрат, що зменшують об’єкт оподаткування прибутком.

Визначення адміністративних витрат як окремої категорії витрат дозволяє краще розуміти їх роль у загальній структурі витрат підприємства та дозволяє знижувати непотрібні витрати, що в свою чергу підвищує ефективність бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Дослідження поняття «адміністративні витрати»  
в нормативних та літературних джерелах**

№	Джерело, автор	Визначення адміністративних витрат
1	2	3
1	П(С)БО 16 [1]	Витрати, пов’язані з управлінням та обслуговуванням підприємства, які не включаються до собівартості продукції.
2	Світлана Загуральська [7]	Загальногосподарські витрати, пов’язані з операційною діяльністю підприємства, спрямовані на обслуговування та управління підприємством.
3	Н.С. Андрущенко [13]	Витрати на управління, які не включаються до собівартості реалізованої продукції, але впливають на фінансовий результат.
4	В.М. Чалюк [8]	Загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством.

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
5	Інструкція № 291 [14]	Витрати, які обліковуються на рахунку 92 «Адміністративні витрати», спрямовані на управління підприємством.
6	Investopedia [10]	Операційні витрати, не пов'язані безпосередньо з виробництвом або продажем, включають зарплати адміністративного персоналу, оренду офісу тощо.
7	Податки & бухгалтерія [15]	Загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством, обліковуються на рахунку 92.
8	Освіта.UA [16]	Витрати на управління підприємством, які обліковуються на рахунку 92 та включають зарплату адміністративного персоналу, витрати на зв'язок тощо.
9	Buhoblik.org.ua [17]	Загальногосподарські витрати, спрямовані на управління підприємством і його обслуговування, не включаються до собівартості продукції.
10	П.О.Куцик [2]	Адміністративні витрати – це витрати, що пов'язані з організаційно-управлінською діяльністю та забезпечують функціонування підприємства загалом.
11	М.І. Крупка [3]	До адміністративних витрат належать витрати, спрямовані на загальне обслуговування управлінського апарату та організаційну підтримку діяльності.
12	М.В. Кужельний [5]	Адміністративні витрати – витрати, що виникають у процесі здійснення загального управління підприємством, які не включаються до виробничих витрат.
13	С.О. Голов [6]	Це витрати, які не пов'язані з конкретним видом продукції чи послуг, але необхідні для функціонування підприємства.
14	A. Horngren [9]	Administrative expenses are costs not directly tied to production, such as executive salaries, office rent, and professional services.

Джерело: складено автором на основі [1-17]

Їх економічна сутність розкривається через кілька аспектів: економічний, обліковий, управлінський, правовий та класифікаційний.

З економічної точки зору, адміністративні витрати – це витрати, що виникають у процесі забезпечення функціонування адміністративного апарату підприємства.

Адміністративні витрати не сприяють безпосередньому виробництву товарів чи наданню послуг, однак необхідні для загального управління підприємством, координації робіт і підтримки організаційної структури.

З облікового аспекту адміністративні витрати є окремою статтею витрат підприємства, що обліковується на рахунку 92 «Адміністративні витрати» згідно з П(С)БО 16 [1]. Вони не розподіляються на собівартість продукції чи послуг, а прямо впливають на фінансовий результат підприємства. В обліковому контексті важливо правильно розподіляти адміністративні витрати між різними видами діяльності підприємства, щоб забезпечити коректність фінансової звітності та врахувати їх на відповідних етапах управлінського процесу. Крім того, адекватний облік адміністративних витрат дозволяє оптимізувати фінансові показники підприємства та здійснювати стратегічне планування витрат.

З управлінського аспекту адміністративні витрати відображають витрати, пов'язані з утриманням апарату управління. Вони включають витрати на забезпечення роботи керівництва, загального управління підприємством та ведення операційної діяльності, що є суттєвою частиною внутрішньої структури підприємства. Аналіз адміністративних витрат дозволяє управлінцям підприємства оцінювати ефективність організаційної структури, раціональність витрат на управління, а також здійснювати оцінку продуктивності менеджменту. В управлінському обліку особливо важливо визначити оптимальний рівень адміністративних витрат, щоб не перевищувати встановлені межі, що забезпечують ефективність роботи підприємства.

З правового боку, адміністративні витрати визначаються як витрати, пов'язані з діяльністю органів управління підприємства та обґрунтованими послугами, що здійснюються для забезпечення функціонування підприємства. У законодавчому контексті адміністративні витрати мають своє регулювання у відповідних бухгалтерських стандартах та податковому обліку. Вони відображаються у фінансовій звітності підприємства і мають бути підтверджені належними документами, відповідними законодавчим вимогам. Такі витрати є важливими для розрахунку оподаткованого прибутку підприємства та визначення бази для оподаткування [5].

З класифікаційного аспекту адміністративні витрати можна розподілити на кілька категорій. Зокрема, їх можна класифікувати за функціональним призначенням (витрати на управлінський апарат, на оренду та утримання офісу, на комунальні послуги тощо), за елементами витрат (матеріальні, трудові, витрати на соціальне страхування, амортизація, інші), а також за частотою виникнення (постійні та змінні витрати). Класифікація адміністративних витрат допомагає підприємствам здійснювати детальний аналіз витрат та оптимізувати їх, забезпечуючи ефективне планування витрат і управління ресурсами [21].

Оскільки адміністративні витрати є складною та багатогранною категорією, підприємство повинно визначити їх перелік, орієнтуючись на вимоги чинного законодавства та специфіку власної діяльності. На основі сформованого переліку слід провести аналіз цих витрат, згрупувати їх за відповідними класифікаційними ознаками і закріпити у Наказі про облікову політику. Такий підхід дозволяє запобігти включенню до складу адміністративних витрат тих витрат, які не мають відповідних характеристик, що у свою чергу може призвести до викривлення фінансового результату та нарахування податкових санкцій за неправильне визначення податку на прибуток.

З позиції теоретичного підходу, основними чинниками, які впливають на визначення класифікаційних характеристик адміністративних витрат підприємства, особливості їх обліку та калькулювання собівартості продукції, є: вид економічної діяльності суб'єкта, структура управління, галузева належність, характер продукції, що виготовляється, методи оцінювання об'єктів обліку, внутрішньогосподарські взаємозв'язки, а також обрані підходи до формування собівартості.

Раціональна організація обліку та внутрішнього контролю адміністративних витрат потребує їх поділу на однорідні групи. Це можуть бути як класифікаційні групи, так і окремі елементи витрат із подальшим поділом на конкретні статті. Підприємство повинно здійснювати таку класифікацію з урахуванням галузевих

особливостей, організаційно-правової форми, технологічних процесів, а також власних управлінських потреб, дотримуючись при цьому чинних нормативно-правових положень. Отже, правильно побудована система класифікації адміністративних витрат і їх розподіл за групами значно підвищує ефективність обліку та управління ними.

Відповідно до пункту 18 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», до складу адміністративних витрат включаються загальногосподарські витрати, пов'язані з функціонуванням та управлінням підприємством. Серед них:

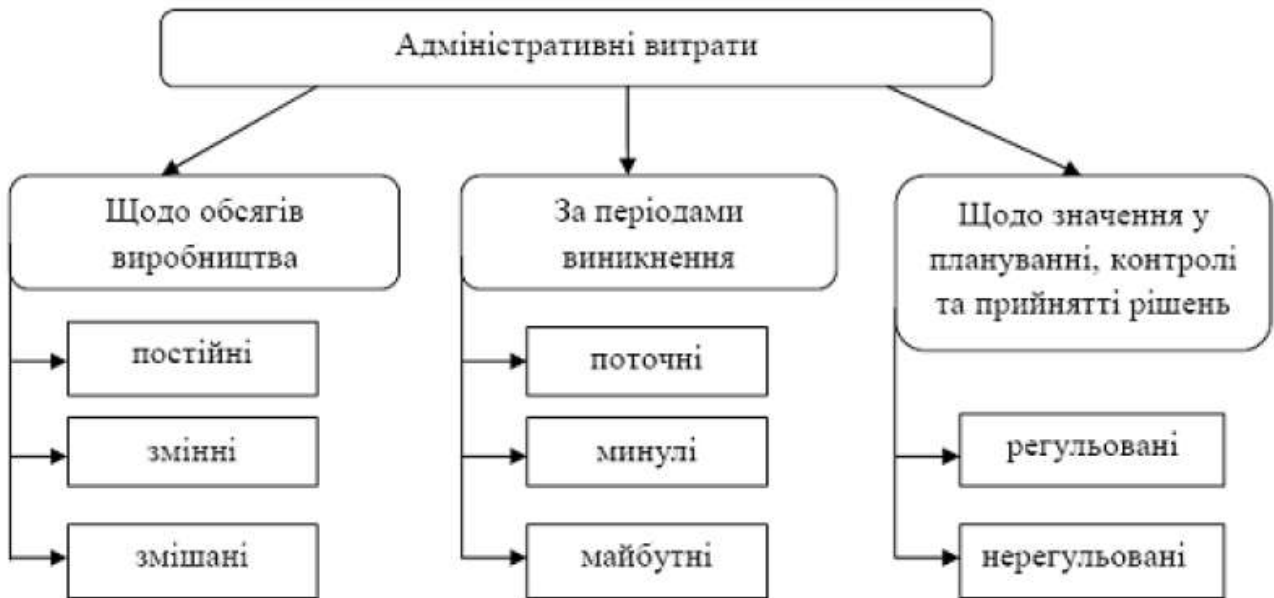
- загальнокорпоративні витрати, зокрема організаційні витрати, витрати на проведення щорічних зборів, представницькі витрати тощо;
- витрати, пов'язані зі службовими відрядженнями, а також витрати на утримання управлінського персоналу та іншого адміністративного штату;
- витрати на обслуговування основних засобів і нематеріальних активів, що використовуються у загальногосподарській діяльності, включаючи операційну оренду, страхування, амортизацію, ремонт, комунальні послуги (опалення, освітлення, водопостачання, охорону тощо);
- витрати на професійні послуги, зокрема юридичні, аудиторські, оціночні та інші;
- витрати на забезпечення зв'язку: телефонні, поштові, телеграфні, факсимільні тощо;
- амортизаційні витрати щодо нематеріальних активів, які використовуються для загальногосподарських потреб;
- витрати, пов'язані з вирішенням спорів у судовому порядку;
- податкові та інші обов'язкові платежі, передбачені законодавством, за винятком тих, які включаються до виробничої собівартості;
- плата за банківське обслуговування, включаючи розрахунково-касові послуги та витрати, пов'язані з валютними операціями;
- інші витрати, що мають загальногосподарське призначення [1].

Професійне електронне видання «БУХОБЛІК» пропонує до інших адміністративних витрат включати такі:

- витрати, пов'язані із забезпеченням охорони праці, дотриманням вимог техніки безпеки та пожежної безпеки на всіх адміністративних об'єктах;
- витрати на послуги сторонніх охоронних структур або утримання власної служби охорони, що забезпечує безпеку адміністративних та господарських приміщень чи інших об'єктів;
- нарахування резерву на оплату майбутніх відпусток працівників, зайнятих в адміністративному управлінні;
- витрати на придбання запасів, які використовуються для здійснення управлінських функцій і забезпечення діяльності підприємства;
- витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням та паркуванням транспортних засобів, що використовуються в адміністративних цілях;
- витрати на придбання або користування інформаційними послугами, необхідними для управління підприємством;
- витрати на залучення послуг сторонніх організацій, спрямовані на забезпечення адміністративної діяльності та загального функціонування підприємства, зокрема, витрати на архівне обслуговування [17].

Авторами О. Г. Чепець та М. С. Супрун представлена наступна класифікація витрат (рис. 1.1).

Постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні розміру діяльності. Змінні витрати змінюються прямо або майже прямо пропорційно до зміни обсягу виробництва. Також розглядають змішані (напівзмінні чи напівпостійні) витрати, величина яких змінюється зі зміною обсягу виробництва, але порівняно з змінними витратами – не прямо пропорційно. Таким чином, ці витрати мають як постійну, так і змінну складову частину [21].



**Рис. 1.1. Класифікація адміністративних витрат**

Джерело [21]

Фіксовані або нерегульовані адміністративні витрати залежать від того, наскільки велика потужністю суб'єкта господарювання. Вони складаються з витрат на заробітну плату працівників і страхування, які обслуговують процес виробництва, податки, амортизацію. Величина цих витрат залежить від розміру планованої потужності. Коли потужність вже сформована, абсолютний розмір витрат майже не залежить від того, наскільки потужність використовується.

Важливою рисою витрат як у виробничій, так і в невиробничій сфері є характер їх зв'язку з певним об'єктом: підрозділом, проектом тощо. Залежно від характеру цих відносин витрати поділяють на прямі і непрямі. Адміністративні витрати – це непрямі витрати – витрати, які не можуть бути зараховані на конкретний об'єкт витрат найбільш економічним способом.

Залежно від здатності витрат змінюватися під впливом управлінських рішень, прийнятих керівництвом підприємства, витрати діляться на:

– релевантні – ті, що змінюються під впливом управлінських рішень;

– іррелевантні – ті, що не змінюються під впливом управлінських рішень. Адміністративні витрати відносяться до релевантних [20].

Залежно від здатності реагувати на зміни у виробництві, витрати діляться на постійні та змінні. Адміністративні витрати – це постійні витрати, тому що, незалежно від зміни обсягу послуг, що надаються, витрати на управління цим процесом не змінюються і розподіляються певними частинами на кожен вид послуг підприємства.

Конкретний перелік витрат, які відносяться до адміністративних зазначений в Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості [22]. Кожне підприємство розробляє власний перелік всіх видів витрат та правила формування собівартості продукції, робіт, послуг, виходячи з особливостей їх діяльності та затверджує відповідним наказом.

Нормативно-правове підґрунтя здійснення обліку адміністративних витрат подана в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Нормативно-правова база обліку адміністративних витрат

Нормативно-правовий акт	Зміст
1	2
Конституція України	Загальні положення, що регулюють діяльність і функціонування підприємства, його правові засади
Господарський кодекс України	Встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Відповідність господарської діяльності підприємства чинному законодавству
Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»	Вимоги до організації обліку, первинних документів, фінансової звітності, ін.
НП(С)БО 16 «Витрати»	Засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності, перелік адміністративних витрат.
Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу,	Встановлює призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку для узагальнення методом подвійного запису інформації про наявність і рух активів, капіталу,

## Продовження табл.1.2

1	2
зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій»	зобов'язань та факти фінансово-господарської діяльності підприємств. Обґрунтовує організацію бухгалтерського обліку.
«Про затвердження типових форм первинного обліку» Наказ міністерства статистики України	Встановлює типові форми первинного обліку. Обґрунтовує правильність оформлення первинних документів з відображення витрат.
Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) підприємств	Обґрунтовує економічні засади формування планування, обліку і калькулювання витрат підприємства
Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості	Обґрунтовує економічні засади формування калькулювання витрат у промисловості, перелік витрат за різними класифікаційними ознаками для обліку, планування, аналізу.
Податковий кодекс України	Обґрунтовує засади оподаткування підприємств, витрати за відрадження

Джерело: Складено на основі [1, 11, 12, 14, 22, 23, 26]

Враховуючи, що бухгалтерський облік на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснюється відповідно до міжнародних стандартів, в табл. 1.3. подано перелік та зміст стандартів, які використовуються для відображення в бухгалтерському обліку адміністративних витрат.

Треба акцентувати, що окремого міжнародного стандарту, який регламентує облік витрат, в т.ч. адміністративних немає. В поданому переліку стандартів розкриваються рекомендації, а саме, яким чином здійснюється облік тих чи інших витрат підприємства.

На основі досліджень змісту міжнародних стандартів, визначення адміністративних витрат на основі вимог МСБО (МСФЗ) є наступним. Адміністративні витрати – це витрати, пов'язані із загальним управлінням діяльністю підприємства, які не включаються до собівартості продукції, не є

витратами на збут і не мають прямого зв'язку з виробничими процесами. МСБО, в яких містяться вимоги до обліку і розкриття інформації про адміністративні витрати подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### МСБО та МСФЗ, що регулюють облік витрат підприємства

Стандарт	Назва	Зміст і зв'язок з адміністративними витратами
МСБО 1	Подання фінансової звітності	Визначає загальні вимоги до представлення фінансової звітності, включаючи класифікацію витрат за функціональними групами (збутові, адміністративні, виробничі).
МСБО 2	Запаси	Регулює включення адміністративних витрат до собівартості продукції лише в межах, передбачених стандартом (зазвичай не включаються).
МСБО 16	Основні засоби	Визначає порядок включення адміністративних витрат до первісної вартості активу лише у виключних випадках (наприклад, при будівництві).
МСБО 23	Витрати на позики	Описує умови капіталізації процентів, що іноді стосуються адміністративного персоналу в межах будівництва об'єкта.
МСБО 38	Нематеріальні активи	Визначає витрати, які можуть бути віднесені до нематеріальних активів, інші – як адміністративні витрати.
МСБО 19	Виплати працівникам	Регулює облік витрат на оплату праці адміністративного персоналу, резервів на відпустки.
МСФЗ 15	Дохід від договорів з клієнтами	Надає вказівки щодо обліку витрат, пов'язаних із виконанням договорів, що можуть включати адміністративні витрати.
МСФЗ 16	Оренда	Визначає облік витрат за оренду адміністративних приміщень, офісного обладнання.
МСБО 20	Облік державних грантів	Вказує на можливість компенсації адміністративних витрат за рахунок грантів.
МСФЗ 9	Фінансові інструменти	Регламентує витрати на обслуговування фінансових зобов'язань, включаючи витрати адміністративного характеру.

Джерело: [24]

Про адміністративні витрати у перелічених стандартах згадується в:

– МСБО 1 «Подання фінансової звітності» – подання витрат за функцією, зокрема адміністративні витрати як окрема категорія;

– МСБО 2 «Запаси», п. 12 – адміністративні витрати не включаються до вартості запасів;

– МСБО 38 «Нематеріальні активи», п. 68 – адміністративні витрати не капіталізуються.

Ці витрати визнаються у звіті про прибутки та збитки як витрати періоду і не розподіляються на запаси чи інші активи.

Адміністративні витрати є важливою складовою діяльності підприємства, що потребує комплексного підходу до їх обліку та управління. Адекватний підхід до обліку, контролю та аналізу цих витрат дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати структуру витрат та забезпечити належне фінансове управління підприємством.

