

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до випускової роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: "Обґрунтування заходів щодо оптимізації виробничих витрат при прийнятті стратегічних рішень на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Виконала:

студентка IV курсу,

групи МН-21 / _____ /

(підпис)

/ Дмитрюк В.А /

Керівник _ / _____ /

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Нормоконтролер _____

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____

(підпис)

/ Варава Л.М. /

М. Кривий Ріг, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Дмитрюк Віолети Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи : «Обґрунтування заходів щодо оптимізації виробничих витрат при прийнятті стратегічних рішень на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Керівник роботи: Варава Лариса Миколаївна, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19. 03. 2025 року 164 с
– д/ф

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», праця відчизняних вчених-економістів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади оптимізації виробничих витрат в

контексті стратегічного управління; Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Обґрунтування і вибір загальної та функціональної стратегій в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): PDCA-цикл стратегічного управління витратами; Основні відомості про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Динаміка витрат на виробництво за елементами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Прогнозні значення обсягів виробництва на 2025 та 2027 роки;

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1		19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2		19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3		19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	20.06.2025

7.Дата видачі завдання 19.09.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025 19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.20245- 09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025 - 25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025- 30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	18.06- 19.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2025 - 20.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2025
10	Попередній захист роботи	23.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2025

Студент _____

Дмитрюк В.А

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник роботи _____

Варава Л.М.

(прізвище, ім'я, по батькові)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
Дмитрюк В.А. «Обґрунтування заходів щодо оптимізації виробничих витрат при прийнятті стратегічних рішень на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 82 сторінках, містить 24 таблиць, 5 рисунків. При підготовці роботи використано 50 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: полягає в обґрунтуванні заходів щодо оптимізації виробничих витрат на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» при прийнятті стратегічних рішень.

Завдання дослідження: Розглянути сутність виробничих витрат та їх класифікацію; Провести аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Розробити заходи щодо оптимізації виробничих витрат підприємства в умовах стратегічного розвитку; Оцінити ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації витрат; Здійснити стратегічний аналіз підприємства; Встановити місію та цілі стратегічного розвитку підприємства; Обрати загальну стратегію розвитку підприємства та обґрунтувати стратегії оптимізації витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єкт дослідження: діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як великого металургійного підприємства.

Предмет дослідження: процеси та методи оптимізації виробничих витрат, що застосовуються на підприємстві при прийнятті стратегічних рішень.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Від впровадження розроблених заходів підприємство одержить загальний економічний ефект у розмірі 8 096 702 тис.грн.

Ключові слова: аналіз, стратегії, витрати, управління, ефективність, планування.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Сутність виробничих витрат та їх класифікація	9
1.2. Теоретичні підходи до оптимізації виробничих витрат	16
1.3. Вплив стратегічного управління на оптимізацію витрат підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	32
2.1. Загальна характеристика підприємства та його техніко-економічних показників	32
2.2. Аналіз виробничих витрат підприємства та обґрунтування заходів щодо їх оптимізації у стратегічній перспективі	42
2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації виробничих витрат	48
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	59
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	59
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	65
3.3. Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та обґрунтування стратегії оптимізації витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталі в Україні та важливим гравцем на світовому ринку металургійної продукції. В умовах постійних змін економічної ситуації, підвищення вимог до якості продукції та збільшення конкуренції, підприємство стикається з необхідністю підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема в частині оптимізації виробничих витрат. Оптимізація витрат є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє забезпечити економічну стабільність підприємства, знизити собівартість продукції та покращити фінансові результати. Однак для досягнення цих цілей необхідно здійснити глибокий аналіз існуючих витрат та розробити комплекс заходів, які дозволять ефективно управляти ними в умовах стратегічного розвитку підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах ринку. Виробничі витрати підприємства, зокрема на етапі прийняття стратегічних рішень, мають суттєвий вплив на фінансові результати та загальну ефективність діяльності. Тому дослідження методів оптимізації витрат у контексті стратегічного управління є важливим для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення економічної ефективності підприємства.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні заходів щодо оптимізації виробничих витрат на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» при прийнятті стратегічних рішень. Для досягнення цієї мети необхідно розглянути теоретичні основи оптимізації витрат, провести аналіз виробничої діяльності підприємства та запропонувати конкретні заходи, які дозволять досягти оптимальних результатів.

Завдання дослідження:

1. Розглянути сутність виробничих витрат та їх класифікацію.

2. Проаналізувати теоретичні підходи до оптимізації виробничих витрат.
3. Оцінити вплив стратегічного управління на оптимізацію витрат підприємства.
4. Провести аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
5. Розробити заходи щодо оптимізації виробничих витрат підприємства в умовах стратегічного розвитку.
6. Оцінити ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації витрат.
7. Здійснити стратегічний аналіз підприємства.
8. Встановити місію та цілі стратегічного розвитку підприємства.
9. Обрати загальну стратегію розвитку підприємства та обґрунтувати стратегії оптимізації витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як великого металургійного підприємства. Предметом дослідження є процеси та методи оптимізації виробничих витрат, що застосовуються на підприємстві при прийнятті стратегічних рішень.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовуватимуться методи аналізу та синтезу, порівняння, економіко-математичні моделі для оцінки ефективності витрат, а також методи стратегічного управління для розробки рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних заходів щодо оптимізації витрат, що можуть бути використані керівництвом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства та зниження витрат на різних етапах виробничого процесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність виробничих витрат та їх класифікація

З'ясування сутності виробничих витрат почнемо з розкриття поняття «витрати» (для більшого розуміння виробничих витрат). У науковій літературі існує багато різних підходів до визначення сутності цього поняття, однак вони не є достатньо систематизованими. Найчастіше воно розглядається з економічної, бухгалтерської та нормативної точок зору (рис. 1.1).

Нормативно-правовий підхід

- Або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення власного капіталу внаслідок його випущення або розподілу власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені. (НП(С)БО 16 (п.6), НПСБО 1 (п. 3). Витрати – це зменшення економічних вигод протягом звітного періоду, що відбувається у формі відтоку або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, які ведуть до зменшення капіталу, не пов'язаних з його розподілом між учасниками акціонерного капіталу (МСФЗ)

Бухгалтерський підхід

- Це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його випущення або розподілу власниками) (Н.В. Прохар, В.В. Кулішов)
- Найважливіша частина фінансової діяльності підприємства, тому слід знати порядок їх здійснення, обліку й розподілу (В.С. Лень, О.І. Коблянська)
- Споживання або використання матеріалів, товарів, робіт, послуг в процесі одержання доходу (Г.В. Нашкерська)

- Формуються в процесі використання ресурсів під час здійснення певної його діяльності. Вони мають цільову спрямованість. Витрати підприємства визначаються як сума зменшення вартості активів або зменшення власного капіталу (збиток) (Економічний словник)
- Трата енергії і тільки енергії, зокрема інтелектуальної і фізичної енергії людини. На практиці ці витрати виявляються у вигляді цілеспрямованого й упорядкованого руху і використання деяких обмежених ресурсів: капіталовкладень, основних і оборотних фондів, природних багатств (І.І. Сидоров)
- Сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва (Ю.С. Цал-Цалко)

Рис. 1.1. Визначення поняття «витрати» за різними підходами

Як видно з рис. 1.1, у наукових джерелах та нормативних актах тлумачення різняться, що свідчить про відсутність єдиної точки зору. Попри розбіжності в межах одного підходу, всі трактування мають спільний базовий компонент.

У літературних джерелах ця категорія трактується також за такими підходами: ресурсно-виробничим, фінансово-грошовим, функціональним, економічним, маркетинговим, управлінським.

Ресурсно-виробничий підхід пояснює витрати як ресурси, придбані або використані у процесі виробництва. Фінансово-грошовий підхід визначає їх як ресурси, матеріали, товари та послуги, витрати на які виражені в грошовій формі й спрямовані на досягнення цілей чи отримання прибутку в ході господарської діяльності. У фінансовому контексті витрати визначаються як витрати ресурсів, виражені в грошовій формі, необхідні для здійснення певних операцій або інвестицій, які спрямовані на отримання доходу.

Функціональний підхід до витрат вивчає їх зв'язок із конкретними операціями, наприклад виробництво, логістика чи маркетинг, і дозволяє оцінити їх економічну доцільність. У межах маркетингового підходу витрати розглядаються як внутрішній фактор, що впливає на ціноутворення, а аналітичний підхід трактує їх як обов'язкову складову для аналізу. З управлінської точки зору витрати є ключовим елементом системи управління підприємством. У системі управлінського обліку витрати розглядаються як елемент системи контролю та планування. Вони детально аналізуються для забезпечення ефективності операцій.