## **1.2. Характеристика підприємства та його облікової політики**

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – частина всесвітньо відомої корпорації «ArcelorMittal» – володіє сучасним металургійним комплексом, що включає обладнання для підземного та відкритого видобутку залізної руди. Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг у центральній частині України [28].

Це одне з провідних підприємств гірничо-металургійного сектора країни, яке спеціалізується на виробництві довгомірної сталевих продукції, зокрема арматури та дроту з різних видів сталі. Крім того, компанія виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, а також сортовий і фасонний прокат. Виробництво охоплює повний цикл: від видобутку руди до випуску готової продукції.

У реєстраційних документах компанії основною діяльністю зазначено виробництво чавуну, сталі та феросплавів (КВЕД 24.10). Додаткові напрямки включають: добування залізних руд (07.10), виробництво коксу (19.10), а також інші будівельно-монтажні роботи (43.29) [28].

Структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена в додатку А.

З роками підприємство перетворилося на сучасний комбінат повного циклу, який виконує всі етапи виробництва сталі. Його щорічні потужності становлять приблизно 6,4 млн тонн сталі та понад 23 млн тонн руди. Основними методами виплавки сталі є використання доменних печей і кисневих конвертерів [29].

Підприємство експлуатує власні родовища залізної руди у Кривому Розі, видобуваючи її як у шахтах, так і відкритим способом. Для цього застосовують буріння та вибухові роботи. Використовується лише неокислена руда, яку направляють на збагачувальні комбінати. Там її подрібнюють, зволожують і обробляють у магнітному полі, підвищуючи вміст заліза до 60–70%. Відходи зберігаються у спеціальних хвостосховищах.

У 2023 році у порівнянні з 2022 роком компанія зменшила виробництво:

- сталі на 18,5% (до 1 млн т),
- чавуну на 7,2% (до 1,6 млн т),
- прокату на 19,2% (до 0,9 млн т),
- коксу на 20,3% (до 0,9 млн т),
- видобуток руди – на 2,1% (до 11,4 млн т).

Водночас виробництво концентрату зросло на 0,4% – до 4,6 млн тонн [30].

Попри труднощі, підприємство увійшло в топ-10 рейтингу Forbes Ukraine за обсягами капіталовкладень, посівши 8 місце серед 200 провідних компаній України.

Незважаючи на війну, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує реалізовувати інвестиційні проекти та демонструє готовність до участі у повоєнній відбудові країни. Підприємство співпрацює з підрядниками, малим і середнім бізнесом, створюючи додаткові робочі місця та забезпечуючи надходження до бюджетів усіх рівнів. Його основні виробничі показники подані в табл.1.4.

У 2024 році компанія планує збільшити використання виробничих потужностей з 25% до 50%, що позитивно вплине на економіку регіону.

Таблиця 1.4

**Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік**

Показник	Обсяг (тонн)	Зміна до 2023 року (%)
Чавун	2 167 616	+42,7%
Сталь	1 651 410	+69,9%
Прокат	1 534 519	+72,1%
Кокс (6% вологість)	1 254 743	+48,5%
Залізорудний концентрат	7 820 682	+71,7%
Видобуток залізної руди	19 189 037	+68,3%

Джерело: [28]

Також компанія зосередилася на оптимізації витрат, підвищенні ефективності, інвестиціях у критично важливі проекти та підтримці сталого розвитку.

Податкові відрахування у 2024 році склали 6,6 млрд грн., до державного бюджету – 727 млн грн., до місцевих бюджетів – 3 млрд грн., єдиний соціальний внесок – майже 830 млн грн.

Фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена в додатку Б. Фінансовий результат: збитковість протягом останніх трьох років. Не зважаючи на складні умови, підприємство залишається ліквідним (табл. 1.5). Основні фінансові показники діяльності підприємства представлені в додатку В.

Таблиця 1.5

**Показники ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Показник	Розрахунок	2022 рік	2023 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти+ Короткострокові фінансові вкладення)/ Поточні зобов'язання	0,05	0,04	> 0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи- Запаси)/Поточні зобов'язання	0,85	0,64	0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1,61	0,88	>1

Джерело: складено автором самостійно

Всі значення показників ліквідності знаходяться в межах нормативних значень.

Продукція компанії використовуються в будівництві, машинобудуванні та інших галузях.

Близько третини продукції ArcelorMittal Kryvyi Rih реалізується на внутрішньому ринку України, зокрема арматура та катанка для будівельних компаній, інфраструктурних проєктів та промислових підприємств. Решта продукції експортується до країн Європи, Азії та Африки. Основні напрямки експорту включають:

- Польща, Румунія та країни Балтії: через близькість та оптимальні логістичні витрати.
- Туреччина та країни Північної Африки: основні споживачі квадратних заготовок .
- Інші країни Європи, Азії та Африки: реалізація арматури та катанки [30].

Основні фінансові та операційні показники наведені в таблиці.1.6.

Таблиця 1.6

#### Фінансові та операційні показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
Доходи (експорт)	\$0,7 млрд	\$1,1 млрд	+57%
Чистий прибуток / збиток	-\$320 млн	-\$100 млн (очікувано)	+68,8%
Виробництво сталі	1,0 млн т	1,65 млн т	+65%
Собівартість (оцінка)	Висока	Залишається високою	≈
Податки сплачені	4,1 млрд грн	6,6 млрд грн	+60%
Середня зарплата	~23 800 грн	~27 300 грн	+14,7%
Чисельність персоналу	~20 000 осіб	~20 000 осіб	≈

Примітка: Дані щодо дебіторської та кредиторської заборгованості, активів, капіталу та зобов'язань не були доступні у відкритих джерелах.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

За даними таблиці та відкритих джерел про стан підприємства можна виділити наступні зміни показників і зазначено фактори, що призвели до цих змін.

1. Доходи. Значне зростання експорту на 57% у 2024 році свідчить про поступове відновлення після спаду в 2022–2023 роках.

2. Фінансовий результат. Зменшення збитків на 68,8% у 2024 році вказує на ефективні заходи щодо оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

3. Виробництво сталі. Збільшення виробництва на 65% демонструє відновлення виробничих потужностей та адаптацію до складних умов.

4. Собівартість. Попри зростання виробництва, собівартість залишається високою через зростання цін на енергоносії та логістичні витрати.

5. Податкові платежі. Зростання податкових платежів на 60% свідчить про збільшення фінансових зобов'язань компанії перед державою та місцевими бюджетами.

6. Середня зарплата. Підвищення середньої зарплати на 14,7% відображає прагнення компанії підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та утримувати кваліфікований персонал.

7. Чисельність персоналу. Стабільна чисельність персоналу свідчить про збереження робочих місць та соціальної відповідальності компанії.

Компанія залишається ключовим гравцем на українському ринку сталі, демонструючи поступове відновлення після значного падіння виробництва у 2022 році. Компанія активно нарощує виробництво, збільшує експорт та інвестує у розвиток, що свідчить про її стратегічну важливість для економіки України.

Проте, для повного відновлення довоєнних потужностей необхідно вирішити низку викликів, зокрема стабілізувати енергопостачання, забезпечити безперешкодну логістику та адаптуватися до змін на глобальному ринку сталі.

Відповідно до норм чинного законодавства України, зокрема положень Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [11], підприємства, що здійснюють видобувну діяльність, зобов'язані готувати фінансову звітність згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності

(МСФЗ). У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» бухгалтерський облік організовано відповідно до вимог МСФЗ із урахуванням національних особливостей, таких як застосування типового плану рахунків, форм фінансової звітності, затверджених НП(С)БО 1, а також уніфікованих підходів до складання Балансу і Звіту про фінансові результати.

Облікова політика підприємства розроблена на базі міжнародних стандартів і являє собою систему принципів, підходів і процедур, що використовуються для формування та представлення фінансової інформації. Вона включає вибір методів і форм обліку, що відповідають законодавчим нормам та особливостям діяльності підприємства.

Основне призначення облікової політики полягає в забезпеченні достовірності даних про фінансово-економічний стан підприємства, його активи, зобов'язання та результати діяльності. Така інформація є критично важливою для прийняття рішень усіма зацікавленими користувачами – інвесторами, власниками, кредиторами тощо.

На підставі статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік фінансову звітність в Україні» [23], відповідальність за організацію системи обліку, а також за своєчасне документальне оформлення господарських операцій і звітність покладається на власника підприємства. Водночас розроблення облікової політики є компетенцією головного бухгалтера, а її затвердження – повноваженням керівника компанії. Підприємство самостійно обирає облікову політику і методи ведення бухгалтерського обліку, керуючись нормами чинного законодавства.

Облікова політика може трактуватися як система управління обліком загалом або як сукупність конкретних методичних прийомів у вузькому розумінні. Вона є невід'ємною складовою фінансової звітності підприємства й має бути відображена у примітках до неї. Саме через облікову політику

здійснюється зв'язок між процесом ведення облікових операцій і складанням фінансової звітності.

Положення про облікову політику поширюється на всі структурні підрозділи компанії, якщо інше не передбачено для окремих одиниць. У Наказі про облікову політику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено ключові критерії визнання об'єктів обліку, а також обрано методики відображення та оцінки нематеріальних активів, включно з формуванням їх балансової вартості. Фрагмент облікової політики представлено в додатку Г.

Оскільки підприємство належить до транснаціональної корпорації ArcelorMittal, облік ведеться з дотриманням уніфікованих принципів, що забезпечують можливість консолідації звітності на глобальному рівні.

Основною особливістю обліку є інтеграція функцій фінансового та управлінського обліку в рамках ERP-системи SAP S/4HANA. Це дозволяє забезпечити автоматизоване відображення господарських операцій, формування звітності в режимі реального часу, а також надає інструменти для планування та контролю витрат за центрами відповідальності. Адміністративні, виробничі, збутові та інші витрати фіксуються з деталізацією за елементами та об'єктами витрат [37, 40].

В обліковій системі реалізовано подвійний підхід: фінансова звітність складається за МСФЗ, а внутрішній облік враховує особливості національного Плану рахунків і вимоги податкового законодавства. Це дозволяє одночасно забезпечити відповідність як міжнародним вимогам, так і вимогам контролюючих органів України.

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві побудована на засадах централізації, із виділенням відповідних функціональних підрозділів: бухгалтерія з фінансової звітності, податкового обліку, обліку основних засобів, обліку витрат, зобов'язань і доходів, а також підрозділи контролінгу. Ключову роль

відіграє функція внутрішнього контролю, що забезпечує верифікацію даних у системі та запобігання помилкам і шахрайству.

Уся облікова інформація обробляється автоматизовано, із застосуванням цифрових підписів, стандартних форм електронного документообігу та інтеграцією з іншими інформаційними платформами групи ArcelorMittal. Це дозволяє забезпечити високу точність даних, прозорість та відповідність принципам корпоративного управління.

### **1.3. Первинний, аналітичний та синтетичний облік адміністративних витрат, розкриття інформації про них у фінансовій звітності**

Первинний облік адміністративних витрат здійснюється на підставі належно оформлених первинних документів, що підтверджують факт здійснення відповідних господарських операцій. Адміністративні витрати не пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції або наданням послуг, але забезпечують функціонування підприємства загалом. До таких витрат належать витрати на оплату праці адміністративного персоналу, оренду адміністративних приміщень, канцелярське забезпечення, комунальні послуги, обслуговування офісної техніки, послуги зв'язку, професійні консультації, аудит, юридичні послуги, охорону офісів, страхування адміністративної діяльності тощо.

У первинному обліку адміністративних витрат використовуються різні види документів залежно від характеру витрати. Найбільш поширеними є такі.

Акт наданих послуг оформлюється при отриманні послуг від сторонніх організацій (наприклад, юридичних, консультаційних, охоронних, аудиторських). У документі зазначається перелік послуг, обсяг, вартість, строк виконання та підпис сторін. Акт підтверджує факт надання послуг і є підставою для їх обліку та оплати.

Рахунок-фактура видається постачальником товарів або послуг і містить дані про найменування покупця, перелік товарів чи послуг, їх кількість, вартість, суму податку на додану вартість. Він не є первинним документом у повному розумінні, але використовується разом з іншими документами (наприклад, актом чи накладною) для підтвердження витрат.

Платіжна інструкція (раніше – доручення) – документ, що підтверджує факт перерахування коштів постачальнику або виконавцю послуг з розрахункового рахунку підприємства. Воно фіксує дату, суму платежу, реквізити сторін та підстава для платежу.

Накладна застосовується при отриманні матеріальних цінностей (наприклад, канцелярських товарів, засобів офісного приладдя, витратних матеріалів). Вона містить перелік товарів, їх кількість, ціну, загальну вартість, дату та підписи сторін.

Табель обліку робочого часу фіксує фактично відпрацьований час кожним працівником. Є основою для нарахування заробітної плати адміністративному персоналу.

Наказ на відрядження використовуються у випадку службових поїздок керівників або адміністративних працівників. Наказ затверджує мету і тривалість відрядження.

Рахунки на оплату комунальних послуг, телефонного зв'язку, інтернету – підтверджують витрати, пов'язані з забезпеченням функціонування офісу. До них додаються акти виконаних робіт або довідки, якщо це передбачено договором.

Страхові поліси підтверджують факт укладання договорів страхування (наприклад, страхування майна офісу або відповідальності керівництва). Разом із платіжними документами вони є підставою для обліку відповідних витрат.

Виписка банку є документом, що містить інформацію про всі операції, проведені по поточному рахунку підприємства. Вона використовується для підтвердження факту оплати рахунків за адміністративні послуги, перерахування

орендної плати, нарахування податків, оплати комунальних послуг тощо. Наприклад, виписка банку з датою перерахування коштів за послуги інтернет-зв'язку підтверджує адміністративну витрату [42].

Звіт про використання грошових коштів, виданих на відрядження або під звіт, складається працівником, якому видано готівку для здійснення витрат, пов'язаних з адміністративною діяльністю. У звіті вказується мета витрат, додаються підтверджувальні документи (чеки, квитанції, акти), а залишок або перевитрата коштів повертається або компенсується. Наприклад, працівнику видано готівку для сплати оргтехніки в сервісному центрі, після чого він надає авансовий звіт із чеком на оплату послуг.

Довідки і розрахунки бухгалтерії застосовуються для оформлення внутрішніх витрат, розподілу витрат між різними обліковими об'єктами, розрахунку частки адміністративних витрат тощо. Наприклад, довідка про нарахування та розподіл витрат на охорону офісу між кількома структурними підрозділами підприємства.

Податкові розрахунки податків, які відносяться до адміністративних витрат, підтверджують нарахування обов'язкових платежів, таких як податок з доходів фізичних осіб, єдиний соціальний внесок, військовий збір, податок на майно, плата за ресурси (рендна плата), тощо. Наприклад, розрахунок сум ПДФО та ЄСВ з адміністративної заробітної плати на підставі зарплатного відомості є підставою для їх обліку в складі адміністративних витрат.

Акти на списання електроенергії, теплопостачання, палива та інших матеріалів оформлюються в разі використання ресурсів у межах адміністративної діяльності підприємства. Наприклад, акт на списання електроенергії, витраченої на освітлення офісних приміщень, підтверджує фактичні витрати на комунальні послуги.

Акт на списання малоцінних і швидкозношуваних предметів (МШП) використовується для обліку витрат на канцелярське приладдя, засоби гігієни,

офісні інструменти, які передаються в експлуатацію адміністративному персоналу. Наприклад, списання ручок, зошитів, паперу для друку тощо для користування працівниками офісу.

Усі ці документи повинні бути правильно оформлені, містити необхідні реквізити відповідно до вимог законодавства та внутрішньої політики підприємства. Своєчасне та повне ведення первинного обліку адміністративних витрат забезпечує достовірність фінансової звітності, дозволяє аналізувати структуру витрат і приймати обґрунтовані управлінські рішення [42].

Таким чином, система первинного обліку адміністративних витрат базується на різноманітних документах, які охоплюють як зовнішні операції з постачальниками і підрядниками, так і внутрішні облікові процедури. Правильне оформлення, зберігання і використання цих документів забезпечує достовірність облікових даних і сприяє ефективному управлінню витратами підприємства.

Аналітичний облік адміністративних витрат на підприємстві, такому як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», є важливою складовою управлінського обліку, що забезпечує детальний контроль за структурою, напрямками використання та ефективністю витрачання коштів на адміністративні потреби.

Адміністративні витрати – це частина операційних витрат, що не пов’язана безпосередньо з виробництвом чи реалізацією продукції, а виникає у процесі загального управління підприємством.

МСФЗ (IAS) 1 "Подання фінансової звітності" визначає, що адміністративні витрати є витратами періоду і повинні визнаватися у складі загальних і адміністративних витрат у Звіті про прибутки та збитки (Statement of Profit or Loss).

Витрати визнаються у момент їх споживання (економічного вигідного використання), незалежно від оплати [24].

Бухгалтерський облік адміністративних витрат здійснюється на рахунку 92 «Адміністративні витрати. Його характеристика подана на рис. 1.2.