Наявність різноманітних підходів (численних визначень) до розуміння цього терміну дає можливість зрозуміти «витрати виробництва» визначити як сукупність ресурсів і факторів діяльності (виробництва), що підлягають обліку, мають грошове вираження, використовуються в процесі господарської діяльності для досягнення фінансових результатів, є основою для їх аналізу, прийняття управлінських рішень і слугують внутрішнім чинником формування ціни. Економічна сутність витрат на виробництво підприємства полягає у вартісному вираженні всіх ресурсів, що використовуються в процесі виготовлення продукції, виконання робіт або надання послуг. Витрати виробництва є ключовим елементом господарської діяльності підприємства, адже саме вони визначають рівень собівартості продукції, впливають на фінансові результати і прибутковість підприємства. З погляду економічної теорії, витрати на виробництво є грошовим еквівалентом витрачених матеріалів, енергії, праці, фінансових та інших ресурсів, що використовуються для створення кінцевого продукту.

З погляду бухгалтерського обліку витрати на виробництво – це сукупність економічно обґрунтованих та документально підтверджених витрат підприємства, що безпосередньо або опосередковано пов'язані з виробництвом продукції та її реалізацією. Вони накопичуються за об'єктами виробничої діяльності [9].

Правильне управління витратами сприяє підвищенню рентабельності виробництва, оптимізації використання ресурсів і поліпшенню конкурентоспроможності продукції. Ефективне управління витратами на виробництво є ключовим завданням для кожного підприємства, оскільки від цього залежить його конкурентоспроможність та фінансова стійкість. Ретельний аналіз структури витрат і застосування сучасних методів обліку та управління дозволяє виявити резерви для оптимізації витрат, знизити собівартість продукції та підвищити її рентабельність [16].

Зростання витрат без відповідного збільшення доходів може призвести до зниження прибутковості. Тому ефективне управління витратами

(оптимізація витрат) є критично важливим [45].

Оптимізація витрат передбачає зниження витрат без втрати якості продукції чи послуг. Це досягається через впровадження нових технологій, автоматизацію процесів та перегляд постачальників.

Ефективне управління витратами сприяє зростанню рентабельності підприємства, що дозволяє отримувати стабільний прибуток у довгостроковій перспективі. Інвестиції у новітні технології можуть збільшити початкові витрати, але в перспективі забезпечують зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності. Витрати є основою для розробки довгострокових стратегій підприємства, що спрямовані на оптимізацію ресурсів, розширення ринків збуту та забезпечення фінансової стабільності [48].

З'ясувавши сутність виробничих витрат слід звернути увагу на їх класифікацію, як одного із елементів системи управління виробничими витратами. Класифікація витрат є важливим інструментом для аналізу та управління ресурсами підприємства. Вона забезпечує можливість розуміння структури витрат, їхнього призначення, а також сприяє ефективному плануванню діяльності.

Собівартість виробництва продукції – це комплексний економічний показник, що відображає всі витрати підприємства на виробництво продукції (послуг). Вона складається з різних видів витрат, які групуються за певними ознаками для зручності аналізу та управління [43]. Основні види витрат, що формують собівартість, можуть бути класифіковані за декількома критеріями. За статтями калькуляції витрати групуються за їх призначенням у процесі розрахунку собівартості продукції, що дозволяє деталізувати структуру витрат та забезпечити їх точний облік [48].

Перелік статей витрат, їх склад і методи розподілу за видами продукції (робіт, послуг) для окремих галузей встановлюється виходячи із особливостей технології та організації виробництва [50].

Витрати виробництва за елементами (економічним змістом) поділяються

на такі основні категорії:

1. Матеріальні витрати – витрати на сировину, матеріали, паливо, енергію тощо.

2. Оплата праці – витрати на заробітну плату працівникам, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, а також адміністративному та допоміжному персоналу.

3. Амортизація – витрати на необоротних активів, які використовуються у виробництві чи іншій діяльності.

4. Інші витрати. (табл. 1.1)

Ця класифікація дозволяє детально розглядати структуру ресурсів, які використовуються у виробничій діяльності підприємства, забезпечуючи основу для розрахунку собівартості продукції чи послуг.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат на виробництво за економічним змістом

Види витрат	Опис витрат
Матеріальні витрати	Сировина, матеріали, паливо, енергія та інші ресурси, необхідні для виробництва продукції
Оплата праці	Заробітна плата основних і допоміжних працівників (основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати тощо)
Амортизація	Витрати на знос основних засобів та інших необоротних активів, нематеріальних активів
Накладні витрати	Витрати на управління виробництвом

За способом віднесення на собівартість витрати поділяються на:

1. Прямі витрати. До таких витрат належать матеріальні витрати та заробітна плата працівників виробничого цеху.

2. Непрямі витрати. Їх розподіляють на різні види продукції за допомогою спеціальних методик (баз розподілу). Базою розподілу можуть

виступати прямі матеріальні витрати, машино-години, прямі витрати на оплату праці тощо [6].

За характером участі у виробничому процесі бувають:

1. Основні витрати (витрати, які безпосередньо пов'язані з виробничим процесом, наприклад, витрати на сировину, матеріали, основну заробітну плату).

2. Накладні витрати (витрати на організацію, управління і обслуговування виробництва, наприклад, витрати на утримання загальновиробничого персоналу) [28].

Важливою ознакою класифікації є поділ витрат на фактичні та планові. Фактичні витрати відображають реальні витрати підприємства за певний період, тоді як планові є розрахунковими і визначаються на етапі планування виробничої діяльності. Порівняння фактичних і планових витрат дозволяє аналізувати ефективність витрачання ресурсів та виявляти відхилення, які потребують коригування.

Ефективне управління витратами на виробництво є ключовим завданням для кожного підприємства, оскільки від цього залежить його конкурентоспроможність та фінансова стійкість. Ретельний аналіз структури витрат і застосування сучасних методів обліку та управління дозволяє виявити резерви для оптимізації витрат, знизити собівартість продукції та підвищити її рентабельність. Класифікація витрат за різними ознаками є важливим інструментом для ухвалення ефективних управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Щодо обсягу виробництва, витрати можна класифікувати на постійні, величина яких залишається незмінною протягом певного періоду незалежно від коливань обсягів виробництва, та змінні, загальна величина яких зростає або зменшується пропорційно до зміни обсягу виробництва [35] (табл. 1.2).

За періодичністю виникнення існують поточні витрати, які регулярно виникають у процесі діяльності (наприклад, комунальні платежі, витрати на транспорт), та одноразові, які зумовлені певними подіями чи інвестиціями

(наприклад, закупівля матеріалів). З точки зору управління, витрати поділяють на релевантні (які впливають на прийняття рішень) і нерелевантні (які не мають значного впливу). Це дозволяє керівникам зосереджуватись на витратах, які можуть бути оптимізовані чи змінені [45].

Кожен із підходів до класифікації витрат дозволяє отримати певний зріз інформації про ресурсну базу підприємства. У комплексі всі ці класифікації сприяють формуванню повної картини витрат виробництва, їхньої ролі у діяльності підприємства та можливостей для оптимізації.

Таблиця 1.2

Приклади постійних та змінних витрат

Приклади змінних витрат	Приклади постійних витрат
1. Сировина та матеріали – вартість залежить від обсягу виробництва.	1. Оренда приміщення – не залежить від обсягу виробництва.
2. Оплата праці робітників на погодинній оплаті – збільшується чи зменшується залежно від кількості відпрацьованих годин або обсягу робіт.	2. Заробітна плата виробничого персоналу – фіксована оплата незалежно від обсягів діяльності підприємства.
3. Електроенергія для виробництва – витрати змінюються відповідно до виробничої активності.	3. Амортизація обладнання – регулярні витрати на знос основних засобів, незалежні від обсягу продукції.
4. Транспортні витрати на доставку продукції – залежать від кількості відвантаженої продукції.	4. Охорона приміщень – постійні витрати на безпеку об'єктів підприємства.
5. Витрати на пакування – змінюються залежно від кількості виробленої продукції.	5. Послуги з прибирання – фіксована оплата за підтримку чистоти на підприємстві.
6. Витрати на паливо – зростають чи зменшуються залежно від використання транспортних засобів.	6. Ліцензійні платежі – фіксовані платежі за право використання певних технологій або програмного

8. Витрати на сировину для виготовлення продукції – прямо залежать від кількості виготовленої продукції. 9. Витрати на обслуговування обладнання – змінюються відповідно до інтенсивності використання.	забезпечення. 7. Податки на нерухомість – постійні витрати, незалежно від виробничої діяльності. 8. Страхові внески – регулярні виплати за страхування активів або діяльності підприємства. 9. Комунальні послуги (частина) – певна частина витрат на опалення або освітлення залишається стабільною незалежно від діяльності підприємства. 10. Відсотки за кредитами – постійні виплати за обслуговування позик, незалежно від доходів підприємства.
---	--

Отже, витрати, що формують собівартість виробленої продукції, є ключовими показниками для ефективного управління підприємством. Вони дозволяють контролювати рентабельність діяльності, планувати виробництво та забезпечувати прибутковість.

1.2. Теоретичні підходи до оптимізації виробничих витрат

Оптимізація виробничих витрат є ключовим аспектом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Різноманітні підходи застосовуються для досягнення цієї мети, зокрема економіко-математичне моделювання, теорія обмежень, цільове калькулювання та використання виробничих функцій.

Оптимізація виробничих витрат є ключовим аспектом ефективного управління будь-яким підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на рентабельність, конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Історично ця проблема привертала увагу економістів і менеджерів, що призвело до формування різних теоретичних підходів, які еволюціонували разом із розвитком технологій, управлінських концепцій та економічних умов.

Одним із найстаріших підходів до оптимізації витрат є класична теорія виробництва, яка базується на принципах економії масштабу та ефективності використання ресурсів. Відповідно до цієї теорії, зниження собівартості досягається за рахунок збільшення обсягів випуску продукції, що дозволяє розподіляти постійні витрати на більшу кількість одиниць товару. Цей підхід актуальний і сьогодні, особливо для великих виробничих підприємств, де масштабність виробництва дозволяє отримувати суттєву економію.

На зміну класичній теорії прийшов підхологічний підхід (науковий менеджмент), запропонований Фредеріком Тейлором. Він акцентував увагу на оптимізації трудових процесів через стандартизацію операцій, вивчення рутинних дій працівників та усунення неефективних витрат часу. Цей метод дозволив значно підвищити продуктивність, однак мав обмеження через недостатню увагу до людського фактору.

Далі розвиток теорії оптимізації витрат пов'язаний із школою адміністративного управління Анрі Файоля, який запропонував системний підхід до організації виробництва. Він виділив такі принципи, як планування, координація, контроль та ефективне використання ресурсів, що дозволило комплексно підходити до зниження витрат на всіх рівнях управління.

У XX столітті значний вплив на оптимізацію витрат мала концепція бережливого виробництва (Lean Production), розроблена в компанії Toyota. Вона спрямована на усунення всіх видів втрат (муда) – надлишкових запасів, непотрібних переміщень, дефектів, простоїв тощо. Цей підхід передбачає постійне вдосконалення процесів (кайдзен) і активну участь персоналу у виявленні резервів економії.

Сучасні підходи до оптимізації витрат інтегрують інформаційні технології та системи автоматизації. Використання ERP-систем, Big Data та штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати

витрати, оптимізувати логістику та управляти запасами в режимі реального часу. Це значно підвищує точність управлінських рішень і дозволяє мінімізувати витрати за рахунок аналітики.

Окремо варто відзначити стратегічний підхід до управління витратами, який передбачає не лише операційні зміни, а й перебудову бізнес-моделей. Наприклад, аутсорсинг, реінжиніринг процесів або перехід на циркулярну економіку можуть призвести до довгострокового зниження витрат.

Таким чином, теоретичні підходи до оптимізації виробничих витрат постійно розвиваються, інтегруючи нові технології, управлінські методики та економічні концепції. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки підприємства, галузі та зовнішніх умов, проте основним завданням залишається пошук балансу між якістю, ефективністю та мінімізацією витрат. Натомість функціональний підхід до оптимізації виробничих витрат дозволяє детально структурувати витрати за видами діяльності, забезпечити їх контроль на всіх стадіях виробничого процесу та створити основу для ефективного управління ресурсами підприємства.

Економіко-математичне моделювання дозволяє аналізувати та оптимізувати структуру виробничих витрат. Дослідження, проведене Л.П. Слепцовою, демонструє, що застосування цього підходу в садівництві сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню врожайності за рахунок раціонального розподілу ресурсів [41].

Теорія обмежень, запропонована Голдраттом, фокусується на виявленні та усуненні слабкостей у виробничому процесі. Застосування цієї методології сприяє оптимізації витрат і підвищенню конкурентних переваг підприємств, як зазначають О.Ф. Крайнюченко та В.А. Андреев [27]. Теорія обмежень – це специфічний підхід. Теорія обмежень передбачає перехід від обліку витрат до обліку продуктивності [12]. Якщо управлінський склад підприємств дійде до висновку, що поетапне впровадження теорії обмежень здатне принести користь, допоможе гармонізувати виробничі процеси, продемонструє іншу перспективу господарської діяльності, то це стане цінною складовою

частиною її конкурентних переваг. Особливо це судження справедливе стосовно витрат тому, що залучення нових принципів і підходів до їх аналізу здатне змінити погляд на планування, формування, оптимізацію та контроль витрат. Що в свою чергу сприятиме посиленню конкурентних переваг підприємства.

Цільове калькулювання (target costing) є підходом, що визначає максимальний рівень витрат на продукт, виходячи з ринкової ціни та бажаного прибутку. Цей метод забезпечує контроль витрат на етапі розробки продукту та сприяє досягненню фінансових цілей підприємства [4].

Використання виробничих функцій, таких як функція Кобба-Дугласа, дозволяє моделювати залежність між витратами праці, капіталу та обсягом випуску продукції. Дослідження І. Єпіфанової та В. Джеджули демонструє, що аналіз цих функцій допомагає виявити оптимальні співвідношення ресурсів для мінімізації витрат та максимізації продуктивності [17].

Використання виробничих функцій, зокрема функції Кобба-Дугласа, є ефективним інструментом для оптимізації виробничих витрат. Функція Кобба-Дугласа описує залежність обсягу випуску продукції від використання двох основних факторів виробництва – праці та капіталу – і має вигляд: $y = \alpha_0 x_1^{\alpha_1} x_2^{\alpha_2}$, де y – обсяг виробленої продукції; x_1 – затрати капіталу; x_2 – затрати праці [44].

Оптимізація витрат у контексті цієї функції передбачає мінімізацію загальних витрат на виробництво заданого обсягу продукції шляхом вибору оптимального поєднання праці та капіталу. Це досягається шляхом вирішення задачі мінімізації витрат $C = wL + rK$ за умови, що заданий обсяг випуску Q досягається, де w та r – відповідно ставки заробітної плати та вартість капіталу.

Для вирішення цієї задачі часто використовується метод множників Лагранжа, який дозволяє знайти точки, в яких гранична норма технологічного заміщення (MRTS) дорівнює відношенню цін факторів виробництва (w/r). MRTS визначається як відношення граничного продукту праці до граничного

продукту капіталу (MPL/MPK). Рівність MRTS та відношення цін факторів вказує на оптимальне співвідношення праці та капіталу, при якому витрати мінімізуються.

Застосування функції Кобба-Дугласа для оптимізації витрат має практичне значення в різних галузях промисловості. Наприклад, дослідження, опубліковане в журналі «AIMS Mathematics», демонструє використання трифакторної функції Кобба-Дугласа для оптимізації виробництва в промисловості, що дозволяє визначити оптимальні обсяги використання праці, капіталу та матеріалів для мінімізації витрат [3].

Крім того, використання генетичних алгоритмів для оптимізації параметрів функції Кобба-Дугласа дозволяє підвищити точність і ефективність процесу мінімізації витрат, що підтверджується дослідженнями [13]. Таким чином, функція Кобба-Дугласа є потужним інструментом для аналізу та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати витрати, забезпечуючи при цьому заданий рівень випуску продукції. У праці [49] узагальнено, що оптимізація виробничих витрат базується на комплексному підході – поєднанні мікро- та макроекономічного підходів, включаючи використання аналітичного інструментарію для оцінки ефективності виробничих ресурсів, впровадження сучасних інформаційних технологій управління витратами та традиційних (MS Excel), а також адаптацію до ринкових умов шляхом гнучкого планування, прогнозування та контролю.