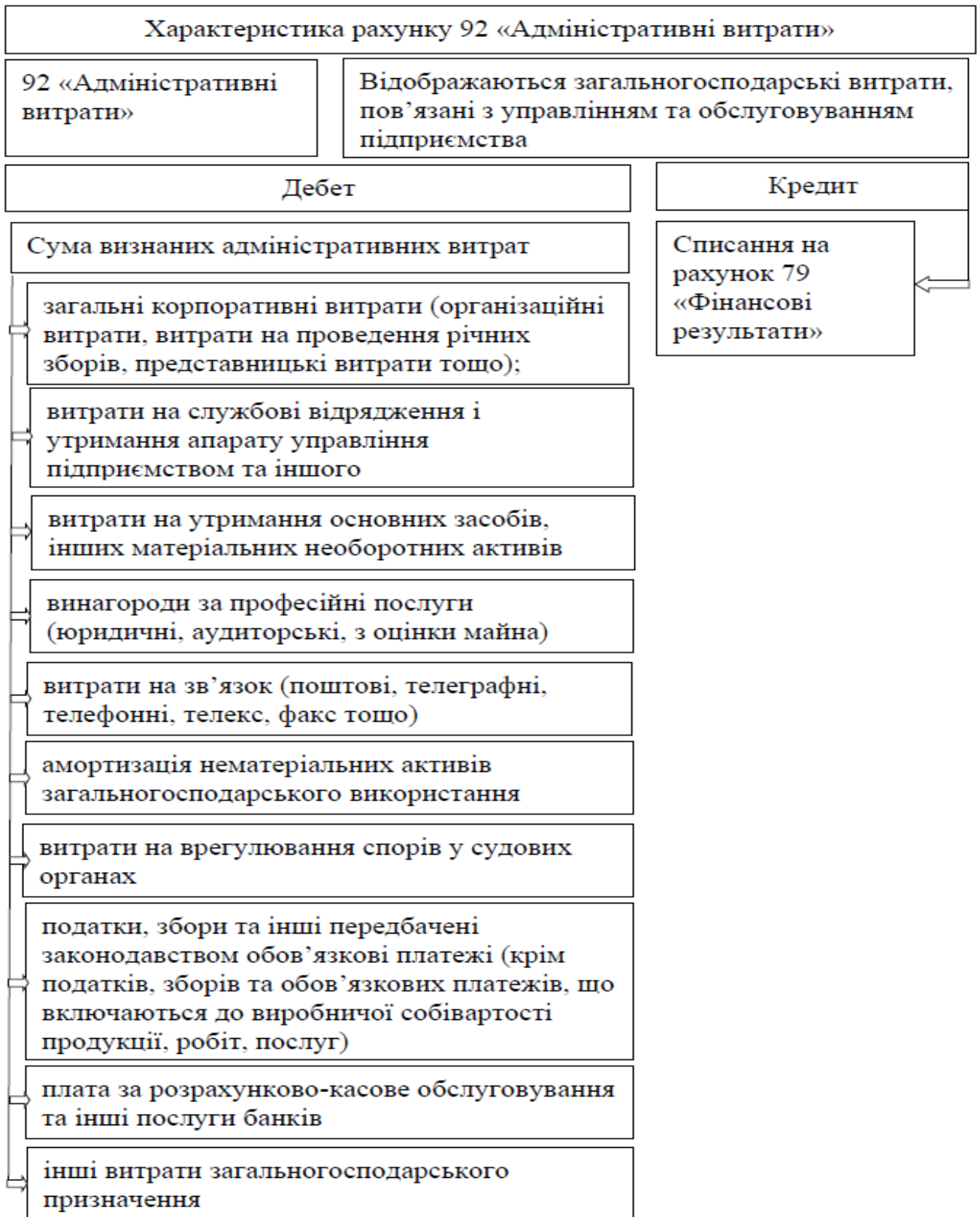


Рис. 1.2. Характеристика рахунку 92 «Адміністративні витрати»

Джерело: [14, 16]

Оцінка адміністративних витрат відповідно до МСФЗ відбувається в межах підходу до формування загальної собівартості та відображення витрат періоду, головним чином згідно зі стандартами МСФЗ (IAS) 1, IAS 2, IAS 38 та іншими пов'язаними положеннями. Оцінка адміністративних витрат здійснюється за історичною собівартістю. Однак, вимагається надання розшифрувань у примітках до фінансової звітності, виділення значущих витрат (наприклад, гонорари аудиторам, витрати на послуги сторонніх консультантів), уточнення характеру змін у витратах за період.

Бухгалтерський облік адміністративних витрат подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Приклади господарських операцій з обліку адміністративних витрат

№	Зміст операції	Кореспонденція рахунків	
1. Утримання апарату управління та загальногосподарського персоналу:			
1.1	- нарахована заробітна плата	92	661
1.2	- нарахування єдиного соціального внеску	92	651
1.3	- витрати на відрядження	92	372
2. Відображено представницькі витрати:			
2.1	- отримано послуги сторонніх організацій	92	685
3. Витрати на утримання основних засобів:			
3.1	- амортизація	92	131
3.2	- нарахована заробітна плата працівникам за поточний ремонт	92	661
3.3	- ЄСВ на заробітну плату працівникам за поточний ремонт	92	651
3.4	- відпущені будівельні матеріали і запасні частини	92	207
4. Охорона праці і техніка безпеки:			
4.1	- заробітна плата інженера з техніки безпеки	92	661
4.2	- ЄСВ на заробітну плату інженера з техніки безпеки	92	651
5. Інші витрати:			
5.1	- витрати на зв'язок, пошту, юридичні і аудиторські послуги	92	685
5.2	- розрахунково-касове обслуговування	92	311
6. Витрати на утримання легкового автомобіля:			
6.1	- заробітна плата водія	92	661
6.2	- нарахування єдиного соціального внеску	92	651
6.3	- списані на витрати шини до легкового автомобіля	92	207
6.4	- списані паливо	92	203
6.5	- амортизація	92	131
7	Списано на фінансовий результат адміністративні витрати	791	92

Джерело: складено на основі [14, 17]

Рахунок 92 «Адміністративні витрати активний, сальдо на початок і кінець місяця відсутнє. Рахунок відкривається на початку місяця. Всі адміністративні витрати накопичуються до дебету рахунку і списуються з кредиту рахунку в порядку його закриття на рахунок 791 в останній день місяця [25].

Аналітичний облік ведеться в розрізі статей і елементів витрат, структурних підрозділів. Це дозволяє не лише формувати фінансову звітність, а й здійснювати планування, бюджетування, контроль і аналіз витрат.

Аналітичний облік ведеться за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення SAP, де до кожної статті витрат прив'язується центр відповідальності, код підрозділу, джерело фінансування тощо. Це дозволяє керівництву підприємства контролювати витрати в розрізі кожного напрямку діяльності та приймати управлінські рішення на основі детального аналізу.

Важливою складовою адміністративних витрат є оплата праці. До основної заробітної плати відносять заробітну плату, нараховану за виконану роботу (відпрацьований час) за тарифними ставками та/або посадовими окладами. Нарахування заробітної плати відбувається у розрахунково-платіжній відомості [13]. Господарські операції з обліку заробітної плати наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

### Облік заробітної плати адміністративного персоналу

№	Зміст господарських операцій	Дебет	Кредит
1	Нараховано заробітну плату директору	92	661
2	Нараховано заробітну плату головному бухгалтеру	92	661
3	Нараховано єдиний внесок на соціальне страхування (ЄСВ) на суму заробітної плати (22%)	92	651
4	Утримано податок на доходи фізичних осіб (18%)	661	641
5	Утримано військовий збір (5%)	661	642
6	Перераховано ЄСВ	651	311
7	Перераховано ПДФО	641	311
8	Перераховано військовий збір	642	311
9	Виплачена заробітна плата	661	311

Джерело: складено на основі [14, 17]

Витрат на відрядження адміністративного персоналу відображають в обліку відповідно до Звіту про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт. Облік витрат на відрядження адміністративних працівників наведено у таблиці 1.9.

Облік витрат на поточний ремонт автотранспорту загальногосподарського призначення поданий в табл. 1.10.

Таблиця 1.9

### Облік витрат на відрядження адміністративних працівників

№	Зміст господарських операцій	Дебет	Кредит
1	Відображено суму авансу, виданого головному бухгалтеру на відрядження	372	311
2	Затверджено Звіт про використання коштів виданих під звіт	92	372
3	Відображені податкові розрахунки з ПДВ	6442	372
4	Зараховано суму податкового кредиту (зареєстровано ПН в ЄРПН)	641	6442
5	Повернуті залишки невикористаних сум	311	372

Джерело: складено на основі [14, 17]

Таблиця 1.10

### Облік витрат на ремонт автомобіля адміністративного призначення

№	Зміст господарських операцій	Дебет	Кредит
1	Списано запчастини на ремонт автомобіля	92	207
2	Списано комплектуючі частини на ремонт автомобіля	92	202
3	Списано мастильні матеріали на ремонт автомобіля	92	203
4	Нарахована зарплата за ремонт автомобіля	92	661
5	Нараховано ЄСВ 22% від суми заробітної плати	92	651
6	Списані витрати на ремонт автомобіля	791	92

Джерело: складено на основі [14, 17]

Облік адміністративних витрат у системі SAP (зокрема в модулях SAP FI/CO) відбувається за чіткою послідовністю дій, яка забезпечує їх точне відображення. Нижче наведено стандартну послідовність процедур обліку адміністративних витрат у SAP на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» адміністративних витрат з прикладом (табл. 1.11).

**Алгоритм обліку контроль і аналіз витрат.**

Крок	Опис дій
1.	<p>Планування адміністративних витрат (Cost Planning)  В модулі CO (Controlling) плануються адміністративні витрати по центрах витрат (Cost Centers) на основі бюджетних даних.  Інструмент: Transaction Code: KP06 / KP26  Витрати можуть плануватися по окремих видах витрат (наприклад, оренда, електроенергія, ЗП адміністраторів).  Дані зберігаються в базі CO-OM (Overhead Management).</p>
2.	<p>Реєстрація первинних документів (FI Documents)  Первинні документи вводяться в SAP через модуль FI (Financial Accounting). Наприклад:  Виписка банку: FB01 / F-04  Находження рахунку від контрагента: FB60  Списання витрат на електроенергію: FB50  Витрати автоматично або вручну відносяться на відповідний центр витрат (Cost Center) та елемент витрат (Cost Element).</p>
3.	<p>Призначення витрат на об'єкти контролю (CO Assignment)  При введенні документа вказується Cost Center (наприклад, адміністрація підприємства).  При необхідності використовуються Internal Orders або Projects для додаткової деталізації</p>
4.	<p>Автоматичне формування проведення у модулі CO  Після збереження документа в FI система автоматично створює CO-документ, в якому відображено:  Центр витрат  Елемент витрат  Сума</p>
5.	<p>Закриття періоду і розподіл витрат (Period-End Closing)  У кінці місяця проводиться:  Розподіл витрат (Transaction: KSV5 – Distribution)  Оцінка внутрішніх послуг (Assessment – KSU5)  Актуалізація вартості на інші об'єкти.  Наприклад, адміністративні витрати можуть частково розподілятися на виробничі підрозділи згідно встановлених ключів.</p>
6.	<p>Звітність та контроль (Reporting)  Для аналізу фактичних витрат використовуються стандартні звіти:  S_ALR_87013611 – Звіт по витратах центру витрат  KSB1 – Вивід детальних витрат по центру  KOB1 – Витрати по внутрішньому замовленню  Можна порівняти план-факт та виявити відхилення.</p>
7.	<p>Архівація та аудит  Після закриття періоду та проведення аналізу дані можуть бути збережені та підготовлені до внутрішнього аудиту.  SAP дозволяє формувати звітність як у МСФЗ, так і за національними стандартами.</p>
	<p>Приклад: Рахунок за оренду сервера (адміністративні витрати):  1. Вводиться через FB60:  2. Дебет рахунку витрат (напр., 92**)  3. Вказується Cost Center: ADM001 (Департамент IT)  4. CO-документ фіксує витрати на оренду за відповідним елементом витрат (Rents).  В кінці місяця перевіряється правильність віднесення витрат за допомогою звітів KSB1, S_ALR_87013611.</p>

Відображення адміністративних витрат у фінансовій звітності відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) може здійснюватися двома способами, які передбачені МСФЗ 1 «Подання фінансової звітності» та МСФЗ 15/IAS 1 у частині формату звіту про фінансові результати.

1. За функцією (Function of Expense / Cost of Sales Method).

Адміністративні витрати агрегуються відповідно до їх функціонального призначення: собівартість реалізації, адміністративні витрати, збутові витрати.

<b>Формат подання (приклад):</b>	
Виручка від реалізації	100 000
Собівартість реалізованої продукції	(65 000)
-----	
Валовий прибуток	35 000
Адміністративні витрати	(8 200)
Витрати на збут	(6 300)
Інші операційні доходи та витрати	950
-----	
Операційний прибуток	21 450

**Рис. 1.3. Відображення адміністративних витрат за функцією**

Джерело [24]

У звіті про прибутки та збитки адміністративні витрати подаються окремим рядком: «Administrative expenses».

У примітках до фінансової звітності розкриваються ключові складові адміністративних витрат: зарплата, оренда, послуги, амортизація тощо.

2. За елементами витрат (Nature of Expense / Total Cost Method).

Витрати класифікуються за економічною суттю (елементами): матеріали, амортизація, зарплата, оренда тощо, без поділу за функціями (адміністративні, збутові, виробничі). Адміністративні витрати входять до загальних елементів, не виділяються окремо у звіті про прибутки та збитки (рис. 1.4).

У примітках до річної фінансової звітності окремо розкривається, яка частина витрат належить до адміністративних, наприклад, адміністративні

<b>Формат подання (приклад):</b>	
Виручка від реалізації	100 000
Інші доходи	1 200
Матеріальні витрати	(40 000)
Заробітна плата та пов'язані витрати	(25 000)
Амортизація	(6 000)
Оренда та послуги	(3 200)
Інші операційні витрати	(2 000)
-----	
Операційний прибуток	25 000

**Рис. 1.4. Відображення адміністративних витрат за елементами**

Джерело [24]

витрати становили 8 200 тис. грн та включають: заробітну плату – 5 600, оренду – 1 200, послуги – 800, амортизацію – 600. Цей підхід менш популярний серед виробничих підприємств, але прийнятний.

Порівняння підходів розкриття інформації про адміністративні витрати у фінансовій звітності подано в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

**Порівняння підходів розкриття інформації про адміністративні витрати  
у фінансовій звітності**

Критерій	За функцією витрат	За елементами витрат
Пряме відображення адміністративних витрат	Так, окремий рядок	Ні, лише в примітках
Застосовується на	Виробничих підприємствах	Сервісних компаніях
Вимоги МСФЗ	Дозволяються обидва	Обидва відповідають МСФЗ
Перевага	Більш прозорий для аналізу	Простий для компаній з єдиним видом витрат

Джерело: [24]

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найдоцільнішим є підхід за функцією витрат, оскільки компанія має розвинену багатофункціональну структуру, численні департаменти і великий обсяг виробничих та адміністративних операцій.

У складі адміністративних витрат Компанія визнає витрати, пов'язані з загальним управлінням, функціонуванням центрального офісу, фінансовою, юридичною, інформаційною та іншими службами, які не беруть безпосередньої участі у виробництві продукції чи наданні послуг.

#### **1.4. Управлінський аспект оптимізації адміністративних витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Одним із важливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є усвідомлене необхідності оптимізації адміністративних витрат. Вони характеризуються відносною нееластичністю щодо обсягу виробництва, що означає слабку зміну цієї статті витрат у відповідь на зміни діяльності підприємства. За умов криз та високої конкуренції на ринку саме оптимізація адміністративних витрат набуває важливості як один із ключових заходів з підтримки економічної стійкості і реагування на зовнішні виклики [49].

Оптимізація адміністративних витрат повинна бути пов'язана з переглядом організаційно-управлінської структури, використанням інструментів контролінгу, впровадженням елементів процесного або проектного управління, а також аутсорсингу непрофільних функцій. Ефективне планування адміністративних витрат за центрами відповідальності та їх зв'язок із показниками діяльності підприємства забезпечує їх прорацьованість та контрольованість [2].

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають зміни філософії управління підприємством. Так, в структурі підприємства можуть відбуватися зміни, реорганізація відділів і служб, виникають нові підрозділи, а так і центри витрат, виникають одні, зникають інші, тому постійно необхідно оперативно реагувати, здійснювати планування і регулярний аналіз адміністративних витрат та факторів, які спричинили їх зміни. З цією метою пропонується уточнення чи/та коригування статей адміністративних витрат та місць їх виникнення (табл. 1.13 ).

**Перелік адміністративних витрат та центрів виникнення  
на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

№	Стаття витрат	Опис	Місце виникнення витрат*	Приклади документів
1	Заробітна плата адміністративного персоналу	Оклад працівників офісного, управлінського персоналу, премії, надбавки	1-9	Трудові договори, таблиці, розрахунково-платіжні відомості
2	ЄСВ, податки та збори з фонду оплати праці	ЄСВ, ПДФО, військовий збір, інші обов'язкові нарахування	1-9	Податкові розрахунки, звіти, платіжки
3	Комунальні послуги	Вода, опалення, електроенергія, газопостачання	13	Рахунки, акти, лічильники
4	Послуги зв'язку та інтернету	Корпоративний мобільний зв'язок, фіксований телефон, інтернет	1-14	Рахунки, договори, платіжки
5	Картриджі, папір, канцтовари	Папір, ручки, файли, скріпки, щоденники, витратні матеріали до оргтехніки	1-12,14	Накладні, рахунки-фактури
6	Охорона адміністративних будівель	Послуги фізичної охорони, відеоспостереження	13	Акти, договори з охоронними фірмами
7	Прибирання та санітарне обслуговування	Клінінг, прибирання, дезінфекція	13	Акти, рахунки
8	Послуги банку	Обслуговування рахунків, банківські комісії, розрахунки по ЗП	1	Виписки банку, договори
9	Аудит, консалтинг, юридичні послуги	Зовнішній аудит, податкові консультації, супровід справ	1	Акти наданих послуг, договори
10	Представницькі витрати	Витрати на зустрічі, переговори, частування, оренда конференц-залів	7	Акти, звіти, чеки, авансові звіти
11	Відрядження адміністративного персоналу	Проїзд, проживання, добові	1-14	Накази, авансові звіти, квитки, розрахунок
12	Послуги з обслуговування офісної техніки	Ремонт принтерів, технічне обслуговування комп'ютерів	10	Акти, договори, заявки на обслуговування

## Продовження табл. 1.13

1	2	3	4	5
13	Програмне забезпечення	Обслуговування офісних програм	1-11,14	Ліцензії, рахунки, договори
14	Амортизація основних засобів	Знос офісних меблів, комп'ютерів, обладнання	1-14	Відомості нарахування амортизації
15	Курси підвищення кваліфікації	Тренінги, навчання, семінари для адміністративного персоналу	7,14	Сертифікати, рахунки, розпорядження
16	Доставка та поштові витрати	Кур'єрські послуги, поштове відправлення документації	2,11	Накладні, звіти поштових служб
17	Обслуговування адміністративного транспорту	Пальне, техогляди, ремонт авто, автостраховання	12	Акти, пугівки, чеки, рахунки
18	Податки на нерухомість та землю (адм. цілі)	Податки, якщо нерухомість не пов'язана з виробництвом	13	Податкові декларації, платіжні документи

Примтка. 1 – Фінансовий департамент, 2 – Департамент з правових питань та взаємодії з державними органами, 3 – Департамент з продажу, 4 – Департамент з управління стратегічними проєктами, 5 – Департамент із сталого розвитку, 6 – Департамент з охорони праці та промислової безпеки, 7 – Департамент з персоналу, корпоративних комунікацій та питань євроінтеграції, 8 – Інші департаменти, 9 – Всі адмінвідділи, 10 – Департамент ІТ, 11 – канцелярія/секретаріат, 12 – Гараж, автогосподарство, 13 – Адміністративні приміщення, 14 – навчальний центр

Джерело: Складено автором на основі [3, 47 - 49]

Фрагмент проведення коригування центрів витрат в SAP представлений на рис. 1.5.