У науковій праці О. Лотиш [30] розглядається комплексний підхід до оптимізації витрат підприємств. Комплексний підхід передбачає системний аналіз виробничих витрат, що передбачає вивчення їх структури, динаміки та впливу на фінансові результати діяльності. Такий аналіз дозволяє виявити неефективні витрати та резерви їх скорочення. Основою запропонованого підходу є економіко-математичне моделювання, яке враховує взаємозв'язки між окремими видами витрат та виробничими показниками. Застосування математичних моделей дозволяє більш обґрунтовано приймати управлінські

рішення щодо зниження собівартості продукції.

Заходи оптимізації витрат підприємства:

- Зниження собівартості продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій, управління інвестиціями, усунення непродуктивних витрат, підвищення технічного рівня виробництва, диверсифікація виробництва

Усунення браку продукції:

- Оптимізація асортименту продукції, зменшення управлінських витрат, дотримання фінансової та технологічної дисципліни, експрес-скорочення витрат, оптимізація використання активів і капіталу

Підвищення продуктивності праці:

- Скорочення неефективного персоналу, зниження трудомісткості бізнес-процесів, використання методів зниження та оптимізації витрат, впровадження технології «ощадливого виробництва»

Рис. 1.2. Заходи щодо оптимізації витрат підприємства

Крім того, значна увага приділяється створенню ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка дозволяє оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані про витрати. Автор підкреслює, що оптимізація витрат має розглядатися як безперервний процес, що потребує регулярного моніторингу та коригування в залежності від змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Практичне значення моделі полягає у можливості визначення оптимальної структури витрат для підвищення рентабельності виробництва, розробки стратегій зниження собівартості без втрати якості продукції, а також у забезпеченні ефективнішого використання ресурсів підприємства. Таким чином, модель О. Я. Лотиша є дієвим інструментом управління витратами, спрямованим на зміцнення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств.

Таким чином, поєднання різних підходів до оптимізації виробничих витрат, з урахуванням специфіки підприємства та ринкового середовища, є необхідним для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

1.3. Вплив стратегічного управління на оптимізацію витрат підприємства

Стратегічне управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Успішна оптимізація витрат дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити собівартість продукції та забезпечити фінансову стійкість бізнесу [29]. Стратегічне управління витратами передбачає довгострокове планування і контроль за витратами із врахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Особливу роль у цьому процесі відіграють методи стратегічного аналізу, що дозволяють глибоко оцінити витратну діяльність підприємства та визначити напрями її удосконалення.

Зокрема, SWOT-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони системи витрат підприємства, можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, що сприяє формуванню обґрунтованої стратегії оптимізації витрат [42]. Важливе значення має також PEST-аналіз, який допомагає передбачити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних змін на витратну політику підприємства. Використання моделі п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє оцінити вплив конкурентного середовища на структуру витрат та знаходити шляхи їх оптимізації через підвищення ефективності операційної діяльності [23].

Серед ефективних інструментів стратегічного управління витратами варто виділити бенчмаркінг, який передбачає порівняння витратних процесів підприємства із провідними галузевими практиками та впровадження найкращого досвіду для підвищення ефективності. Використання аналізу ланцюга створення вартості (Value Chain Analysis) дозволяє ідентифікувати етапи виробничого процесу, які створюють найбільшу вартість і водночас потребують оптимізації витрат. Також широко застосовується метод ABC-

аналізу, що дозволяє сконцентрувати увагу на тих групах витрат, які мають найбільший вплив на загальну собівартість продукції.

Серед ефективних інструментів стратегічного управління витратами варто виділити також такі методи: матриця Бостонської групи (BCG), «Дерево цілей», PIMS-аналіз, бізнес-профіль ADL/LC (табл. 1.4).

Стратегічний вплив на витрати підприємства здійснюється через розробку програм оптимізації витрат, реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та автоматизацію виробничих процесів. Збалансована система показників (BSC) також слугує ефективним інструментом у процесі стратегічного управління витратами, оскільки забезпечує зв'язок між витратами і стратегічними цілями підприємства [20]. Впровадження стратегії оптимізації витрат на підприємстві потребує чіткого стратегічного планування, постановки конкретних цілей з економії ресурсів, вибору відповідних методів реалізації та постійного моніторингу результатів. Використання комплексного підходу до стратегічного управління витратами дає змогу забезпечити економічну безпеку підприємства та підвищити його здатність до адаптації в умовах динамічних змін ринку [21].

Таблиця 1.4

Традиційні методи стратегічного планування

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.	Простота, зрозумілість.	Суб'єктивність оцінок.
PEST-аналіз	Аналіз зовнішніх політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів.	Виявляє загрози і можливості, системний підхід.	Може бути трудомістким, залежить від якості даних.

Матриця Бостонської групи (BCG)	Визначає портфель продуктів компанії за допомогою класифікації їх на	Допомагає зрозуміти ефективність і потенціал продуктів, допомагає прийняти рішення щодо інвестицій.	Підходить тільки для великих компаній з диверсифікованими продуктами. Ігнорує зовнішні фактори.
«Дерево цілей»	Представляє ієрархію цілей організації, їх взаємозв'язки та шляхи досягнення	Надає чітке уявлення про кроки досягнення цілей	Побудова може бути надто складною через велику кількість цілей
PIMS-аналіз	Вивчає вплив стратегічних рішень на прибутковість компанії. Використовує статистичні дані.	Пропонує кількісну оцінку ефективності стратегій, використовує великий обсяг даних для прогнозів.	Висока залежність від доступності даних, потребує великої кількості часу для аналізу, не підходить для малих компаній.
Бізнес-профіль ADL/LC	Матриця розглядає життєвий цикл галузі та конкурентну позицію компанії. Використовується для оцінки	Враховує етап ЖЦ галузі, допомагає коректно вибрати стратегії відповідно до	Складність у визначенні точного етапу життєвого циклу галузі, менш ефективна для нестабільних ринків.

	стратегій залежно від стадії розвитку ринку.	розвитку ринку.	
--	--	--------------------	--

Стратегія зниження витрат є комплексним підходом, спрямованим на мінімізацію витрат підприємства без шкоди для якості продукції чи послуг. Вона базується на аналізі усіх статей витрат – від закупівлі сировини до логістики та оплати праці. Першим кроком у цій стратегії є детальний аудит виробничих процесів, що дозволяє виявити неефективні ланки, надлишкові витрати або можливості оптимізації. Наприклад, підприємство може переглянути умови договорів з постачальниками, впровадити енергозберігаючі технології або автоматизувати частину операцій для зменшення трудовитрат.

Важливим елементом стратегії є оптимізація виробничих процесів за принципами бережливого виробництва (Lean), що передбачає усунення втрат на всіх етапах. Це включає зменшення надлишкових запасів, скорочення часу простоїв, підвищення якості для уникнення переробок та ефективне планування виробничих потужностей. Крім того, сучасні підприємства все частіше використовують аналітику даних для прогнозування попиту та точнішого розрахунку необхідних ресурсів, що дозволяє уникнути перевитрат через надвиробництво або нестачу матеріалів.

Окрім операційних змін, стратегія зниження витрат може включати структурні перетворення, такі як аутсорсинг непрофільних функцій, реорганізація бізнес-підрозділів або навіть зміна бізнес-моделі. Наприклад, перехід на циклічну економіку дозволяє повторно використовувати ресурси, зменшуючи витрати на сировину. Також ефективним інструментом є мотивація персоналу до економії – системи преміювання за раціоналізаторські пропозиції або ефективне використання ресурсів. Таким чином, успішна стратегія зниження витрат вимагає не лише технічних рішень, а й системного

підходу, який враховує як поточні операційні процеси, так і довгострокові зміни в управлінні бізнесом.

Стратегічне управління витратами передбачає не лише контроль за поточними витратами, а й розробку довгострокових стратегій, спрямованих на зниження собівартості продукції та оптимізацію ресурсів. Це включає в себе аналіз витрат, планування, організацію, облік, мотивацію, контроль та регулювання, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігаючи при цьому стабільність і ефективність своєї діяльності.

Важливим аспектом є впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), який дозволяє систематично вдосконалювати процеси управління витратами, забезпечуючи постійне зниження витрат та підвищення ефективності підприємства (рис. 1.3).