Дослідження можливостей SAP дозволило виділити такі переваги використання SAP для обліку адміністративних витрат.

1. Чіткий облік за центрами витрат. У SAP CO ви можете створити окремі облікові центри (Cost Centers) для: фінансового департаменту, інших підрозділів і відділів. Це дозволяє: бачити витрати по кожному підрозділу; аналізувати ефективність і співвідношення

SAP дозволяє планувати витрати і регулярно їх порівнювати з фактичними. Це основа для контролінгу. Результат: автоматизовані сигнали про відхилення, швидке виявлення перевитрат, база для коригування бюджету.

The screenshot shows the SAP Fiori application 'Список Месця виличення витрат' (Cost Center List). The table displays various cost centers with their codes and descriptions. The columns are: #, Код ЦДР (Cost Center Code), Код, коротка назва (Code, short name), Код типу центра учета (Code type of cost center), Код Альтерн (Alternative Code), and Назначение Альтерн (Alternative Description). The list includes categories like 'Зни дискон від пренди' (Discounts from leases), 'Штрафи, пені штрафні' (Penalties, fines), 'Витрати на підписку друкування' (Printing subscription costs), 'Важкомери' (Heavy machinery), 'Господарські товари' (Household goods), 'Кур'єрсько-поштові послуги' (Courier and postal services), 'Зни витрати на утримання' (Maintenance costs), 'Продуктивні витрати' (Productive costs), 'Виробничі добори' (Production materials), 'Виробничі витрати' (Production costs), 'Виробничі промивання' (Production cleaning), 'Виробничі текстильні витрати' (Production textile costs), 'Продуктивні витрати' (Productive costs), 'Транспортні послуги/такси' (Transport services/taxis), 'Запасні частини для авто' (Car spare parts), 'Майло автотранспорту' (Car maintenance), 'Паливо автотранспорту' (Car fuel), 'Оренда автотранспорту' (Car rental), 'Ремонт автомобіля' (Car repair), 'Діагностика автомобіля' (Car diagnostics), 'Спеціальні витрати, не вказані' (Special costs, not specified), 'Обідні цдп 2' (Lunch cost center 2), 'Обідні цдп 3' (Lunch cost center 3), 'Обідні цдп 4' (Lunch cost center 4), 'ІНС' (INS), 'ІНС and France' (INS and France), and 'Legal recruitment'.

**Рис. 1.5. Коригування центрів витрат в SAP**

Джерело: [39]

3. Розподіл витрат за об'єктивними драйверами. Адміністративні витрати (оренда, електроенергія, охорона) можуть бути розподілені між центрами на основі: площі, кількості співробітників, машино-годин тощо.

4. Інтеграція з первинними документами. SAP FI дозволяє обліковувати адміністративні витрати безпосередньо з первинних документів (рахунки, акти, виписки), прив'язуючи їх до конкретних центрів витрат. 5. Інструменти для прогнозування та аналізу. Можна побудувати моделі прогнозування витрат, використовуючи вбудовану аналітику (Embedded Analytics, CDS Views).

Це дає можливість прогнозувати адміністративні навантаження за сценаріями [37-41]. Механізми оптимізації адміністративних витрат в SAP та оптимізаційний ефект розкриті в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

**Механізми оптимізації адміністративних витрат в SAP**

Механізм SAP	Оптимізаційний ефект
Планування по центрах	Уникнення завищених бюджетів
Моніторинг відхилень	Оперативна реакція на перевитрати
Розподіл витрат	Прозорість та справедливість навантаження
Інтеграція з workflow	Зменшення дублювання та затримок
Контролінг у реальному часі	Управління замість пост-фактум аналізу
Автоматизація звітності	Зниження витрат на адміністрування

Джерело: [39]

Для управлінського обліку адміністративних витрат, яка відповідає сучасним вимогам до аналітики витрат, системного контролю та підготовки даних для прийняття управлінських рішень пропонується використовувати форму, подану в додатку Д:

Ключові переваги форми обліку адміністративних витрат за центрами відповідальності, статтями витрат, контрагентами та структурними одиницями є такими:

1. Поєднання фінансового та управлінського обліку – деталізоване подання витрат з позиції фінансового обліку (статті, документи) і управлінського обліку (ЦВ, відповідальні особи).
2. Контроль повного життєвого циклу витрат – від фіксації до оплати / затвердження / списання.
3. Підготовка до бюджетування та план-факт аналізу – дозволяє зручно порівнювати фактичні витрати з плановими.
4. Готовність до використання в ERP-системах (SAP, 1C, Oracle) – може імпортуватися як шаблон [36, 47, 48].

SAP – це не лише бухгалтерська система, а платформа стратегічного контролю витрат. Упровадження дисципліни планування та аналізу

адміністративних витрат через SAP дає реальні результати – зниження витрат, підвищення ефективності, обґрунтованість рішень.

Вдосконалення обліку адміністративних витрат, впровадження інтегрованих ERP-систем, регулярний план-факт аналіз та оцінка ефективності витрат установлюють базу для кращої координації всіх ділових функцій та зростання конкурентоспроможності підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Адміністративні витрати становлять одну з ключових складових у системі управління підприємством, оскільки безпосередньо впливають на рівень операційних витрат, фінансовий результат та загальну ефективність функціонування організації. Їх специфіка полягає в тому, що вони не беруть участі у формуванні собівартості конкретної продукції чи послуг, але є незамінним елементом для підтримки життєдіяльності підприємства в цілому. У сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції грамотне управління адміністративними витратами стає запорукою ефективного стратегічного розвитку.

У процесі дослідження було виявлено, що адміністративні витрати є багатогранною економічною категорією, яка охоплює економічний, фінансовий, управлінський, правовий і обліковий аспекти. Вони включають витрати на оплату праці управлінського персоналу, утримання офісних приміщень, оплату комунальних послуг, оренду, професійні послуги, зв'язок, амортизацію, податки та збори, банківське обслуговування тощо. Класифікація витрат за елементами, функціональним призначенням, частотою виникнення та ступенем впливу управлінських рішень дозволяє здійснювати глибокий аналіз та ефективно управління витратами.

Нормативно-правове регулювання в Україні забезпечує достатній рівень деталізації вимог до визнання, оцінки та обліку адміністративних витрат. Зокрема, Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», П(С)БО 16 «Витрати», Податковий кодекс України та методичні рекомендації чітко визначають порядок їх відображення у фінансовій звітності. Для підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» облік ведуть за міжнародними стандартами, актуальним є дотримання вимог МСФЗ, зокрема МСБО 1, МСБО 2, МСБО 38, які передбачають поділ витрат за функціями або елементами, а також надання розшифрувань у примітках до звітності.

Особливу увагу було приділено аналізу функціонування системи обліку на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – одного з найбільших промислових підприємств України. Це підприємство демонструє приклад інтеграції національних та міжнародних вимог до обліку з використанням сучасної інформаційної системи SAP S/4HANA. Завдяки цьому забезпечується автоматизоване формування облікових документів, детальне планування витрат за центрами відповідальності, облік у режимі реального часу, а також формування консолідованої звітності на корпоративному рівні.

В рамках первинного обліку адміністративних витрат використовується широкий спектр документів – від актів, рахунків і накладних до банківських виписок, страхових полісів, авансових звітів та наказів. Важливою складовою є належне оформлення та зберігання первинних документів, що забезпечує юридичну обґрунтованість витрат та зменшує ризики податкових санкцій.

Аналітичний облік дозволяє деталізувати витрати за статтями, підрозділами, проектами, що, у свою чергу, забезпечує можливість гнучкого аналізу, прогнозування та контролю. У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» цей облік ведеться у розрізі центрів витрат, що дозволяє виявляти найбільш витратні напрями діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Синтетичний облік здійснюється переважно через рахунок 92 «Адміністративні витрати», що дозволяє узагальнювати інформацію на рівні підприємства, а наприкінці місяця – списувати витрати на рахунок 791 «Результат операційної діяльності». Такий підхід забезпечує відображення адміністративних витрат у звітності як витрат звітного періоду, які безпосередньо впливають на прибутковість підприємства.

Ефективність управління адміністративними витратами безпосередньо залежить від здатності підприємства оптимізувати свою внутрішню структуру, зменшити надлишкові витрати, контролювати динаміку зміни окремих статей витрат і забезпечити їх економічну доцільність. У цьому контексті вагому роль відіграють інструменти управлінського обліку, бюджетування, ключових показників ефективності (KPI) та фінансового планування [50].

Загалом результати дослідження в межах першого розділу підтвердили важливість цілісного та системного підходу до обліку адміністративних витрат. Ретельно організований облік, обґрунтована класифікація, чіткий документообіг, застосування автоматизованих систем управління та відповідність міжнародним вимогам забезпечують ефективність управління витратами, прозорість фінансової звітності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Отже, знання теоретичних засад і практичних аспектів бухгалтерського обліку адміністративних витрат є необхідною передумовою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, реалізації антикризової політики, зниження операційних витрат і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### КОНТРОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ

#### 2.1. Організаційна підготовка до проведення контролю адміністративних витрат

Контроль представляє собою цілеспрямований процес спостереження, перевірки та оцінки діяльності суб'єкта господарювання з метою виявлення відхилень від встановлених норм, стандартів або цілей, а також прийняття рішень щодо їх усунення. У ширшому значенні, контроль – це функція управління, що забезпечує зворотний зв'язок між плануванням, виконанням і результатом [52].

Контроль дозволяє своєчасно виявляти помилки, перевитрати, порушення законодавства або внутрішніх правил, запобігати неефективному використанню ресурсів, а також підтримувати прозорість і обґрунтованість управлінських рішень.

Основні цілі контролю: забезпечення законності й достовірності господарських операцій, попередження зловживань і втрат, оптимізація витрат та підвищення ефективності діяльності, контроль за виконанням планів, бюджетів і нормативів, формування довіри до облікової та фінансової інформації [51, 52].

Контроль можна класифікувати за різними ознаками:

Таблиця 2.1

#### Класифікація видів контролю

Ознака	Види контролю
За суб'єктом	Внутрішній, зовнішній
За часом проведення	Попередній, поточний (оперативний), наступний (ретроспективний)
За охопленням	Суцільний, вибірковий
За формою здійснення	Документальний, фактичний, аналітичний, автоматизований
За рівнем управління	Стратегічний, тактичний, операційний
За джерелами ініціативи	Плановий, позаплановий, контроль за запитом

Джерело: [51]

Розрізняють такі види контролю в обліку та управлінні:

Таблиця 2.2

### Види контролю в бухгалтерському обліку та управлінні

Ознака	Зміст
Внутрішній контроль	здійснюється самою організацією; охоплює процедури моніторингу, оцінки ризиків, перевірки звітності, бюджету, витрат тощо
Зовнішній контроль	проводиться уповноваженими органами або незалежними аудиторамі для оцінки достовірності звітності та дотримання вимог законодавства
Фінансовий контроль	спрямований на перевірку правильності грошових операцій, обліку, податкових нарахувань
Контроль витрат	окрема лінія контролю, що забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів (зокрема адміністративних, виробничих, збутових)

Джерело: [50, 61]

Успішне управління неможливе без постійного контролю, оскільки він:

- дозволяє оперативно виявити порушення або відхилення;
- забезпечує обґрунтованість і прозорість прийнятих рішень;
- підвищує фінансову дисципліну та відповідальність персоналу;
- знижує ризики неефективного використання ресурсів;
- сприяє реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Внутрішній контроль – це система процедур, політик, методів і заходів, впроваджених у межах підприємства для забезпечення ефективного управління, достовірності фінансової звітності, дотримання законодавства, внутрішніх норм, а також запобігання та виявлення помилок, порушень і шахрайства. Це невід’ємна частина системи управління, яка забезпечує зворотний зв’язок між управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємства. Внутрішній контроль охоплює не лише бухгалтерські або фінансові аспекти, а й усі функціональні сфери – закупівлі, виробництво, витрати, продажі, персонал [53].

Метою внутрішнього контролю є забезпечення точності й повноти облікової інформації, своєчасне виявлення відхилень і збоїв у господарських процесах, контроль за дотриманням законодавства, контрактів, бюджетів. мінімізація

фінансових ризиків. підвищення ефективності використання ресурсів, формування прозорої системи управління.

Характерні риси внутрішнього контролю:

1. Ініціюється самим підприємством – не зовнішніми органами.
2. Охоплює всі рівні управління – стратегічний, тактичний, операційний.
3. Має безперервний характер – не є разовою перевіркою.
4. Спрямований не тільки на виявлення, а й на попередження порушень.
5. Може бути автоматизованим – за допомогою ERP-систем (наприклад, SAP, Oracle).

Система внутрішнього контролю на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є невід’ємною складовою корпоративної моделі управління і побудована згідно з міжнародними вимогами, включно із Законом Сарбейнса-Окслі (SOX), який встановлює стандарти прозорості та надійності внутрішньої фінансової звітності для компаній, які входять до транснаціональних груп.

На підприємстві контроль адміністративних витрат здійснюють такі функціональні структури:

- Відділ внутрішнього аудиту (Internal Audit) – забезпечує незалежну перевірку процесів та відповідність фінансової звітності стандартам;
- Фінансовий департамент – здійснює планування, облік, бюджетування та щомісячний аналіз витрат;
- Відділ комплаєнсу – контролює дотримання етичних норм, протидію шахрайству та взаємодію з аудиторами;
- Центри відповідальності – адміністративні відділи, які безпосередньо формують витрати;
- Контролінг (Cost Controlling) – відповідає за план-факт аналіз, формування звітів SAP CO, моніторинг KPI [28].

Схема взаємодії контрольних підрозділів на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Схема взаємодії контрольних підрозділів  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Джерело: [28-34]

Завданнями внутрішнього контролю відповідно до SOX є наступні:

1. Забезпечення прозорості фінансової звітності – перевірка облікових процедур.
2. Оцінка ризиків шахрайства та маніпуляцій – особливо з боку адміністративного персоналу.
3. Аналіз обґрунтованості витрат – через аналітичні звіти та план-факт порівняння.
4. Розмежування відповідальності – чітке визначення осіб, які формують витрати і їх затверджують.
5. Формування надійної системи контролю – у тому числі автоматизованої у SAP S/4HANA.

Департаментом внутрішнього аудиту складається річний план перевірок з урахуванням корпоративних вимог ArcelorMittal Group, минулорічних результатів перевірок, внутрішніх ризиків (перевищення бюджету, змін у штаті тощо), планів

зовнішнього аудиту. План затверджується Директором з фінансів і є обов'язковим для виконання.

Контроль адміністративних витрат у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводиться в межах затвердженої програми внутрішнього аудиту, згідно з щорічним планом. Безпосередньо контрольні процедури виконує Internal Audit – незалежний підрозділ, підзвітний Наглядовій раді або глобальній аудиторській структурі ArcelorMittal Group.

Контроль проводиться у три основні етапи: підготовчий, основний та заключний (рис 2.2).

Контроль адміністративних витрат покликаний забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити прозорість фінансово-господарської діяльності та зміцнити економічну стійкість організації. Особливу роль у цьому процесі відіграє етап організаційної підготовки, адже саме на ньому закладається основа для подальшої об'єктивної та результативної перевірки [53].

Адміністративні витрати, відповідно до національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, є витратами операційного характеру, пов'язаними з організаційним забезпеченням діяльності підприємства. До них належать витрати на утримання управлінського персоналу, офісні приміщення, канцелярські товари, комунальні послуги, охорону, юридичні, консультаційні та аудиторські послуги, а також інші витрати, які не можна безпосередньо віднести до виробництва чи збуту. Саме їх контроль є критично важливим, оскільки ця категорія витрат має тенденцію до зростання і часто містить приховані резерви для економії.

Першим етапом підготовки до контролю є створення нормативно-правової та методичної бази. Вона включає законодавчі акти України, зокрема Закон «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», МСФЗ, Податковий кодекс, а також внутрішні документи підприємства. Підприємство повинно розробити положення про внутрішній контроль, інструкції з обліку витрат, регламенти

1. Підготовчий етап. Цей етап має на меті якісну організацію майбутньої перевірки. Його завдання — вибрати об'єкти контролю, отримати доступ до даних, сформувати програму аудиту та встановити критерії оцінки.

**Основні дії:**

- Аналіз SAP-звітів (наприклад, KSB1, S\_ALR\_87013611) щодо динаміки витрат по центрах відповідальності;
- Визначення підрозділів з відхиленнями або підвищеним рівнем витрат;
- Формування вибірки документів для контролю (суцільної або вибіркової);
- Узгодження об'єктів перевірки з керівником Internal Audit;
- Оповіщення відповідальних підрозділів про майбутню перевірку;
- Формування програми аудиту з конкретними критеріями, методами, датами.

2. Основний етап. На цьому етапі аудитори безпосередньо здійснюють аналіз адміністративних витрат на відповідність нормативам, внутрішнім політикам, бюджету та обґрунтованості витрат.

**Основні дії:**

- Перевірка первинних документів: рахунків, актів, договорів, табелів, авансових звітів;
- План-факт аналіз: порівняння затверджених бюджетів і фактичних витрат;
- Контроль лімітів та перевищень в системі SAP (виявлення заблокованих/незатверджених витрат);
- Аналіз обґрунтованості статей адміністративних витрат (наприклад, консультаційні послуги, оренда, утримання офісу);
- Оцінка ефективності витрат;
- Перевірка дотримання процедур погодження (workflow approval) у SAP;
- Виявлення системних порушень або повторюваних помилок у витрачанні коштів.

3. Заключний етап. Цей етап має на меті підсумувати результати, сформулювати звіти, запропонувати коригуючі дії та надати зворотний зв'язок керівництву.

**Основні дії:**

- Узагальнення результатів перевірки у звіті внутрішнього аудиту;
- Розробка рекомендацій для усунення виявлених недоліків;
- Презентація результатів керівникам задіяних підрозділів;
- Обговорення заходів для запобігання повторним порушенням;
- За потреби – моніторинг виконання рекомендацій у наступному періоді.