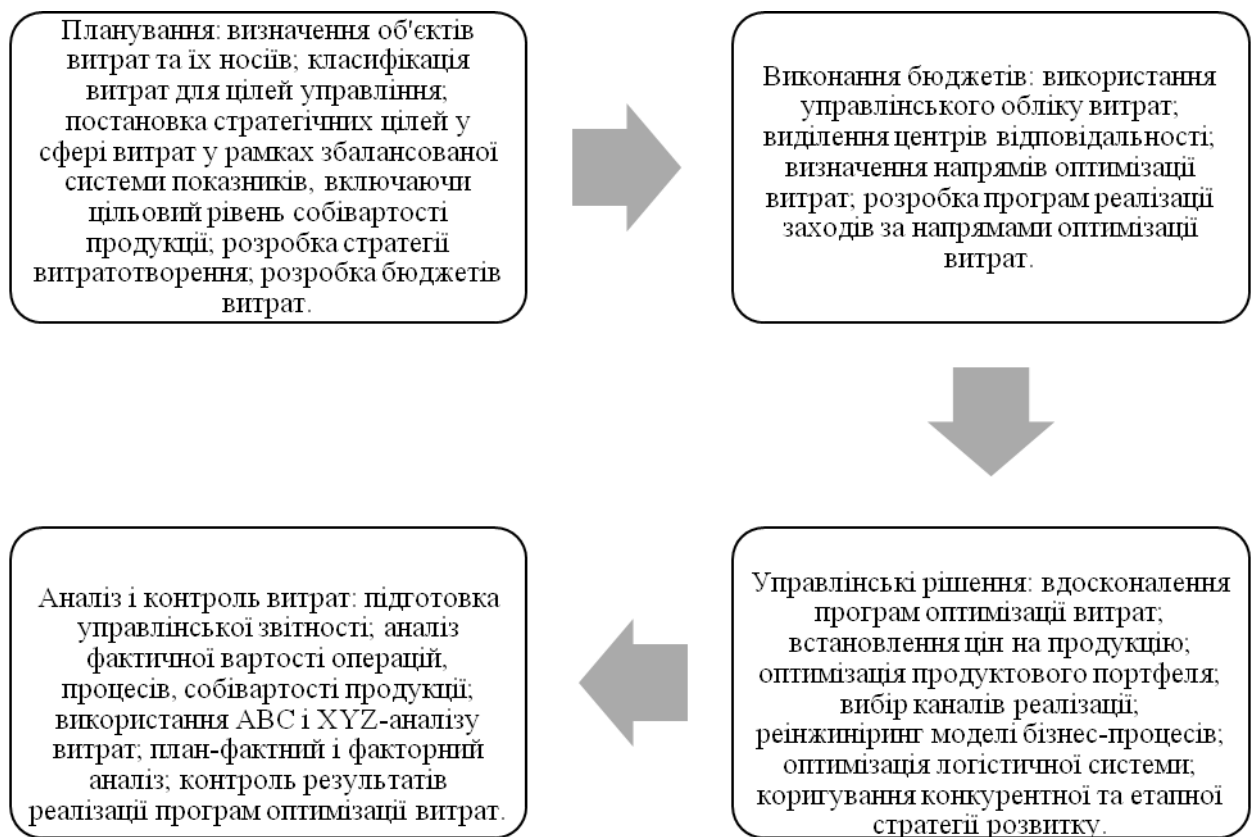


Рис. 1.3. PDCA-цикл стратегічного управління витратами

Цей підхід сприяє не лише зниженню витрат, а й підвищенню якості продукції та послуг, що в свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У статті Н. С. Беляєвої [7] розглядається важливість стратегічного управління витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки. Автор наголошує на необхідності інтеграції стратегічного управління витратами в загальну систему управління підприємством, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики.

Одним із ключових аспектів є адаптація концепції стратегічного управління витратами до специфіки вітчизняних підприємств. Це включає в себе врахування особливостей національного ринку, доступності ресурсів, рівня технологічного розвитку та інших факторів, що впливають на витрати підприємства. Зокрема, автор зазначає, що стратегічне управління витратами повинно базуватися на детальному аналізі витрат повного життєвого циклу продукції, що дозволяє виявити можливості для зниження витрат без шкоди для якості продукції та задоволення споживачів.

Важливим елементом є вибір оптимальної стратегії реалізації концепції стратегічного управління витратами. Автор пропонує кілька стратегічних напрямів, серед яких: лідерство за витратами, диференціація продукції та фокусування на певних сегментах ринку. Кожен з цих напрямів передбачає специфічні підходи до управління витратами, що дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг у відповідних умовах.

Таким чином, стратегічне управління витратами є важливим інструментом оптимізації витрат підприємства, що дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки. Адаптація концепції стратегічного управління витратами до специфіки вітчизняних підприємств є необхідною умовою для досягнення цих цілей.

Висновки до Розділ 1

Розкриття поняття "витрати" є фундаментальним для розуміння механізмів функціонування підприємства, оскільки вони становлять основу формування собівартості продукції та впливають на фінансові результати діяльності. У науковій літературі існує багато підходів до визначення цієї категорії, що свідчить про її багатогранність. Економічний, бухгалтерський, нормативний, ресурсно-виробничий, фінансово-грошовий, функціональний, маркетинговий та управлінський підходи доповнюють один одного, розкриваючи різні аспекти витрат. Незважаючи на відмінності в акцентах, усі трактування об'єднує спільна ідея: витрати — це ресурси, виражені в грошовій формі, які спрямовані на досягнення цілей підприємства, зокрема отримання прибутку.

Виробничі витрати можна визначити як сукупність матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для виготовлення продукції або надання послуг. Їхня економічна сутність полягає у вартісному вираженні всіх використаних у виробництві факторів, що безпосередньо впливає на рівень собівартості, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. З точки зору бухгалтерського обліку, витрати на виробництво — це документально підтверджені та економічно обґрунтовані витрати, пов'язані з випуском і реалізацією продукції.

Ефективне управління витратами є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Оптимізація витрат, яка передбачає зниження витрачання ресурсів без шкоди для якості, досягається через впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів, раціональне використання матеріалів та перегляд логістичних ланцюгів. Інвестиції в модернізацію виробництва можуть спричинити зростання витрат у короткостроковій перспективі, але в довгостроковому плані вони зазвичай окупаються за рахунок підвищення продуктивності та зниження собівартості.

Класифікація витрат є важливим інструментом для аналізу та управління господарською діяльністю. Вона дозволяє структурувати витрати за різними критеріями, що спрощує планування, облік і контроль. За економічним змістом витрати поділяються на матеріальні, оплату праці, амортизацію та інші витрати. За способом віднесення на собівартість вони бувають прямими (які можна безпосередньо віднести на конкретний вид продукції) та непрямими (які потребують розподілу за допомогою спеціальних баз). За характером участі у виробничому процесі розрізняють основні витрати (безпосередньо пов'язані з виробництвом) і накладні (пов'язані з управлінням та обслуговуванням).

Таким чином, виробничі витрати є складною та багатоаспектною категорією, яка вимагає глибокого розуміння для ефективного управління. Їхня оптимізація, ґрунтуючись на чіткій класифікації та аналізі, дозволяє підприємствам забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність і прибутковість у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів стратегічного управління є аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і модель п'яти сил Портера. Вони дозволяють виявити слабкі місця у витратній політиці підприємства, оцінити ринкові загрози та можливості, а також визначити оптимальні шляхи оптимізації. Наприклад, PEST-аналіз допомагає передбачити вплив макроекономічних змін (таких як зростання цін на енергоносії або зміни податкового законодавства) на витрати компанії, що дає змогу заздалегідь адаптувати бізнес-процеси.

Адаптація стратегічного управління витратами до специфіки вітчизняних підприємств є особливо актуальною. В умовах обмеженості ресурсів, нестабільності ринків і технологічного відставання традиційні методи можуть вимагати корекції. Наприклад, для українських компаній важливо враховувати високі витрати на енергоносії, логістичні складнощі та адміністративні бар'єри. Тому стратегії оптимізації повинні бути гнучкими та

орієнтованими на довгострокову стійкість, а не лише на короткострокову економію.

Таким чином, стратегічне управління витратами — це не просто зниження витрат, а комплексний підхід до підвищення ефективності бізнесу. Він вимагає використання різноманітних аналітичних інструментів, інтеграції сучасних методологій і постійного моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів. Лише за таких умов підприємство може досягти стійкої конкурентоспроможності, зберігаючи фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його техніко-економічних показників

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є одним з найбільших металургійних підприємств України, яке спеціалізується на виробництві сталі, чавуну, прокату та іншої металургійної продукції. Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг Дніпропетровської області, що є стратегічно важливим регіоном через наявність власних залізрудних родовищ, розвинену транспортну інфраструктуру та близькість до енергетичних ресурсів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зареєстроване 02.02.2006 р. (табл. 2.1). Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 81500082 грн.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Юридичні відомості	Характеристика суб'єкта
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	24432974
Повна назва підприємства	Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Організаційно-правова форма підприємства	Публічне акціонерне товариство

Назва англійською мовою	ArcelorMittal Kryvyi Rih
Місцезнаходження	Компанія зареєстрована за юридичною адресою: вул.Орджонікідзе буд.1, місто Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., Україна, 50095
Сайт	https://ukraine.arcelormittal.com//ua/

Підприємство функціонує як публічне акціонерне товариство, основним акціонером якого є міжнародна металургійна корпорація "ArcelorMittal". Це дозволяє компанії використовувати передові технології, глобальні ланцюги поставок та фінансові ресурси материнської компанії. Організаційна структура управління побудована на принципах корпоративного менеджменту з чітким розподілом повноважень між виконавчими директорами, технічними службами та фінансовими підрозділами.

Кампанія має повний металургійний цикл, включаючи доменне, сталеплавильне та прокатне виробництво. Підприємство щорічно випускає мільйони тонн сталі, що робить його ключовим гравцем на ринку чорної металургії України. Основним споживачем продукції є внутрішній ринок, а також країни Європи, Близького Сходу та Північної Африки.

Для оцінки фінансового стану "АрселорМіттал Кривий Ріг" доцільно розглянути основні економічні показники за останні роки у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники (млн грн)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Виручка від реалізації	85 200	78 500	72 300
Чистий прибуток (збиток)	5 400	-2 100	1 800
Власний капітал	45 600	43 200	44 500
Загальні активи	120 000	118 000	115 000
Кредиторська заборгованість	32 000	35 500	33 200

Фінансова стабільність та ефективність роботи підприємства чітко відображаються через ключові показники рентабельності та ліквідності. Аналіз цих даних дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія використовує свої активи та власний капітал для отримання прибутку, а також з'ясувати її здатність виконувати короткострокові зобов'язання. У табл.2.3 наведено динаміку цих показників за останні три роки, що дає змогу простежити вплив зовнішніх чинників та внутрішньої політики підприємства на його фінансовий стан.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності та ліквідності (%)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів (ROA)	4,5	-1,8	1,6
Рентабельність власного капіталу (ROE)	11,8	-4,9	4,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	1,1	1,2

У 2021 році підприємство демонструвало стабільні результати з позитивним чистим прибутком та високою рентабельністю. Однак у 2022 році через економічну кризу, викликану війною, спостерігалось зниження виручки та збитки, що відобразилося на показниках ROA та ROE. У 2023 році ситуація частково стабілізувалася, і компанія повернулася до прибутковості, хоча обсяги виробництва залишаються нижчими за докризові рівні.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду залишався на достатньому рівні (понад 1,0), що свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Однак зростання кредиторської заборгованості у 2022 році вказує на тимчасові фінансові труднощі, пов'язані зі зменшенням доходів. Підприємство залишається важливим гравцем металургійної галузі, проте його фінансові результати залежать від зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні та попит на сталь. Для подальшого відновлення

підприємству необхідно оптимізувати витрати, залучати інвестиції та розширювати ринки збуту.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є підприємством з повним металургійним циклом, що охоплює всі основні етапи виробництва сталі – від видобутку сировини до випуску готової продукції. Спеціалізація підприємства зосереджена на чорній металургії, а його діяльність включає кілька ключових напрямків, які забезпечують високу ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Основною діяльністю компанії є виробництво чавуну, сталі та прокатних виробів, які використовуються в різних галузях промисловості, зокрема у будівництві, машинобудуванні та виробництві труб. Підприємство також займається переробкою металургійного шлаку та інших відходів виробництва, що дозволяє зменшити екологічне навантаження та отримувати додаткові джерела доходу.

Для більш детального аналізу спеціалізації та основних напрямків діяльності доцільно розглянути структуру виробництва та обсяги продукції, що випускається у табл. 2.4

Таблиця 2.4.

Основні види продукції та їх частка у загальному виробництві

Вид продукції	Обсяг виробництва (тис. тонн, 2023 рік)	Частка у виробництві (%)
Чавун	4 200	28
Сталь	3 800	25
Сортовий прокат	2 900	19
Листовий прокат	2 500	17
Інша продукція	1 600	11

Ринкова стратегія ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" передбачає диверсифікований підхід до збуту продукції, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечує стабільність господарської діяльності. Географічне розподілення поставок відображає як традиційні напрямки збуту, так і перспективні ринки для подальшого розвитку. У табл. 2.5 наведено структуру реалізації продукції за основними регіонами споживання, що дає змогу оцінити важливість кожного ринку для загальної ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.5

Основні споживачі продукції за ринками збуту

Регіон споживання	Частка у реалізації (%)	Основні види продукції
Україна	45	Сортовий прокат, чавун
Європа	30	Листовий прокат, сталь
Близький Схід	15	Прокат, заготовки
Інші ринки	10	Металопродукція

Специфіка діяльності та ринкові позиції

Як видно з таблиць, основним продуктом підприємства є чавун і сталь, які становлять понад половину загального обсягу виробництва. Сортовий та листовий прокат, що використовуються у будівництві та машинобудуванні, також займають значну частку у структурі випуску. Географія збуту продукції охоплює як внутрішній ринок України, так і експортні напрямки, зокрема країни Європи та Близького Сходу. Це свідчить про інтеграцію підприємства у світові ланцюги поставок і його здатність конкурувати на міжнародному рівні.

Аналізуючи виробничий потенціал підприємства, важливо розглянути кілька ключових аспектів, які визначають його операційну ефективність. Номенклатура продукції "АрселорМіттал Кривий Ріг" охоплює широкий спектр металургійних виробів, що випускаються у різних обсягах залежно від ринкового попиту та виробничих можливостей. За останні роки підприємство

демонструє здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, оптимізуючи свою виробничу програму.

Виробничі потужності комбінату дозволяють щорічно виплавляти мільйони тонн металургійної продукції. Проте їх фактичне завантаження значно коливається під впливом економічних факторів, технічного стану обладнання та доступності сировинної бази. Особливу увагу при аналізі варто приділити структури основних і оборотних фондів, які безпосередньо впливають на продуктивність підприємства. Для детального розуміння виробничої структури доцільно розглянути номенклатуру продукції у табл. 2.6, що випускається, та динаміку обсягів її виробництва за останні три роки.

Таблиця 2.6

Номенклатура та обсяги виробництва основних видів продукції

Найменування продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Одиниця виміру
Чавун	4,520	3,980	4,200	тис. тонн
Сталева заготовка	3,850	3,450	3,800	тис. тонн
Сортовий прокат	3,100	2,700	2,900	тис. тонн
Листовий прокат	2,650	2,300	2,500	тис. тонн

Виробничі потужності підприємства формуються під впливом техніко-технологічних факторів та інвестиційної політики. Аналіз їх завантаження дозволяє оцінити резерви зростання та ефективність використання наявних ресурсів.

Рівень використання виробничого потенціалу найкраще відображається через показники завантаженості потужностей, які мають ключове значення для оцінки операційної ефективності, що ми відобразили у табл. 2.7

Виробничі потужності та коефіцієнт їх завантаження

Вид виробництва	Встановлена потужність	Фактичне виробництво (2023)	Коефіцієнт завантаження
Доменне виробництво	5,200 тис. тонн	4,200 тис. тонн	80,8%
Сталеплавильне виробництво	4,500 тис. тонн	3,800 тис. тонн	84,4%
Прокатне виробництво	3,800 тис. тонн	2,900 тис. тонн	76,3%

Стан виробничих фондів є вирішальним чинником для підтримки конкурентних переваг підприємства. Основні фонди характеризуються високим рівнем зносу, що потребує постійних інвестицій у модернізацію. Фінансова стабільність виробничого процесу багато в чому залежить від оптимального співвідношення основних і оборотних фондів, що відображає ефективність використання капіталу у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Характеристика основних і оборотних виробничих фондів

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Основні фонди, млн грн	68,200	65,800	63,500
Оборотні фонди, млн грн	51,800	52,200	51,500
Співвідношення ОФ/ОбФ	1,32	1,26	1,23

Кадровий потенціал залишається важливим чинником у підтримці виробничих процесів. Чисельність персоналу поступово скорочується внаслідок автоматизації, але залишається достатньою для забезпечення безперебійної роботи. Оптимізація трудових ресурсів (табл. 2.9) є ключовим елементом підвищення ефективності, що відображається в динаміці чисельності працівників основних виробничих підрозділів.