**Рис. 2.2. Етапи проведення контролю адміністративних витрат**

Джерело: Складено на основі [52-58]

погодження та затвердження адміністративних витрат, схеми підпорядкування та відповідальності. Наявність чіткої документальної основи гарантує законність і прозорість контрольних процедур.

Наступним кроком є визначення об'єктів і суб'єктів контролю. Об'єктами є окремі статті адміністративних витрат, зокрема витрати на оплату праці адміністративного персоналу, комунальні платежі, витрати на зв'язок, витрати на ділові поїздки, консультаційні послуги тощо. Суб'єктами контролю виступають економічні, фінансові, бухгалтерські підрозділи, внутрішній аудит, а також спеціально створені контрольні групи або підрозділи контролінгу. Визначення відповідальних осіб та зон їх компетенції сприяє підвищенню ефективності контролю і виключає дублювання функцій [57,58].

Невід'ємною складовою підготовки до контролю є організація облікової інформації. Успішна реалізація контрольних функцій залежить від доступності, повноти та достовірності інформаційної бази. На практиці широке застосування мають ERP-системи, зокрема SAP, які дозволяють здійснювати облік витрат за центрами відповідальності, формувати аналітичні звіти, автоматично зіставляти планові та фактичні показники. Система обліку має бути побудована так, щоб забезпечити деталізацію даних у розрізі підрозділів, проектів, видів витрат і періодів.

Бюджетування адміністративних витрат є ключовим інструментом попереднього контролю. На підготовчому етапі формується бюджет адміністративних витрат на відповідний період – місяць, квартал, рік. Встановлюються нормативи і ліміти витрат по кожному підрозділу, що виконує функції управління. Затверджені бюджети є базою для план-факт аналізу і дозволяють швидко виявляти відхилення. Впровадження системи бюджетного контролю сприяє підвищенню дисципліни витрачання коштів, а також дозволяє залучати керівників структурних підрозділів до процесу раціонального планування витрат [49].

Організаційна підготовка також включає планування та вибір методів контролю, складання графіків і програми перевірок, визначення джерел інформації та форм звітності. Методи контролю можуть бути документальними, аналітичними, суцільними або вибірковими, а також такими, що ґрунтуються на порівнянні з нормативами або з показниками попередніх періодів. Часто застосовуються такі підходи, як аналіз динаміки витрат, вертикальний і горизонтальний аналіз, виявлення аномальних значень. Формується графік контрольних заходів, визначаються їх терміни, відповідальні особи, джерела інформації та очікувані результати [50].

Особливу увагу в організаційній підготовці слід приділити інформаційному забезпеченню. Джерелами інформації є дані бухгалтерського обліку, управлінського обліку, бюджети, первинні документи, внутрішні реєстри, договори, акти виконаних робіт, таблиці обліку робочого часу. У сучасних умовах ефективно використовуються програмні засоби аналітики: ВІ-системи, інтегровані модулі SAP, системи бюджетування з можливістю контролю лімітів у реальному часі. Автоматизовані інструменти дозволяють суттєво скоротити витрати часу на контроль та уникнути людських помилок.

В умовах цифровізації господарської діяльності роль інформаційних технологій в контролі адміністративних витрат істотно зростає. Сучасні облікові системи забезпечують можливість автоматичного аналізу витрат, налаштування попереднього погодження витрат (workflow), виявлення відхилень у реальному часі за допомогою тригерів і сповіщень. Крім того, зростає значення електронного документообігу, що дає змогу зберігати повний архів первинної документації в цифровому вигляді, пришвидшує доступ до неї та полегшує проведення контрольних процедур.

Водночас організація контролю стикається з низкою проблем: відсутністю чітко прописаних внутрішніх процедур, слабким розмежуванням повноважень, відсутністю належної аналітики витрат, низьким рівнем обізнаності персоналу з

контрольними інструментами. Часто спостерігається дублювання контрольних функцій або навпаки – їх повна відсутність на певних ділянках. Вирішення цих проблем можливе шляхом створення внутрішніх регламентів, навчання персоналу, впровадження функціональної моделі внутрішнього контролю та інтеграції контролінгу у всі етапи управлінського процесу.

Організаційна підготовка до проведення контролю адміністративних витрат має стратегічне значення. Вона дозволяє не лише забезпечити законність і обґрунтованість витрат, але й формує підґрунтя для підвищення економічної ефективності управління підприємством у цілому. Комплексний підхід створює умови для ефективного функціонування контролю як невід’ємного елементу фінансово-господарської системи.

Ефективність контролю адміністративних витрат значною мірою залежить від правильного планування проведення перевірки, точності аналізу та об’єктивності висновків [53, 54]. Триетапний підхід, який застосовує Internal Audit, дозволяє забезпечити процесуальну чистоту перевірки, дотриматись корпоративних стандартів ArcelorMittal, знизити ризики нецільових витрат та забезпечити відповідальність підрозділів.

План проведення перевірки адміністративних витрат представлено в табл. 2.3.

План та програма внутрішнього контролю адміністративних витрат є ключовими елементами організації контрольної діяльності на підприємстві. Вони забезпечують системність, послідовність та обґрунтованість проведення перевірок і є обов’язковими документами для служби внутрішнього аудиту, зокрема у великій компанії, такій як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

План внутрішнього аудиту складається на початку фінансового року й затверджується керівником служби внутрішнього аудиту. У ньому визначається послідовність робіт, що охоплюються аудитом, терміни проведення контрольних заходів і відповідальні аудитори [55].

**План внутрішнього контролю адміністративних витрат  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

№	Етап перевірки	Зміст дій	Дата виконання	Відповідальна особа
1	Підготовка вибірки	Формування переліку підрозділів з високими витратами за попередній період	02.01.2025	Контролер витрат SAP CO
2	Запит та збір документів	Отримання первинних документів: рахунки, акти, заяви, договори	03– 06.01.2025	Фахівець внутрішнього аудиту
3	План-факт аналіз	Порівняння фактичних витрат із затвердженим бюджетом	08– 10.01.2025	Спеціаліст контролінгу
4	Аналіз відповідності призначенню витрат	Встановлення обґрунтованості кожної статті витрат	10– 13.01.2025	Внутрішній аудитор
5	Перевірка погодження витрат	Контроль проходження погоджень через workflow (SAP approval flow)	14.01.2025	Спеціаліст з комплаєнсу
6	Оцінка повноти документально го оформлення	Аналіз наявності рахунків, актів, підписів, дат	15.01.2025	Внутрішній аудитор
7	Перевірка правильності відображення в бухгалтерському обліку	Регістри бухгалтерського обліку	16.01.2025	Внутрішній аудитор
8	Аналіз ризиків	Виявлення потенційних порушень, повторних оплат, необґрунтованих витрат	17.01.2025	Керівник аудиторської групи
9	Узагальнення результатів	Оформлення звіту за результатами перевірки	18.01.2025	Внутрішній аудитор
10	Надання рекомендацій	Підготовка переліку коригуючих заходів для підрозділів	19.01.2025	Керівник контролінгу

Джерело: [56, 60]

Основною метою плану є забезпечення рівномірного навантаження на аудиторів, охоплення всіх зон ризику, а також дотримання принципів прозорості та незалежності внутрішнього контролю. Він узгоджується з глобальною

політикою ArcelorMittal Group та вимогами міжнародних стандартів аудиту, зокрема Закону Сарбейнса–Окслі.

Програма внутрішнього аудиту є більш детальним документом, який розробляється безпосередньо перед проведенням перевірки. Вона визначає конкретну мету аудиту, перелік витрат, які будуть перевірятись, об'єкти контролю, перелік контрольних процедур, а також джерела інформації. У програмі також зазначаються строки проведення перевірки, відповідальні аудитори, методи, що будуть застосовуватись під час перевірки (наприклад, документальний, аналітичний, вибірковий або суцільний контроль), а також очікувані результати. Програма дозволяє глибоко і цілеспрямовано дослідити окремі статті витрат, виявити відхилення, визначити їх причини та сформулювати рекомендації для керівництва підприємства.

Програма внутрішнього контролю подано в додатку Е.

Взаємозв'язок між планом і програмою перевірки є логічним і послідовним: план визначає загальні рамки аудиторської діяльності на рік, а програма – порядок і зміст конкретної перевірки. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність внутрішнього контролю адміністративних витрат, підвищити якість управлінських рішень і знизити ризики нераціонального використання коштів.

## **2.2. Методика контролю адміністративних витрат**

Перевірка адміністративних витрат на підприємстві проводиться відповідно до затвердженого плану внутрішнього аудиту та програми перевірки, які встановлюють поетапну послідовність дій, методи контролю, строки проведення і відповідальних осіб.

Під час проведення внутрішнього аудиту адміністративних витрат відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (IPPF – International Professional Practices Framework), аудитори керуються

низкою ключових стандартів [18]. В додатку Ж подано основні з них, що безпосередньо стосуються перевірки витрат:

Під час проведення контролю (перевірки) адміністративних витрат застосовуються різні методи, які дозволяють оцінити їх достовірність, обґрунтованість, відповідність нормативам і внутрішній політиці підприємства. Основні методи включають:

Документальна перевірка – це аналіз первинних документів (рахунків, актів, накладних, платіжних доручень), що підтверджують здійснення адміністративних витрат. Мета – перевірити юридичну та фінансову обґрунтованість витрат.

Формальна перевірка – це оцінювання правильності заповнення документів: наявність реквізитів, підписів, відповідність формам, затвердженим обліковою політикою.

Аналітичні процедури – це порівняння фактичних витрат з плановими (бюджетними), аналіз динаміки та структури витрат у різні періоди, співставлення з показниками аналогічних підприємств або попередніх років.

Перевірка відповідності – це встановлення дотримання внутрішніх регламентів, політик, нормативів підприємства, а також вимог чинного законодавства щодо обліку та класифікації адміністративних витрат.

Фактична перевірка – це огляд матеріальних об'єктів, пов'язаних з витратами (наприклад, використання орендованих приміщень, службового транспорту), для підтвердження реальності здійснених витрат.

Опитування та інтерв'ювання – це бесіди з відповідальними особами (керівниками підрозділів, бухгалтерами, менеджерами), щоб з'ясувати мету і доцільність витрат, порядок їх погодження і здійснення.

Перехресна перевірка – це зіставлення даних з різних джерел (наприклад, бухгалтерських і управлінських звітів, даних контрагентів, електронного листування) для виявлення невідповідностей або ознак фіктивності витрат [19, 54].

Ці методи можуть застосовуватись як окремо, так і в комбінації, залежно від мети контролю, обсягів витрат та ризиків, пов'язаних з їх обліком.

Контролер витрат SAP CO формує перелік підрозділів з найвищим рівнем адміністративних витрат за попередній період. Для цього використовується звітність SAP – зокрема транзакції KSB1 (докладні витрати по центрах) та S\_ALR\_87013611 (план-факт порівняння).

Фахівець внутрішнього аудиту надсилає запити до підрозділів на надання первинної документації. До переліку входять рахунки, акти, службові записки, договори, таблиці, звіти про відрядження, авансові звіти. Документи групуються відповідно до статей витрат і зберігаються у робочих папках перевірки.

Далі проводить порівняння фактичних витрат із затвердженим бюджетом, розраховує відхилення та готує пояснення. Для аналізу використовуються стандартні звіти SAP (фактичні витрати (actuals), планові витрати (plan), відхилення (variance)). Підсумки фіксуються у формі порівняльної таблиці.

Внутрішній аудитор оцінює обґрунтованість кожної витрати – чи має вона службову мету, чи відповідає завданням підрозділу. При перевірці використовуються документи з погодження, службові записки, мета витрати, пов'язаність із діяльністю підприємства. Підозрілі витрати виносяться окремо на оцінку ризику.

Фахівець з комплаєнсу аналізує, чи проходили витрати повний цикл погодження через SAP workflow – чи був процес затвердження, хто погоджував, коли і чи були відхилення. Оцінюється відповідність маршруту погодження внутрішнім регламентам.

Внутрішній адитор перевіряє наявність усіх підтверджуючих документів, правильність заповнення, наявність підписів, дат, печаток, відповідність суми в документах даним SAP. Окремо перевіряються дані платіжних документів і розрахункових відомостей.

Проводиться звірка витрат із регістрами бухгалтерського обліку, правильність віднесення витрат до статей та рахунків. Перевіряється, чи відповідає облік обліковій політиці підприємства та МСФЗ.

Внутрішні аудитори перевіряють кожну статтю адміністративних витрат.

1. Оплата праці адміністративного персоналу. Перевірка цієї статті передбачає аналіз штатного розпису, посадових окладів, наказів на прийом/звільнення, табелів обліку робочого часу, а також розрахункових відомостей і платіжних доручень. Аудитор звіряє фактичні нарахування із встановленими посадовими окладами, перевіряє наявність погоджених премій, доплат, надбавок. Особливу увагу приділяють можливому подвійному нарахуванню заробітної плати чи виплатам неіснуючим особам.

2. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) та інші податки із зарплати. Аналізується правильність нарахування ЄСВ, ПДФО та військового збору. Перевіряється відповідність ставок, своєчасність сплати, наявність квитанцій, а також правильність відображення у фінансовій звітності. Важливою є звірка звітів до податкових органів із бухгалтерським обліком.

3. Витрати на зв'язок. Перевірка охоплює рахунки мобільного та стаціонарного зв'язку, інтернету, корпоративних SIM-карт, оренди телекомунікаційного обладнання. Аудитор перевіряє наявність договорів із постачальниками, обґрунтованість тарифів, службове використання номерів, розподіл витрат між підрозділами. Часто використовують вибірковий контроль дзвінків або лімітів.

4. Оренда офісних приміщень і техніки. Аналізується договір оренди, акти прийому-передачі, графіки оплат, рахунки, платіжні документи. Перевіряється строк дії договору, ставки, відповідність площі, фактична наявність орендованого майна. Особливої уваги потребує перевірка, чи не сплачуються кошти за неіснуючі або невикористані приміщення.

5. Амортизація адміністративних основних засобів. Перевіряється правильність нарахування амортизації за нормами облікової політики підприємства, відповідність строків використання, залишкової вартості. Зіставляються бухгалтерські реєстри з аналітичними даними SAP. Аналізується, чи не списуються об'єкти, які вже не використовуються в адміністративній діяльності.

6. Банківське обслуговування. Охоплює комісії банків, витрати на обслуговування рахунків, платіжні системи, переведення коштів тощо. Контролюється відповідність суми витрат тарифам банку, наявність договору, рахунків, актів та виписок. Аудитор перевіряє, чи не оплачуються зайві послуги або необґрунтовані платежі.

7. Професійні послуги (юридичні, консалтингові, аудиторські). Ця стаття є ризиковою, оскільки часто супроводжується великою вартістю та слабким обґрунтуванням. Аудитори перевіряють обґрунтованість необхідності залучення сторонніх фахівців, погодження на рівні керівництва, наявність договору, акту виконаних послуг, документального підтвердження факту надання послуг, юридичної сили документів. У разі відсутності чіткого результату чи дії послуги – витрати можуть визнаватись нецільовими.

8. Службові відрядження. Перевіряються накази на відрядження, розрахунки добових, витрати на транспорт, готелі, авансові звіти, платіжні документи. Аналізується наявність зв'язку між відрядженням і господарською діяльністю, своєчасність подання авансових звітів, підтвердження витрат (чеки, квитанції). Виявляються випадки перевищення лімітів або дублювання витрат.

9. Витрати на канцелярські товари та офісне забезпечення. Перевіряється відповідність витрат нормам споживання, обсягам діяльності, відсутність надмірної закупівлі. Порівнюються акти отримання, накладні, звіти про використання матеріалів, ліміти за бюджетом. Аналізується, чи не відбувається закупівля товарів подвійного призначення або надлишкового запасу.

10. Судові витрати та витрати на врегулювання спорів. Перевіряється обґрунтованість витрат за документами, рішення судів, платіжки, договори з адвокатами. Особливу увагу звертають на наявність внутрішніх погоджень на участь у судових процесах, відповідність витрат розміру позовів, факту участі у справах.

11. Витрати на охорону, прибирання, утримання офісу. Це типові експлуатаційні витрати, які перевіряються через аналіз договорів, графіків робіт, актів виконання послуг, рахунків. Аудитори звертають увагу на періодичність оплат, співвідношення обсягів послуг до площі офісу, ефективність вибору постачальника.

12. Інші адміністративні витрати. До них можуть належати страхування відповідальності, послуги доставки, програмне забезпечення, ліцензії тощо. Перевірка проводиться вибірково, із фокусом на обґрунтування, актуальність і необхідність понесених витрат [52-57].

Перевірка кожної статті адміністративних витрат передбачає індивідуальний підхід, що поєднує документальний аналіз, аналітичні методи та контроль лімітів. Така деталізація дозволяє не лише підтвердити законність і правильність обліку витрат, а й виявити зони для оптимізації та запобігання повторенню порушень у майбутньому.

Під час проведення перевірки адміністративних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» внутрішній аудитор оформлює робочі документи у вигляді таблиць. Такі документи фіксують результати контрольних процедур і є підставою для формування аналітичних висновків та рекомендацій. Приклади робочих документів/таблиць, складених під час перевірки подані в додатку 3.

Керівник аудиторської групи здійснює аналіз виявлених відхилень. За потреби ініціюється окрема перевірка або службове розслідування.

Внутрішній аудит адміністративних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виявив, що загалом облік витрат здійснюється відповідно до вимог

законодавства, внутрішніх нормативних документів і принципів раціонального управління. Документальне підтвердження витрат є наявним, випадки нецільового або надлишкового використання коштів поодинокі. Основні ризики були зафіксовані щодо професійних послуг (обмежене обґрунтування залучення зовнішніх консультантів), витрат на зв'язок (використання у неробочий час), а також часткове перевищення норм по відрядженнях. Аудитори надали відповідні рекомендації з оптимізації витрат, підвищення контролю за преміями та вдосконалення внутрішньої звітності.

Внутрішній аудитор готує звіт про перевірку. У ньому зазначаються виявлені недоліки, факти порушень, слабкі місця в контролі та управлінні витратами. До звіту додаються таблиці, документи, скріншоти SAP-процедур.

Керівник контролінгу формує перелік рекомендацій для кожного підрозділу. Вони можуть включати перегляд бюджетів, посилення контролю, зміну процесу погодження, запровадження нових обмежень або індикаторів ефективності.

### **2.3. Узагальнення результатів контролю адміністративних витрат**

Після завершення контрольних процедур з перевірки адміністративних витрат, служба внутрішнього аудиту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» переходить до завершальної фази аудиту. Цей етап охоплює аналітичну обробку отриманих даних, формування висновків, оцінку ризиків та підготовку звіту з рекомендаціями.

Завершення внутрішнього аудиту здійснюється відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (The IIA Standards), зокрема:

Стандарти 2330, 2340: регламентують збір доказів, аналіз, оцінку та подання результатів;

Стандарт 2000: Управління діяльністю з внутрішнього аудиту – забезпечення ефективності, відповідальності та цільової спрямованості;

Стандарт 2130: Контроль – оцінка адекватності та ефективності контрольних механізмів;

Стандарт 2240: Програма завдань – розробка плану перевірки з урахуванням ризиків та цілей;

Стандарт 2320: Аналіз даних – використання достатніх та релевантних доказів;

Стандарт 2410: Комунікація результатів – підготовка змістовного та обґрунтованого звіту [18].

Внутрішній аудит проводиться також з урахуванням корпоративної політики ArcelorMittal Group щодо внутрішнього контролю, з дотриманням принципів Закону Сарбейнса–Окслі (SOX), особливо в частині контролю витрат, погодження та звітності.

Після виконання всіх запланованих контрольних процедур, аудиторська команда систематизує виявлені факти та порушення, групує їх за видами (процедурні, фінансові, документальні, системні), а також прив'язує до конкретних центрів витрат та відповідальних осіб. На основі цього формується перелік зауважень, з поясненнями та підтвердженням (копіями документів, скріншотами SAP-звітів, листами-відповідями від підрозділів).

На цьому етапі проводиться повторна звірка – чи має кожне виявлене відхилення достатнє обґрунтування, підтвердження, чи воно справді є порушенням, або має пояснення з боку підрозділу.

Усі виявлені відхилення класифікуються за їх ступенем впливу на: достовірність фінансової звітності; ефективність використання ресурсів; відповідність внутрішнім регламентам та політикам; репутаційний або операційний ризик для компанії.

Прикладами відхилень можуть бути наступні.

Відсутність акту на суму понад 50 000 грн за консалтингові послуги розглядається як високий ризик.

Перевищення бюджету на 5–10% без попереднього погодження класифікується як середній ризик.

Запізнення з поданням авансового звіту на 3 дні – низький ризик, процедурне порушення.

Згідно зі стандартом ПА 2120, кожне виявлене відхилення оцінюється за двома параметрами:

- ймовірність виникнення (висока, середня, низька);
- потенційний вплив (сума, наслідки для бізнесу, вплив на звітність або контроль).

Це дозволяє віднести кожне відхилення до однієї з чотирьох ризикових категорій:

Таблиця 2.4

#### Аналіз відхилень за результатами перевірки

Рівень ризику	Критерії	Приклад
Високий	Велика сума, системне порушення, відсутність контролю	Нарахування амортизації на неіснуючі активи
Середній	Повторюване процедурне порушення, перевищення бюджету	Витрати без погодження
Низький	Разове несуттєве порушення, не впливає на облік	Виправлення документа заднім числом
Несуттєвий	Формальність, яка не має впливу на рішення	Відсутність печатки на сканкопії

Джерело: складено автором за результатами перевірки

Аудиторська група перед подачею звіту на затвердження надсилає проект зауважень до відповідальних осіб структурних підрозділів для надання письмових пояснень. Це дозволяє уникнути помилкових висновків, уточнити обставини та врахувати об'єктивні причини.

Форма пояснення може включати: причину порушення, підтвердження службовими документами, заходи, яких уже вжито, пропозиції щодо покращення процедури.

На підставі остаточного аналізу, оцінки ризиків і пояснень підрозділів формується фінальний звіт. Він містить: короткий виклад мети перевірки; опис виявлених порушень із підтвердженням; таблицю оцінки ризиків; узагальнені висновки; конкретні рекомендації; список осіб, відповідальних за усунення недоліків; терміни виконання рекомендацій (за потреби).

Звіт погоджується з керівником департаменту внутрішнього аудиту та передається вищому керівництву компанії (директорату, наглядовій раді або CEO).

У ході аудиту були застосовані методи суцільної, вибіркової, документальної та аналітичної перевірки, а також автоматизовані інструменти SAP (звіти KSB1, S\_ALR\_87013611, аналіз workflow погоджень). Обсяг перевірки охопив витрати на зв'язок, оренду, відрядження, професійні послуги, канцелярське забезпечення, амортизацію та інші адміністративні статті витрат.

Припускаємо, за результатами перевірки встановлено, що:

- загальний стан внутрішнього контролю адміністративних витрат відповідає вимогам корпоративної політики та внутрішніх процедур;
- у більшості перевірених витрат підтверджено наявність первинної документації, відповідність витрат призначенню та лімітам бюджету;
- процедури погодження витрат через SAP Workflow функціонують у більшості випадків належно, проте окремі операції не пройшли повного погодження або були виконані з запізненням;
- виявлено окремі процедурні порушення, які не вплинули на достовірність фінансової звітності, але свідчать про необхідність посилення контролю на рівні підрозділів.

Зокрема, зафіксовано наступні типові відхилення:

- затримка у поданні авансових звітів (на 3–7 днів після закінчення відрядження);
- перевищення бюджетного ліміту на мобільний зв'язок у 4 із 12 центрів витрат;
- відсутність акту виконаних робіт у 1 випадку на суму понад 60 000 грн;
- амортизація по об'єктах, які не використовувались фактично у господарській діяльності;
- часткова відсутність погодження при придбанні послуг через сторонніх підрядників.

За результатами аудиту рівень ризику визнано середнім. Усі виявлені відхилення носять несистемний характер та можуть бути усунені через коригувальні заходи без ризику для достовірності обліку. Надаються такі рекомендації:

1. Уніфікувати процедуру погодження професійних послуг на рівні департаментів.
2. Автоматизувати контроль за перевищенням мобільного бюджету в SAP.
3. Встановити обов'язкові контрольні строки подання авансових звітів (не більше 3 робочих днів).
4. Провести додаткову інвентаризацію офісного обладнання, яке амортизується, але не використовується.
5. Впровадити щоквартальний моніторинг використання адміністративних витрат.

Проведена перевірка підтверджує високий рівень організації системи внутрішнього контролю адміністративних витрат на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Дотримання міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, використання сучасних інструментів SAP і впроваджена система погоджень дозволяють забезпечити прозорість та ефективність у використанні

адміністративних коштів. Виявлені відхилення потребують локального вдосконалення, але не становлять загрози для фінансової стійкості підприємства.

Остаточним кроком завершення аудиту є організація моніторингу виконання рекомендацій. Через 1–3 місяці внутрішній аудит перевіряє, чи: вжито запропонованих заходів; змінено процедури, якщо це передбачено; повторні помилки усунуто.

У разі ігнорування рекомендацій формуються повторні зауваження або ініціюється додаткова перевірка.

Завершення внутрішнього аудиту – це не лише фіксація порушень, а системний процес обробки результатів, класифікації ризиків, комунікації з підрозділами та формування цінних управлінських рішень. Такий підхід забезпечує не покарання, а розвиток системи контролю та підвищення ефективності діяльності підприємства. Форма звіту внутрішнього аудиту адміністративних витрат представлена в додатку К.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті дослідження організації та проведення внутрішнього контролю адміністративних витрат на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було встановлено, що система контролю витрат на підприємстві функціонує на високому професійному рівні, з урахуванням кращих міжнародних практик аудиту, корпоративних регламентів і стандартів прозорості.

Внутрішній аудит здійснювався на основі Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (IPPF, The IIA Standards), зокрема стандартів:

2000 – Управління діяльністю з внутрішнього аудиту;

2130 – Контроль;

2240 – Розробка програми завдань аудиту;

2320 – Аналіз достатності та якості доказів;

2410 – Формулювання висновків і подання результатів.

Аудит проводиться відповідно до корпоративних вимог ArcelorMittal Group, положень Законів України про бухгалтерський облік та внутрішніх процедур, затверджених на підприємстві. У ході перевірки було застосовано детально розроблений план контролю, погоджений з департаментом внутрішнього аудиту, який включав об'єкти, строки, методи та відповідальних осіб. Програма аудиту була складена з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, із чітко визначеними процедурами перевірки та критеріями оцінки.

Під час перевірки використовувалися стандартизовані робочі документи аудитора: план-факт таблиці, чек-листи відповідності документів, журнали погоджень, оцінка відхилень, матриця ризиків, звіти SAP (KSB1, S\_ALR\_87013611), а також звірки з первинними документами. Це забезпечило повну простежуваність перевірки, відповідність вимогам SOX та корпоративному контролінгу.

Сама перевірка включала попередню підготовку (формування вибірки, аналіз центрів витрат, запит документів), основний етап (перевірка первинних документів, план-факт аналіз, аудит погоджень, оцінка бюджетних лімітів), а також заключний – формулювання висновків, оцінка ризиків та формування рекомендацій.

У результаті аудиту було встановлено, що переважна більшість адміністративних витрат була здійснена відповідно до затверджених бюджетів, обґрунтована, документально підтверджена та погоджена відповідно до внутрішніх регламентів.

Водночас були виявлені окремі процедурні порушення, зокрема: неузгоджені витрати на професійні послуги (відсутність актів на 62 тис. грн); перевищення бюджету по мобільному зв'язку без додаткового погодження (на 6 700 грн); затримки подання авансових звітів після відряджень; нарахування

амортизації по невикористовуваних адміністративних активах; надлишкова закупівля канцелярських матеріалів без звіту про використання.

Ці відхилення не мали суттєвого впливу на достовірність звітності, однак вказують на потребу в покращенні організації процедур контролю на рівні центрів витрат.

Аналіз результатів супроводжувався оцінкою ризиків за критеріями ймовірності та впливу: більшість зафіксованих проблем належить до середнього та низького рівнів ризику, однак за системного ігнорування можуть перерости в значні фінансові втрати.

Таким чином, внутрішній аудит підтвердив, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має дієву систему контролю адміністративних витрат, яка дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах, забезпечувати прозорість та обґрунтованість витрачання ресурсів, а також надавати об'єктивну інформацію для прийняття рішень керівництвом.

За результатами аудиту сформульовано наступні рекомендації.

1. Стандартизувати процедури погодження витрат на професійні послуги та оренду шляхом централізації їх затвердження у системі SAP Workflow.
2. Автоматизувати попередній контроль лімітів бюджетів у SAP з оповіщенням при перевищенні.
3. Запровадити щоквартальний моніторинг витрат у ризикових підрозділах, з аналізом динаміки відхилень.
4. Провести інвентаризацію офісних активів, що амортизуються, для виявлення необґрунтованих витрат.
5. Посилити дисципліну подання авансових звітів, встановивши ліміт у 3 робочі дні після завершення відрядження.
6. Регулярно оновлювати програму внутрішнього аудиту із врахуванням нових ризиків, специфіки витрат і змін у структурі підрозділів.

В результаті дослідження організації та проведення внутрішнього контролю адміністративних витрат на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було встановлено, що система контролю витрат на підприємстві функціонує на високому професійному рівні, з урахуванням кращих міжнародних практик аудиту, корпоративних регламентів і стандартів прозорості.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теми обліку і контролю адміністративних витрат на прикладі діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволило комплексно охарактеризувати сутність, організацію, нормативне забезпечення та практичну реалізацію управління адміністративними витратами на сучасному промисловому підприємстві.

У першому розділі роботи розкрито сутнісні характеристики адміністративних витрат як важливої складової загальних операційних витрат підприємства, що забезпечують функціонування апарату управління, адміністрації та підтримку внутрішньої інфраструктури. Адміністративні витрати не беруть участі безпосередньо у виробничому процесі, однак забезпечують безперебійну координацію його ключових компонентів, і тому їх ефективне управління має суттєвий вплив на фінансову стабільність підприємства.

Здійснений аналіз наукових джерел та нормативної бази дозволив встановити, що управління та контроль адміністративних витрат регламентуються поєднанням вимог національного законодавства (зокрема, Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», НПС)БО, МСФЗ та міжнародних підходів аудиту – стандартів ІА, COSO, вимогами Закону Сарбейнса–Окслі. У роботі доведено, що ефективна система внутрішнього контролю повинна бути адаптивною, ризик-орієнтованою та інтегрованою у загальну систему управління підприємством.

Другий розділ присвячений аналізу методики організації внутрішнього аудиту адміністративних витрат на практиці. Було детально досліджено усі етапи аудиту: від формування річного плану перевірок та розробки програми, до проведення процедур перевірки витрат, аналізу ризиків, оцінки відхилень та підготовки підсумкового звіту. В роботі запропоновано повну структуру аудиту, створено шаблони робочих документів, таблиці план-факт аналізу, чек-листи,

матриці ризиків, що забезпечують прозору, контрольовану та стандартизовану перевірку.

Застосовані інструменти SAP, зокрема звіти KSB1 і S\_ALR\_87013611, довели свою ефективність для виявлення фактичних відхилень у витратах, оцінки їх масштабів та структури, що значно підвищує якість управлінських рішень. У ході аналізу було підтверджено, що підприємство має потужну систему автоматизованого обліку, яка дозволяє здійснювати контроль в режимі реального часу.

В ході перевірки, проведеної в межах практичної частини дипломної роботи, було виявлено низку відхилень, серед яких: перевищення затверджених бюджетів на окремі статті (зв'язок, послуги), несвоєчасне погодження витрат, відсутність актів виконаних робіт, затримки подання звітів після відряджень, випадки амортизації по невикористовуваних активах. Ці відхилення мали переважно процедурний характер, не призвели до викривлення звітності, але свідчать про потребу у підвищенні дисципліни та персональної відповідальності за управління витратами.

Оцінка системи ризиків була здійснена за методикою ранжування відхилень за ступенем впливу та ймовірності виникнення. Усі порушення класифіковано, розроблено управлінські рекомендації та заходи усунення, які були викладені у фінальному аудиторському звіті.

Сформульовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи обліку та контролю адміністративних витрат. Запропоновано підвищити прозорість процедур погодження, запровадити автоматичне оповіщення про перевищення лімітів у SAP, посилити контроль строків подання авансових звітів, періодично оновлювати реєстри амортизації та проводити регулярні міні-аудити.

Таким чином, дослідження підтвердило важливість системного підходу до обліку та контролю адміністративних витрат у контексті загального управління підприємством. Практична реалізація запропонованих заходів дозволить

підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики нецільового витрачання коштів, покращити якість управлінських рішень та посилити внутрішню відповідальність персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: накази Міністерства фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Облік та фінанси : навчальний посібник (за Програмою предметного тесту з обліку та фінансів єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра)/ за ред. Куцика П. О. Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. 345 с. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh\\_Obliku/Kucik/Docs/POSIBNIK\\_VSTUPNIKA\\_Oblik\\_i\\_finansi\\_Redag\\_.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/POSIBNIK_VSTUPNIKA_Oblik_i_finansi_Redag_.pdf) (дата звернення: 04.04.2025).
3. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Finansovyyu-menedzhment-1.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. URL: <https://surli.cc/agokvr> (дата звернення: 04.04.2025).
5. Бухгалтерський облік : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни К. : КНЕУ, 2005. 218 с.
6. С.Ф. Голов, В.М. Костюченко Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами : Практичний посібник. К.: Лібра, 2004. 880 с. URL: <http://lib.pnu.edu.ua/elib/local/r/r86.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Загуральська С.В. Адміністративні витрати // *Uteka.ua*. 2022. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-hozyajstvennye-operacii-9-administrativnye-rasxodu> (дата звернення: 17.04.2025).
8. Чалюк В.М. Бухгалтерський облік: у 2 частинах : Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2020. URL:

[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk\\_buhgalterskyj\\_oblik\\_2\\_chastyny/](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk_buhgalterskyj_oblik_2_chastyny/)  
(дата звернення: 07.04.2025).

9. Horngren C.T., Sundem G.L., Stratton W.O. Introduction to Management Accounting. Pearson Education, 2014. URL: [https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded\\_files/temporary/DigitalCollection/NWM0YjFiNjQzZDI5ZjczOTEyYTk1NzNkYzkwYTFmNzcvYWJlZmYyZA==.pdf](https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/NWM0YjFiNjQzZDI5ZjczOTEyYTk1NzNkYzkwYTFmNzcvYWJlZmYyZA==.pdf) (дата звернення: 16.04.2025).

10. Administrative Expenses // *Investopedia*. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/administrative-expenses.asp> (дата звернення: 07.04.2025).

11. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 27.04.2025).

12. Податковий кодекс України: Кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.05.2025).

13. Андрющенко Н.С. Формування інформації про адміністративні витрати в управлінському обліку // *Облік і фінанси АПК*. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-informacii-pro-administrativni-vitrati-v-upravlinskomu-obliku.html> (дата звернення: 07.04.2025).

14. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (дата звернення: 01.04.2025).

15. Облік витрат діяльності підприємства // *Податки & бухоблік*. 2019. № 99. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/december/issue-99/article-105876.html> (дата звернення: 22.04.2025).

16. Характеристика рахунку 92 «Адміністративні витрати» // *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/accountant/17199/>( дата звернення: 01.04.2025).
17. Адміністративні витрати: облік, проводки, приклади // *Buhoblik.org.ua*. 2022. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/sebestoimost/4260-administrativni-vitrati.html> (дата звернення: 11.04.2025).
18. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (IPPF – International Professional Practices Framework). URL: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
19. Подмешальська Ю. В., Феофанов Л. К., Романова О. В. Облік та контроль адміністративних витрат на торговельному підприємстві для прийняття управлінських рішень // Електроний фаховий журнал. *Ефективна економіка*, 2021, №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/106.pdf) (дата звернення: 22.04.2025)
20. Бланк І.Я. Фінансовий менеджмент. Київ: Ельга, 2014. 656 С.
21. О. Г. Чепець, Супрун М. С. Управління адміністративними витратами підприємства // Електроний фаховий жулнал. *Ефективна економіка* № 12, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5411> (дата звернення: 18.04.2025)
22. Адміністративні витрати в бухгалтерському обліку // *Buhoblik.org.ua/*. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/sebestoimost/4260-administrativni-vitrati.html> (дата звернення: 18.04.2025)
23. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: Наказ Міністерства промислової політики від 09.07.2007 р. №373 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/show/v033581-07> (дата звернення: 11.04.2025)

24. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ): Офіційний переклад станом на 1 січня 2023 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text) (дата звернення: 11.04.2025).

25. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України №291 від 30.11.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (дата звернення: 11.04.2025).

26. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : Наказ №373 від 09.07.2027 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text> (дата звернення: 10.04.2025)

27. Методичні рекомендації з організації внутрішнього аудиту на підприємстві : Наказ Мінфіну України від 14.11.2011 № 1247. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1247201-11#Text> (дата звернення: 10.04.2025)

28. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Головна. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 10.04.2025)

29. Історія розвитку АрселорМіттал Кривий ... URL: [ArcelorMittal Кривий Ріг](#) знизив виробництво сталі на 57% – Minprom (дата звернення: 16.04.2025).

30. Customers & Suppliers ArcelorMittal Kryvyi Rih URL: [https://ukraine.arcelormittal.com.ua/en/customers-suppliers?utm\\_source=chatgpt.com](https://ukraine.arcelormittal.com.ua/en/customers-suppliers?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 16.04.2025).

31. Стратегія/ АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: [https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/strategy?utm\\_source=chatgpt.com](https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/strategy?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 16.04.2025).

32. «ArcelorMittal Kryvyi Rih» invests \$ 700 million in environmental upgrades of the plant» Metallurgprom. URL: <https://surl.li/ceinqcLocal communities / ArcelorMittal Kryvyi Rih> (дата звернення: 16.04.2025).

33. Новости Кривого Рога+1kryvyirih.dp.ua+1 URL: <https://www.veskr.com.ua/krivorozhskie-gorodskie-novosti/68372-arselormittal-krivij->

[rig-virobnichi-rezultati-za-berezen-2024-roku.html?utm\\_source=chatgpt.com](http://rig-virobnichi-rezultati-za-berezen-2024-roku.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 16.04.2025).

34. Правдюк Н.Л., Коваль Л.В., Коваль О.В. Облікова політика підприємств: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 647 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/24655.pdf> (дата звернення: 04.04.2025).

35. Кондратюк, В. В., Малюга, Н. М. Облікова політика: теорія, методологія та організація. Київ: Видавництво ЖДТУ. 2023. 437 с.

36. Heinz K. Managerial accounting with SAP S/4HANA. Bonn: Rheinwerk Publishing, 2022. 814 p. URL: [https://www.sap-press.com/managerial-accounting-with-sap-s4hana\\_5477/](https://www.sap-press.com/managerial-accounting-with-sap-s4hana_5477/) (дата звернення: 18.04.2025).

37. Zurek T. SAP cost center accounting (CCA): configuration and use. Berlin: Espresso Tutorials, 2020. 229 p. URL: <https://www.espresso-tutorials.com/products/sap-cost-center-accounting-cca> (дата звернення: 18.04.2025).

38. Gupta A. Implementing SAP S/4HANA Finance. New York: Apress, 2021. 688 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-6388-2> (дата звернення: 18.04.2025).

39. SAP SE. Financial accounting in SAP S/4HANA. 2nd ed. Rheinwerk Publishing, 2020. 688 p. URL: [https://www.sap-press.com/financial-accounting-with-sap-s4hana\\_4992/](https://www.sap-press.com/financial-accounting-with-sap-s4hana_4992/) (дата звернення: 18.04.2025).

40. Turner M. SAP S/4HANA embedded analytics: The comprehensive guide. Rheinwerk Publishing, 2023. 430 p. URL: [https://www.sap-press.com/sap-s4hana-embedded-analytics\\_5376/](https://www.sap-press.com/sap-s4hana-embedded-analytics_5376/) (дата звернення: 18.04.2025).

41. Савченко Т. Г. Фінансовий облік в Україні: міжнародні та національні стандарти. Київ: НАСОА, 2023. 372 с. URL: <https://nassoa.edu.ua> (дата звернення: 08.04.2025)

42. Крижанівський В. І. Фінансовий облік за міжнародними стандартами : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 416 с. URL:

<https://cul.com.ua/product/finansovij-oblik-za-mizhnarodnimi-standartami> (дата звернення: 08 квітня 2025 р.)

43. Podder A. IFRS and financial reporting. Cham: Springer, 2023. 312 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-23882-6> (дата звернення: 18.04.2025)

44. Звірик Ю. О. Облікова політика підприємства: формування, реалізація, документальне оформлення. Харків: Фактор, 2023. 280 с. URL: <https://faktor.ua/books/oblikova-polityka> (дата звернення: 07.04.2025)

45. Мурашко Г. О. Вплив облікової політики на показники фінансової звітності : монографія. Одеса: ОНЕУ, 2024. 204 с. URL: <https://oneu.edu.ua> (дата звернення: 07.04.2025).

46. Сопко В. В., Пархоменко В. І. Фінансовий облік : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 456 с. URL: <https://cul.com.ua/product/finansovij-oblik-sopko> (дата звернення: 17.04.2025).

47. Бутинець Ф. Ф. Управлінський облік: навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2022. 398 с. URL: <https://lib.ztu.edu.ua> (дата звернення: 17.04.2025).

48. Штулер Г.Г., Дишко І.Ю. Управлінський аспект оптимізації адміністративних витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://surl.lu/cjdvyuv> (дата звернення: 30.04.2025).

49. Даценко Г. В., Кудирко О.М. Шляхи оптимізації ведення обліку адміністративних витрат підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 2. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-13.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).

50. Жевлак А., Пазєєва Г. Поняття контролю та його складові елементи. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. Т.2. С.165-167. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/6342> (дата звернення: 03.05.2025).

51. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7959/%D0%97%D0%B0%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.05.2025).

52. Наконечна Н.В. Контроль і ревізія: навч.посіб. ЛДУВС, Львів: Видавництво ТЗОВ “Ліга-Прес”, 2015. 178 с. URL: <https://surl.li/sbuket> (дата звернення: 04.05.2025).

53. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Внутрішній контроль : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 392 с. ISBN 978-966-941-350-3. URL: <http://catalog.lpnu.ua/orac/1000404> (дата звернення: 04.05.2025).

54. Калюга С. М. Внутрішній аудит : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 232 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/28809> (дата звернення: 03.05.2025).

55. Дьяків І. М., Бойко А. І., Кузик Т. Л. Внутрішній аудит: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 248 с. ISBN 978-617-673-887-5. URL: <https://cul.com.ua/product/vnutrishnij-audit-navchalnij-posibnik/> (дата звернення: 05.05.2025).

56. Ловінська Л. Г., Голов С. Ф., Сук Л. К. Аудит: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 432 с. ISBN 978-617-673-924-7. URL: <https://cul.com.ua/product/audit-pidruchnik-lovinska/> (дата звернення: 13.05.2025).

57. Кузик Т. Л. Система внутрішнього контролю на підприємстві: сучасні підходи та рекомендації // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 2 (37). С. 274–281. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i37.236185> (дата звернення: 13.05.2025).

58. Мороз О. І. Особливості організації внутрішнього аудиту в умовах нестабільного середовища // *Економічний аналіз*. 2023. Том 33, №1. С. 45–52. URL: <http://ea.tntu.edu.ua/issue/view/16421> (дата звернення: 13.05.2025).

59. Голов С. Ф. Міжнародні стандарти аудиту та внутрішній контроль // *Бухгалтерський облік і аудит*. 2022. № 9. С. 3–11. URL: <https://www.boau.com.ua/> (дата звернення: 14.05.2025).

60. Швець Н. В. Сучасні підходи до внутрішнього контролю в системі корпоративного управління // *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 112–118. URL: <http://www.business-inform.net> (дата звернення: 14.05.2025).

61. Бердар М. І. Внутрішній аудит: функції та роль у системі фінансового контролю підприємства // *Економіка і держава*. 2020. № 7. С. 48–51. URL: <http://www.economy.in.ua/> (дата звернення: 14.05.2025).

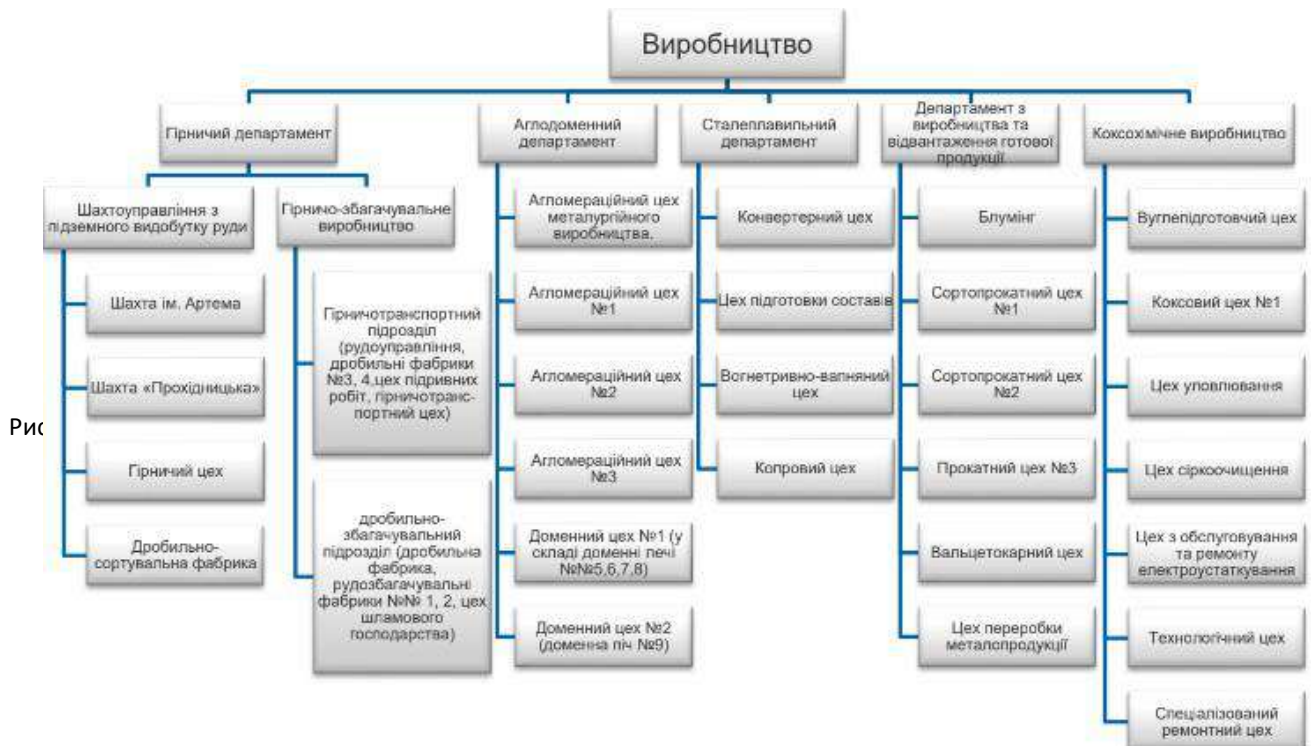
62. Стан внутрішнього аудиту в Україні: результати дослідження 2023 року. Аналітичний звіт. Київ: Deloitte, 2023. 28 с. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/risk/articles/internal-audit-survey-2023.html> (дата звернення: 15.05.2025).

## Додаток А



**Рис. А.1. Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Джерело [28]



**Рис. А.2. Виробнича структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Джерело [28]

## Додаток Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4
<b>Непоточні активи</b>			
Основні засоби	6	22,872,692	59,836,707
Інвестиційна нерухомість	6	715	2,395
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	105,935	348,344
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>22,979,342</b>	<b>60,187,446</b>
<b>Поточні активи</b>			
Поточні запаси	7	14,021,719	14,495,239
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	7,886,000	26,303,048
Поточні податкові активи, поточні	10	6,515,960	3,328,865
Інші поточні нефінансові активи		325,687	111,518
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	954,053	1,374,859
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>29,703,419</b>	<b>45,613,529</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>52,682,761</b>	<b>105,800,975</b>

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(3,283,553)	45,725,551
Актуарні різниці (прибутки/збитки)		(1,040,692)	(1,710,735)
Інші резерви		28,677,651	28,677,651
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>28,212,939</b>	<b>76,552,000</b>
<b>Непоточні зобов'язання</b>			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,820,270	2,602,636
Інше непоточне забезпечення	18	1,485,275	1,264,851
Довгострокові банківські кредити	15	2,475,694	982,015
Інші непоточні фінансові зобов'язання		265,115	305,481
Відстрочені податкові зобов'язання	13	-	2,204,257
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>6,046,354</b>	<b>7,359,240</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Інші поточні забезпечення		8,115	12,356
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	11,024,153	15,956,632
Поточні податкові зобов'язання, поточні		68,286	527,343
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,763,381	4,832,238
Інші поточні нефінансові зобов'язання		559,533	561,166
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>18,423,468</b>	<b>21,889,735</b>
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>24,469,822</b>	<b>29,248,975</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>52,682,761</b>	<b>105,800,975</b>

Від імені керівництва Компанії:

  
 Мауро Лонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

  
 Сергій Плічко,  
 Фінансовий директор – головний бухгалтер  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



## Продовження додатку Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4
<b>Непоточні активи</b>			
Основні засоби	6	22,872,692	59,836,707
Інвестиційна нерухомість	6	715	2,395
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	105,935	348,344
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>22,979,342</b>	<b>60,187,446</b>
<b>Поточні активи</b>			
Поточні запаси	7	14,021,719	14,495,239
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	7,886,000	26,303,048
Поточні податкові активи, поточні	10	6,515,960	3,328,865
Інші поточні нефінансові активи		325,687	111,518
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	954,053	1,374,859
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>29,703,419</b>	<b>45,613,529</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>52,682,761</b>	<b>105,800,975</b>

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(3,283,553)	45,725,551
Актуарні різниці (прибутки/збитки)		(1,040,692)	(1,710,735)
Інші резерви		28,677,651	28,677,651
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>28,212,939</b>	<b>76,552,000</b>
<b>Непоточні зобов'язання</b>			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,820,270	2,602,636
Інше непоточне забезпечення	18	1,485,275	1,264,851
Довгострокові банківські кредити	15	2,475,694	982,015
Інші непоточні фінансові зобов'язання		265,115	305,481
Відстрочені податкові зобов'язання	13	-	2,204,257
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>6,046,354</b>	<b>7,359,240</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Інші поточні забезпечення		8,115	12,356
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	11,024,153	15,956,632
Поточні податкові зобов'язання, поточні		68,286	527,343
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,763,381	4,832,238
Інші поточні нефінансові зобов'язання		559,533	561,166
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>18,423,468</b>	<b>21,889,735</b>
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>24,469,822</b>	<b>29,248,975</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>52,682,761</b>	<b>105,800,975</b>

Від імені керівництва Компанії:

  
 Мауро Лонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



  
 Сергій Плічко,  
 Фінансовий директор – головний бухгалтер  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Примітки на сторінках 6-51 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Продовження додатку Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

## ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)

Стаття 1	Примітки 2	2022 рік 3	2021 рік 4
Дохід від звичайної діяльності	21	43,818,410	109,303,155
Собівартість реалізації	23	(55,829,721)	(74,561,304)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>(12,011,311)</b>	<b>34,741,851</b>
Інші доходи	24	596,185	521,083
Витрати на збут		(42,846)	(109,339)
Адміністративні витрати	25	(1,805,121)	(3,511,390)
Інша витрата	26	(36,967,188)	(605,870)
<b>Прибуток (збиток) від операційної діяльності</b>		<b>(50,230,281)</b>	<b>31,036,335</b>
Фінансові доходи	27	25,141	195,131
Фінансові витрати	28	(1,155,305)	(542,670)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>(51,360,445)</b>	<b>30,688,796</b>
Податкові доходи (витрати)	13	2,351,341	(5,472,728)
<b>Прибуток (збиток) від діяльності, що триває</b>		<b>(49,009,104)</b>	<b>25,216,068</b>
<b>Прибуток (збиток)</b>		<b>(49,009,104)</b>	<b>25,216,068</b>

(в українських гривнях)

Стаття 1	Примітки 2	2022 рік 3	2021 рік 4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(12.70)	6.53
<b>Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію</b>		<b>(12.70)</b>	<b>6.53</b>
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(12.70)	6.53
<b>Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію</b>		<b>(12.70)</b>	<b>6.53</b>

Стаття 1	Примітки 2	2022 рік 3	2021 рік 4
<b>Прибуток (збиток)</b>		<b>(49,009,104)</b>	<b>25,216,068</b>
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	817,125	81,564
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування</b>		<b>817,125</b>	<b>81,564</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування</b>		<b>817,125</b>	<b>81,564</b>
Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу	13	(147,082)	(14,681)
<b>Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток</b>		<b>(147,082)</b>	<b>(14,681)</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>670,043</b>	<b>66,883</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>(48,339,061)</b>	<b>25,282,951</b>

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Сергій Плічко,  
Фінансовий директор – головний бухгалтер  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Примітки на сторінках 6-51 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Додаток В

Таблиця Б.1.

**Основні фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
за 2021-2023 роки**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109303155	43818410	41848635	-65484745	-1969775	40,09	95,50
Собівартість реалізованої продукції	74561304	55829721	50635909	-18731583	-5193812	74,88	90,70
Валовий: прибуток	34741851	0	0	-34741851	0	0,00	0
збиток	34741851	12011311	8787274	-22730540	-3224037	34,57	73,16
Інші операційні доходи	521083	596185	429403	75102	-166782	114,41	72,03
Адміністративні витрати	3511390	1805121	1679688	-1706269	-125433	51,41	93,05
Витрати на збут	109339	42846	33255	-66493	-9591	39,19	77,62
Інші операційні витрати	605870	797304	190963	191434	-606341	131,60	23,95
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	31036335	0	0	-31036335	0	0,00	0
збиток	0	14060397	10261777	14060397	-3798620	0	72,98
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	195131	25141	48123	-169990	22982	12,88	191,41
Фінансові витрати	542670	1155305	1508095	612635	352790	212,89	130,54
Інші витрати	0	0	36169884	0	36169884	0	0
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	30688796	0	0	-30688796	0	0,00	0
збиток	0	51360445	11721749	51360445	-	39638696	0
Витрати з податку на прибуток	-5472728	2351341	-89281	7824069	-2440622	-42,96	-3,80
Прибуток від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	25216068	0	0	-25216068	0	0,00	0

## Додаток Г

### Фрагмент змісту облікової політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

#### *2.1. Валюта обліку*

Фінансова звітність АМКР складається в національній валюті України – гривні (UAH). Для консолідації з фінансовою звітністю групи ArcelorMittal використовується долар США (USD) як функціональна валюта.