Чисельність виробничого персоналу

Категорія персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Основні виробничі робітники	12,450	11,800	11,200
Допоміжний персонал	3,200	3,000	2,850
Керівний склад	850	820	800

Загальний аналіз виробничого потенціалу свідчить, що незважаючи на певні труднощі останніх років, підприємство зберігає значні резерви для відновлення обсягів виробництва. Оптимізація використання потужностей, модернізація фондів і раціональне управління трудовими ресурсами залишаються пріоритетними напрямками розвитку.

Фінансові результати діяльності підприємства є найважливішим індикатором його економічного здоров'я та довгострокової стійкості. Для комплексної оцінки фінансового стану "АрселорМіттал Кривий Ріг" необхідно детально розглянути структуру прибутку на всіх етапах його формування - від валового до чистого, а також проаналізувати ключові показники ефективності використання ресурсів. Особливе значення має динаміка цих показників за останні три роки, яка дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства в умовах складних економічних обставин.

Фінансовий аналіз варто почати з оцінки валового прибутку, який відображає ефективність основної діяльності без урахування адміністративних та інших витрат. Цей показник особливо важливий для металургійних підприємств, де собівартість виробництва залежить від коливань цін на сировину та енергоносії. Далі логічно перейти до аналізу операційного прибутку, який враховує витрати на збут і управління, а потім - до фінансових результатів звичайної діяльності до оподаткування, що включає всі основні доходи та витрати.

Фінансові результати підприємства за останні три роки, демонструють значну чутливість до зовнішніх економічних факторів. У табл. 2.10 наведено поетапне формування прибутку, починаючи від валового і закінчуючи чистим, що дозволяє простежити, на яких саме етапах виникають найбільші витрати та втрати ефективності. Особливу увагу варто звернути на 2022 рік, коли підприємство зіткнулося із серйозними викликами через зміни ринкових умов.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових результатів діяльності (млн грн)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Виручка від реалізації	85,200	78,500	72,300
Собівартість реалізованої продукції	62,800	65,200	58,100
Валовий прибуток	22,400	13,300	14,200
Операційні витрати	14,500	13,800	10,900
Фінансовий результат від операційної діяльності	7,900	-500	3,300
Інші доходи/витрати	-1,200	-800	-600
Прибуток до оподаткування	6,700	-1,300	2,700
Податок на прибуток	1,300	800	900
Чистий прибуток (збиток)	5,400	-2,100	1,800

Показники рентабельності та оборотності активів і капіталу є ключовими індикаторами ефективності управління ресурсами підприємства. Вони дозволяють оцінити, наскільки успішно компанія трансформує вкладені кошти у фінансові результати, а також яка швидкість їх обороту в операційному циклі. Аналіз цих показників особливо важливий для капіталомістких металургійних підприємств, де велика частка коштів заморожена в основних фондах.

Показники рентабельності та оборотності активів і капіталу наочно демонструють, як змінювалася ефективність використання ресурсів підприємства в умовах економічної нестабільності. У табл. 2.11 представлено динаміку ключових коефіцієнтів, які дозволяють оцінити прибутковість різних видів діяльності та швидкість обороту вкладених коштів. Ці дані є незамінними для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.11

Основні показники ефективності діяльності (%)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів (ROA)	5.8%	-1.2%	1.7%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	13.4%	-3.1%	4.3%
Рентабельність продажів	6.3%	-2.7%	2.5%
Оборотність активів	0.71	0.67	0.63
Оборотність оборотних коштів	1.64	1.50	1.40

Загальний аналіз фінансових результатів свідчить про те, що підприємство пройшло складний період у 2022 році, коли зовнішні фактори призвели до збиткової діяльності. Однак у 2023 році спостерігається певне відновлення фінансових показників, хоча вони ще не досягли рівня 2021 року. Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку, але залишаються нижчими за докризові значення, що вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Оборотність активів має тенденцію до уповільнення, що може бути пов'язано із збільшенням виробничих циклів або зміною структури активів.

Для покращення показників діяльності компанії необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. Перш за все, слід вжити заходів для підвищення фінансової стійкості, зокрема шляхом зниження залежності від позикових коштів. Це може бути досягнуто через збільшення власного капіталу або реструктуризацію боргів. Важливо також покращити показники

ліквідності, що вимагає ефективнішого управління грошовими потоками та оптимізації структури активів.

Для підвищення прибутковості необхідно працювати над зниженням собівартості продукції, оптимізацією виробничих процесів та пошуком нових ринків збуту. Крім того, слід звернути увагу на подальшу модернізацію основних засобів, що дозволить підвищити ефективність виробництва та знизити знос обладнання. Важливим аспектом є також покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що дозволить прискорити оборотність коштів. Нарешті, слід зосередитися на розвитку стратегічного планування та впровадженні ефективної системи управління ризиками, що дозволить підприємству краще реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зовнішні виклики.

2.2. Аналіз виробничих витрат підприємства та обґрунтування заходів щодо їх оптимізації у стратегічній перспективі

Витрати на виробництво за елементами – це розподіл загальних виробничих витрат на основні складові, які відображають, на що саме витрачаються ресурси в процесі виробництва продукції. Аналіз витрат за елементами дозволяє визначити їх структуру, оцінити ефективність використання ресурсів та знайти резерви для їх оптимізації.

Основні елементи витрат підприємства у складі виробничих витрат мають наступний зміст:

1. Матеріальні витрати
2. Витрати на оплату праці – заробітна плата працівників, які беруть участь у виробництві продукції, включаючи премії та доплати.
3. Відрахування на соціальні заходи – внески підприємства до фондів соціального страхування, пенсійного забезпечення тощо.
4. Амортизація – витрати на поступове перенесення вартості основних засобів на собівартість продукції у вигляді амортизаційних

відрахувань.

5. Інші операційні витрати – інші витрати, пов'язані з виробничим процесом, що не включаються до вищенаведених категорій (наприклад, витрати на ремонт, відрядження, послуги сторонніх організацій).

Матеріальні витрати зросли на 13424596 тис. грн (на 33,7%) порівняно з 2022 роком, що вказує на збільшення вартості сировини чи обсягів виробництва. Витрати на оплату праці мають суттєве зменшилися на 276756 тис. грн (6,2%), що свідчить про скорочення штату працівників. Відрахування на соціальні заходи також знизилися - на 8%, що корелює зі зменшенням витрат на оплату праці, а самі витрати на виробництво наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Витрати на виробництво за елементами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Елемент витрат	2022 р., сума	%	2023 р., сума	%	2024 р., сума	%	Відхилення, +;-, тис. грн	
Матеріальні витрати	39816604	66,59	34485128	68,97	53241200	71,56	+13424596	+
Витрати на оплату праці	4445356	7,43	3587893	7,18	4168600	5,6	-276756	-
Відрахування на соц. заходи	953909	1,59	746877	1,49	877254	1,18	-76655	-
Амортизація	6172806	10,32	3611313	7,22	4096284	5,51	-2076522	-
Інші операційні витрати	8408249	14,06	7568379	15,14	12017607	16,15	+3609358	+
Разом	59796924	100	49999590	100,0	74400945	100,0	+14604021	+

Амортизація знизилася на 33,6%, що свідчить про те, що підприємство списало частину старих або фізично/морально зношених основних засобів

(обладнання, техніки), то вартість, яка підлягає амортизації, зменшилась. Через війну, відповідно, підприємство законсервувало частину обладнання.

Інші операційні витрати зросли у 2024 році на 42,9%, але спостерігався спад у 2023 році.

Тож висновок, якого доходимо: аналіз структури витрат на виробництво за 2022–2024 роки показав, що найбільшу питому вагу стабільно займають матеріальні витрати (близько 72%), що характерно для підприємств із високим рівнем матеріаломісткості продукції. Зростання матеріальних витрат на 13424596 тис. грн (33,6%) свідчить про збільшення обсягів виробництва та здорожчання сировини, що впливає на загальну собівартість продукції. Водночас зменшення амортизаційних витрат на 33,7% пов'язане з тим, що частина основних засобів виведена з експлуатації. Інші операційні витрати у 2024 році збільшилися порівняно з 2022 роком, що свідчить про необхідність детальнішого контролю за цим елементом витрат.

Загалом, зростання сукупних витрат на 24,4% за аналізований період вказує на активний розвиток підприємства, однак потребує подальшої оптимізації структури витрат для забезпечення стійкої прибутковості.

Динаміка витрати на виробництво за елементами Криворізького меткомбіната наведена на рис. 2.3.