#### *2.2. Облік основних засобів*

Основні засоби обліковуються за первісною вартістю з урахуванням накопиченої амортизації та знецінення. Амортизація нараховується прямолінійним методом протягом строку корисного використання активу. Періодично проводиться переоцінка основних засобів для відображення їх справедливої вартості, відповідно до вимог МСФЗ.

#### *2.3. Облік запасів*

Запаси оцінюються за методом FIFO (перший прийшов — перший пішов). Вартість запасів включає витрати на придбання, переробку та інші витрати, понесені для приведення запасів до їх поточного місцезнаходження та стану.

#### *2.4. Визнання доходів*

Доходи визнаються, коли виконуються всі наступні умови: передача контролю над товаром або послугою покупцеві; ймовірність отримання економічних вигод; можливість достовірного вимірювання доходу та витрат, пов'язаних з угодою. Це відповідає вимогам МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами».

#### *2.5. Облік витрат*

Витрати визнаються у звіті про прибутки та збитки в періоді, в якому вони були понесені, незалежно від часу фактичної оплати. Це забезпечує відповідність між доходами та витратами звітного періоду.

#### *2.6. Облік податків*

Облік податку на прибуток здійснюється відповідно до вимог МСФЗ 12 «Податки на прибуток». Визнаються як поточні, так і відстрочені податкові зобов'язання та активи. Поточний податок на прибуток обчислюється на основі оподатковуваного прибутку за звітний період. Відстрочені податкові активи та зобов'язання визнаються щодо всіх тимчасових різниць між балансовою вартістю активів і зобов'язань та їх податковою базою.

#### *2.7. Облік курсових різниць*

Операції в іноземній валюті перераховуються в національну валюту за курсом НБУ на дату операції. Монетарні статті в іноземній валюті переоцінюються за курсом на кінець звітного періоду, а курсові різниці визнаються у складі фінансових результатів.

## Додаток Д

Таблиця Д.1

**Форма обліку адміністративних витрат за центрами відповідальності, статтями витрат,  
контрагентами та структурними одиницями**

№ з/п	Дата	Стаття витрат	Первинний документ (назва, №, дата)	Структурний підрозділ	Центр відповідальності (ЦВ)	Контрагент / особа	Сума (грн)	Статус витрати	Коментар / обґрунтування
1	01.04.2025	Послуги прибирання	Акт №12 від 01.04.2025	Адміністративні приміщення	ЦВ-Адмін-01	ТОВ «Офіс-Клін»	9 300	Затверджено	Щомісячне прибирання 2-го адмінповерху
2	02.04.2025	Добові витрати	Авансовий звіт №14 від 02.04.2025	Фінансовий департамент	ЦВ-Фін-03	Іваненко В.О.	2 400	Затверджено	Відрядження до м. Київ
3	03.04.2025	Амортизація офісної техніки	Відомість нарахування амортизації №3	Департамент ІТ	ЦВ-ІТ-02	—	6 800	Проведено	Нарахування за квітень
4	04.04.2025	Заробітна плата адміністративного персоналу	Табель обліку часу за квітень	Головний офіс	ЦВ-Кадри-01	—	680 000	Проведено	Оклад + премії
5	05.04.2025	ЄСВ з адміністративного персоналу	Податковий розрахунок №ЄСВ/04/25	Бухгалтерія	ЦВ-Бух-01	ДПС	220 000	Подано	Щомісячне зобов'язання
6	06.04.2025	Електроенергія	Акт споживання ел. енергії №45	Адмінбудівля №2	ЦВ-Енерго-01	ТОВ «Обленерго»	15 200	Сплачено	За лічильниками

## Додаток Е

Таблиця Е.1

**Програма контролю адміністративних витрат**

№	Мета	Релік процедур контролю	Критерії якості	Метод перевірки	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у правильності визначення загальних корпоративних витрат	Перевірка загальних корпоративних витрат	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний		Скиба А.	
2	Впевнитись у правильності визначення витрат на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством	Перевірка витрат на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний		Скиба А.	
3	Впевнитись у правильності визначення витрат на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання	Перевірка витрат на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний		Скиба А.	
4	Впевнитись у правильності визначення винагороди за професійні послуги	Перевірка винагороди за професійні послуги	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний		Скиба А.	
5	Впевнитись у правильності визначення витрат на зв'язок	Перевірка витрат на зв'язок	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний		Скиба А.	

## Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Впевнитись у правильності визначення амортизації нематеріальних активів загальногосподарського використання	Перевірка амортизації нематеріальних активів загальногосподарського використання	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний			Скиба А.	
7	Впевнитись у правильності визначення витрат на врегулювання спорів у судових органах	Перевірка витрат на врегулювання спорів у судових органах	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний			Скиба А.	
8	Впевнитись у правильності розрахунку податків, зборів та інших передбачених законодавством обов'язкових платежів	Перевірка податків, зборів та інших передбачених законодавством обов'язкових платежів	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний			Скиба А.	
9	Впевнитись у правильності розрахунку плати за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків	Перевірка плати за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний			Скиба А.	
10	Впевнитись у правильності визначення інших витрат загальногосподарського призначення	Перевірка інших витрат загальногосподарського призначення	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний			Скиба А.	
Критерії якості перевірки: наявність – А; правдивість – Б; права та зобов'язання – В; повнота – Г; вимірювання – Д; оцінку вартості – Е; подання і розкриття – Є.								

Джерело: складено на підставі []

## Додаток Ж

Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (IPPF – International Professional Practices Framework), якими аудитори керуються для перевірки витрат

1. Стандарти атестації (Attribute Standards) визначають вимоги до структури, незалежності та кваліфікації внутрішнього аудиту:
  - 1100 – Незалежність і об'єктивність Аудитори повинні бути незалежними від об'єкта аудиту та діяти неупереджено при перевірці витрат.
  - 1200 – Професійна компетентність і належна обачність Аудитор повинен мати належну кваліфікацію для аналізу адміністративних витрат і використовувати професійне судження.
  - 1311 – Внутрішня оцінка якості Передбачає проведення внутрішнього моніторингу якості аудиту, включаючи перевірку методів збору доказів щодо витрат.
2. Стандарти виконання (Performance Standards) регламентують планування, проведення та оформлення результатів перевірки:
  - 2010 – Планування Аудитор повинен розробити план перевірки, включаючи цілі аудиту (наприклад, перевірка правомірності витрат).
  - 2110 – Управління ризиками Передбачає оцінку ризиків зловживань або неефективності у статтях витрат (особливо професійні послуги, відрядження).
  - 2120 – Контроль Аудит включає оцінку ефективності внутрішнього контролю за витратами: документообіг, погодження, бюджетування.
  - 2240 – Завдання з аудиту: Розробка програми завдання Описуються конкретні аудиторські процедури для кожної статті витрат (наприклад, аналіз штатного розпису, актів, договорів).
  - 2300 – Оцінка доказів і документація Необхідно збирати достовірні аудиторські докази та належно документувати перевірку у робочих таблицях.
3. Кодекс етики ПА (частина IPPF)
  - Чесність – аудитори не повинні прикривати виявлені порушення.
  - Об'єктивність – об'єктивна оцінка без упередженості.
  - Конфіденційність – збереження даних про працівників та внутрішню інформацію компанії.
  - Компетентність – аудит проводиться на належному професійному рівні.

Ці стандарти утворюють методологічну основу для того, щоб перевірка адміністративних витрат була системною, обґрунтованою та результативною, а її результати – визнані на міжнародному рівні.

## Додаток 3

## Робочі документи внутрішнього аудитора

Таблиця 3.1

**Робочий документ №1**  
**План-факт аналіз адміністративних витрат (S\_ALR 87013611)**

№	Центр витрат	Стаття витрат	План, грн	Факт, грн	Відхилення, грн	Відхилення, %	Коментар/Пояснення
1	АДМ_001	Послуги зв'язку	12 000	18 700	+6 700	+55.8 %	Перевищено через зміну тарифу
2	АДМ_002	Відрядження	25 000	27 200	+2 200	+8.8 %	Запізнення з подання звітів
3	АДМ_003	Оренда офісу	80 000	80 000	0	0 %	В межах бюджету
4	АДМ_004	Професійні послуги	50 000	62 000	+12 000	+24 %	Відсутній акт виконання
5	АДМ_005	Канцтовари	9 000	7 500	-1 500	-16.7 %	Частково придбано зі складу

Таблиця 3.2

**Робочий документ №2**  
**Перевірка відповідності витрат первинним документам (KSB1)**

№	Дата	Документ	Підрозділ	Стаття	Сума, грн	Документи наявні	Коментар аудитора
1	12.01.2025	INV-87945	АДМ_001	Зв'язок	4 350	Так	Рахунок і акт узгоджені
2	15.01.2025	INV-88112	АДМ_002	Відрядження	3 700	Частково	Немає підтвердження квитків
3	16.01.2025	ACT-9857	АДМ_004	Послуги	62 000	Ні	Відсутній акт виконання
4	18.01.2025	INV-88477	АДМ_005	Канцтовари	7 500	Так	Документи в наявності

Таблиця 3.3

**Робочий документ №3**  
**Контроль погодження витрат (SAP Workflow)**

№	Витрата	Центр витрат	Сума, грн	Погоджено (так/ні)	Дата погодження	Виявлені порушення
1	Професійні послуги	АДМ_004	62 000	Ні	—	Витрати без погодження
2	Мобільний зв'язок	АДМ_001	4 350	Так	11.01.2025	—
3	Відрядження	АДМ_002	3 700	Так	13.01.2025	Погоджено із запізненням

Таблиця 3.4

**Робочий документ №4**  
**Перевірка дотримання бюджету і лімітів**

№	Стаття витрат	Бюджет, грн	Факт, грн	Перевищення	Погодження ліміту	Коментар аудитора
1	Відрядження	25 000	27 200	Так	Ні	Неофіційне погодження поштою
2	Професійні послуги	50 000	62 000	Так	Ні	Потрібна зміна процедури
3	Зв'язок	12 000	18 700	Так	Частково	Технічне перевищення через зміну тарифу
4	Канцтовари	9 000	7 500	Ні	—	Ліміт не використано повністю

Таблиця 3.5

**Робочий документ №5**  
**Зведений чек-лист адміністративних витрат**

№	Перевірка	Виконано	Коментар
1	Первинні документи наявні	✓	—
2	Витрати підтверджені актами/рахунками	✓/✗	Частково
3	Погодження в SAP присутні	✗	Є відхилення
4	Не перевищено бюджет	✗	3 статті перевищено
5	Витрати відповідають статутній діяльності	✓	—
6	Виявлено нецільові витрати	✗	—
7	Надано пояснення по відхиленнях	✓	Частково письмово

Таблиця 3.6

**Робочий документ №6**  
**Контроль оплати праці адміністративного персоналу**

№	ПІБ працівника	Посада	Сума нарахування	Оклад за штатним розписом	Наявність премій, надбавок	Табель обліку робочого часу	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Іваненко П.С.	Юрист	45 000	40 000	5 000 (премія)	є	Без зауважень
2	Петренко А.В.	Менеджер	52 000	50 000	2 000 (надбавка)	є	Потребує погодження
3	Коваленко Л.М.	Бухгалтер	38 000	38 000	-	є	Без зауважень

Таблиця 3.7

**Робочий документ №7**  
**Перевірка нарахування ЄСВ та інших податків із зарплати**

№	Місяць	ФОП	Сума ЄСВ	Ставка ЄСВ	ПДФО	Військовий збір	Дата сплати	Виписка банку	Зауваження внутрішнього аудитора
1	01.2025	2 000 000	880 000	22%	360 000	60 000	20.01.2025	є	Без зауважень
2	02.2025	2 100 000	924 000	22%	378 000	63 000	20.02.2025	є	Затримка сплати

Таблиця 3.8

**Робочий документ №8  
Витрати на зв'язок**

№	Вид послуги	Постачальник	Сума витрат	Договір	Службовий характер	Акт/рахунок	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Моб. зв'язок	Vodafone	28 000	є	Так	є	Без зауважень
2	Інтернет	Укртелеком	10 000	є	Частково	є	Перевитрати

Таблиця 3.9

**Робочий документ №9  
Оренда техніки**

№	Назва	Орендодавець	Вартість	Договір	Акт	Оплата	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Копір	ТОВ «ТехноСервіс»	70 000	є	є	є	Невикористане майно

Таблиця 3.10

**Робочий документ №10 Амортизація**

№	Назва	Дата введення в експлуатації	Первісна вартість	Термін використання	Кількість місяців	Сума амортизації	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Принтер HP	12.2020	12 000	4 роки	36	250	Без зауважень
2	Сервер Dell	01.2021	240 000	5 років	60	4 000	Об'єкт не використовується

Таблиця 3.11

**Робочий документ №11 Професійні послуги**

№	Організація	Вид послуги	Сума	Договір	Акт	Оплата	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Адвокатське бюро «Право»	супровід спору	35 000	є	є	є	Нема підтвердження ефекту
2	ТОВ «Консалт-Сервіс»	аналіз ризиків	60 000	є	є	є	Недостатнє обґрунтування

Таблиця 3.12

**Робочий документ №12 Службові відрядження**

№	ПІБ	Місце відрядження	Добові	Інші витрати	Інші витрати	Авансовий звіт.	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Ковальчук І.С.	Київ	добові 1 800	транспорт 3 200	готель 2 100	є	Без зауважень
2	Мельник Т.О.	Львів	добові 2 000	транспорт 3 800	готель 2 300	є	Перевищення лімітів

Таблиця 3.13

**Робочий документ №13**  
**Канцелярські витрати**

№	Постачальник	Назва	Сума	Договір	Акт	Оплата	Зауваження внутрішнього аудитора
1	ТОВ «Папір-Сервіс»	папір	5 000	є	є	є	Без зауважень
2	ТОВ «ОфісПлюс»	картриджі	12 000	є	є	є	Закуплено із запасом

Таблиця 3.14

**Робочий документ №14**  
**Судові витрати**

№	Назва суду	Вид витрат	Сума	Договір	Акт	Оплата	Зауваження внутрішнього аудитора
1	Госп. суд Кривого Рогу	держмито	6 700	є	є	є	Без зауважень
2	Юридична фірма	супровід	25 000	є	є	є	Висока вартість

Таблиця 3.15

**Робочий документ №15**  
**Охорона та утримання офісу**

№	Постачальник	Послуга	Сума	Договір	Акт	Оплата	Зауваження внутрішнього аудитора
1	ТОВ «Безпека+»	охорона	18 000	є	є	є	Без зауважень
2	КП «Чистота»	прибирання	12 500	є	є	є	Нерегулярність послуг

Таблиця 3.16

**Робочий документ №16**  
**Інші адміністративні витрати**

№	Постачальник	Послуга	Сума	Договір	Акт	Оплата	Зауваження внутрішнього аудитора
1	ТОВ «Софт.Ліцензії»	антивірус	8 000	є	є	є	Без зауважень
2	«Нова пошта»	доставка документів	3 200	є	є	є	Без зауважень

## Додаток К

### Форма звіту внутрішнього аудиту адміністративних витрат

#### 1. Загальна інформація про перевірку

Період, що перевірявся: 01.01.2025-30.03.2025

Підрозділи (центри витрат):

Дата проведення перевірки: 02.01.2025-19.01.2025

Аудиторська команда:

Керівник перевірки: Скиба А.В.

Учасники:

Методи контролю: документальний, аналітичний, вибірковий/суцільний, автоматизований (SAP)

#### 2. Мета та обсяг перевірки

Метою перевірки є оцінка правомірності, обґрунтованості, ефективності та достовірності адміністративних витрат, понесених у перевірюваний період. Особлива увага приділялася дотриманню затверджених бюджетів, процедур погодження, коректності бухгалтерського обліку та відповідності внутрішнім політикам ArcelorMittal Group.

#### 3. Коротка характеристика результатів перевірки

№	Стаття витрат	Виявлене відхилення / помилка	Рекомендації	Ризик	Сума, грн
1	Службові відрядження	Звіт подано із запізненням, відсутній наказ	Встановити контроль подання звітів	Середній	3 500
2	Зв'язок	Перевищення пакету мобільного зв'язку	Мониторити ліміти в SAP	Низький	2 200
3	Професійні послуги	Відсутній акт виконаних робіт	Узгодження через департамент комплаєнсу	Високий	62 000
4	Канцелярські товари	Надлишкова закупівля без списання	Встановити контроль ліміту	Середній	7 800
5	Амортизація	Нарахування по невикористовуваних об'єктах	Провести інвентаризацію	Низький	4 500
	...	...	...	...	...

Примітка: більшість виявлених недоліків мають процедурний характер і не впливають суттєво на фінансову звітність, але вимагають посилення внутрішнього контролю.

#### 4. Висновки

Система внутрішнього контролю адміністративних витрат на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в межах вимог групової політики ArcelorMittal і демонструє високий рівень відповідності. Виявлені відхилення є незначними, носять епізодичний характер і не мають системної природи. Тим не менш, запропоновані коригувальні заходи спрямовані на підвищення ефективності управління витратами, дотримання бюджетної дисципліни та зниження ризику дублювання платежів.

## Продовження додатку К

## 5. Рекомендації

1. Встановити внутрішній контроль за своєчасним поданням авансових звітів.
2. Оптимізувати облік витрат за статтею «Професійні послуги» - чітко фіксувати результати послуг у актах.
3. Впровадити регулярний моніторинг мобільного зв'язку з автоматичним контролем ліміту.
4. Посилити контроль за документальним оформленням закупівель офісних матеріалів.
5. Провести оновлення обліку основних засобів адміністрації з метою усунення об'єктів, що не використовуються.

## 6. Додатки

- Робочі документи аудиту
- SAP-звіти: KSB1, S\_ALR\_87013611
- Зведена таблиця відхилень
- Копії первинних документів (за потреби)
- Акти виконаних робіт
- Листи з роз'ясненнями від підрозділів

**Звіт підготував:**

(П.І.Б., внутрішній аудитор)

**Погоджено:**

(Керівник департаменту внутрішнього аудиту)

**Дата:** «19» травня 2025 р.