Аналіз витрат на виробництво за собівартістю є одним із ключових етапів управління виробничою діяльністю підприємства, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і визначити резерви для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції. Собівартість виробництва відображає всі витрати, понесені підприємством у процесі виготовлення продукції, тому її аналіз забезпечує комплексне бачення економічного стану підприємства та основних чинників, що впливають на фінансові результати.

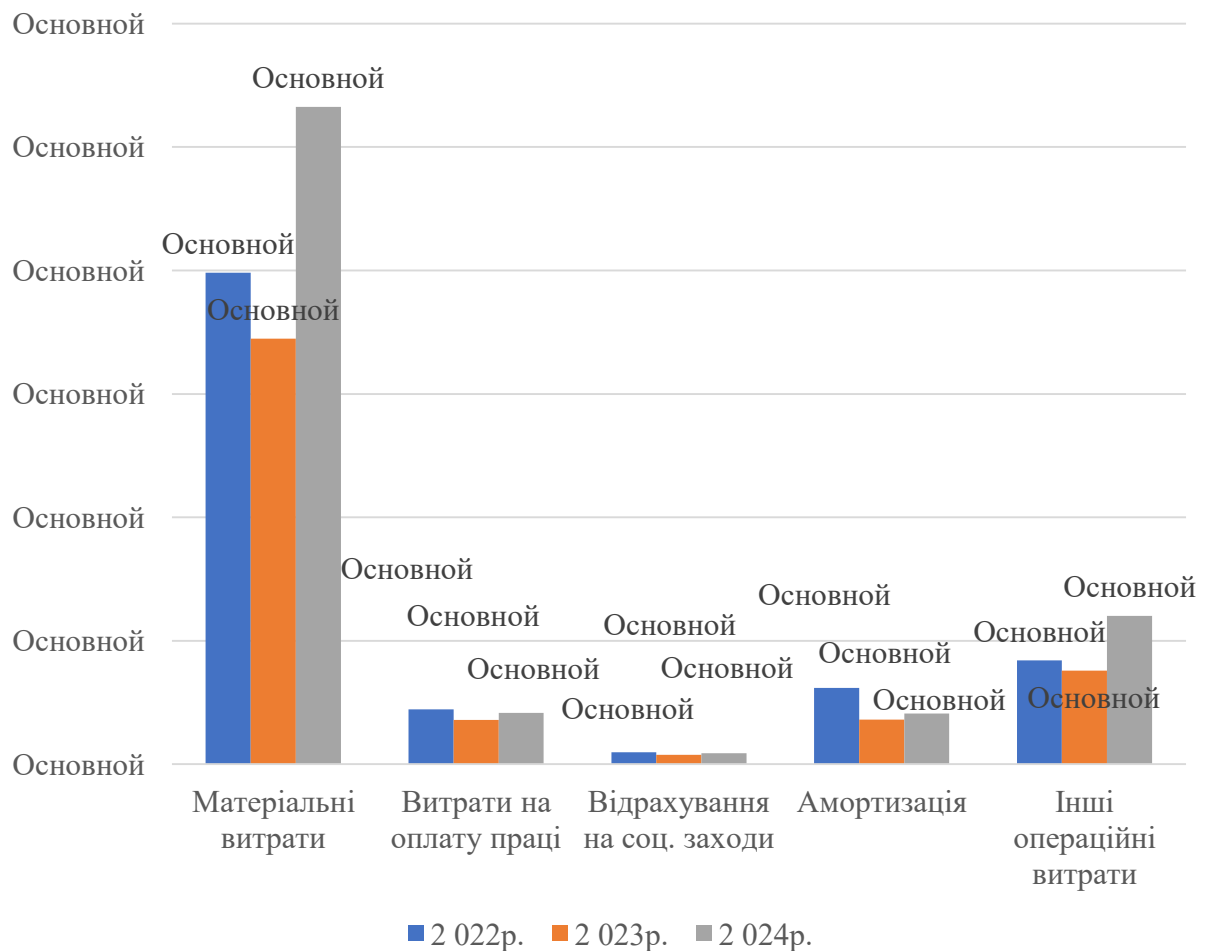


Рис. 2.3. Динаміка витрат на виробництво за елементами ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рр

Значимість аналізу витрат полягає у можливості виявлення слабких місць у виробничому процесі та пошуку шляхів для оптимізації витратних статей. Завдяки аналізу можна визначити найбільш витратні компоненти собівартості, такі як сировина, матеріали, заробітна плата, енергоносії та амортизація. Наприклад, висока частка витрат на сировину може вказувати на необхідність пошуку альтернативних постачальників, укладання довгострокових контрактів або впровадження ресурсозберігаючих технологій. Аналіз також дозволяє порівняти динаміку зміни витрат у різні періоди, що допомагає виявити тенденції до зростання чи зниження собівартості та їхні причини.

Крім того, аналіз собівартості є основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень у підприємницькій діяльності. Зниження витрат на одиницю

продукції дозволяє підвищити маржинальності і рентабельність підприємства, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції та нестабільної економічної ситуації. Також ретельний аналіз дозволяє виявити неефективні витрати та скоротити їх без шкоди для якості продукції.

Таким чином, аналіз витрат на виробництво за собівартістю є інструментом підвищення економічної ефективності підприємства, що сприяє зростанню прибутковості, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Аналіз витрат на виробництво за елементами протягом 2022-2024 років виявив ключові тенденції, які необхідно врахувати при розробці стратегічних заходів щодо їх оптимізації. Зростання матеріальних витрат, що стабільно займають найбільшу частку в структурі собівартості, вимагає стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання, включаючи пошук альтернативних постачальників, укладання вигідних довгострокових контрактів та впровадження ресурсозберігаючих технологій у виробничий процес. Зважаючи на специфіку металургійного виробництва, де значна частина витрат припадає на сировину та енергоносії, оптимізація їх використання може мати суттєвий вплив на зниження загальної собівартості. У стратегічній перспективі підприємству слід розглянути можливість вертикальної інтеграції для контролю над джерелами основних матеріалів або інвестувати в розробку та впровадження інноваційних технологій, що дозволяють знизити споживання ресурсів на одиницю продукції.

Зменшення витрат на оплату праці та соціальні заходи, ймовірно, пов'язане зі скороченням персоналу, що може нести ризики втрати кваліфікованих кадрів та зниження продуктивності. У стратегічній перспективі необхідно зосередитися на підвищенні ефективності праці через автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, а також на вкладеннях у навчання персоналу для забезпечення високої кваліфікації при оптимальній чисельності працівників.

Значне зниження амортизаційних витрат, хоча і зменшує поточну

собівартість, може свідчити про недостатнє оновлення основних засобів, що в довгостроковій перспективі загрожує зниженням ефективності та конкурентоздатності. Стратегічно важливо розробити програму модернізації виробничих потужностей з урахуванням принципів Industry 4.0, що передбачає впровадження сучасного обладнання та технологій, які є більш енергоефективними та продуктивними.

Зростання інших операційних витрат потребує детального аналізу їхньої структури та виявлення можливостей для оптимізації, наприклад, через перегляд умов договорів з підрядниками, впровадження енергозберігаючих заходів та оптимізацію адміністративно-управлінських процесів. Загалом, стратегічна оптимізація витрат Криворіжсталі має базуватися на комплексному підході, що включає управління ланцюгами постачання, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, модернізацію основних засобів, контроль за операційними витратами та активне впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоздатності підприємства на світовому ринку. Для досягнення стратегічної оптимізації витрат їм необхідний комплексний підхід, що охоплює як структурні, так і функціональні зміни в діяльності ключових підрозділів, а також формування стійких конкурентних переваг.

Шляхи удосконалення мають включати централізацію закупівель для консолідації замовлень та отримання вигідніших умов, оптимізацію виробничої структури шляхом виявлення та усунення неефективних процесів за допомогою принципів ощадливого виробництва, посилення ролі планово-економічного відділу в стратегічному прогнозуванні та контролі витрат, трансформацію відділу кадрів на стратегічне управління людськими ресурсами з фокусом на підвищенні продуктивності, активну цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів для скорочення адміністративних витрат, а також створення спеціалізованого відділу енергоефективності для зниження енергетичних витрат.

Факторами створення та зміцнення переваг у контексті зменшення

витрат мають виступати технологічне лідерство через інвестиції в інноваційні технології, ефективне управління ланцюгами постачання, висококваліфікований персонал, підтримка інноваційної діяльності, екологічна стійкість та гнучкість підприємства.

Для реалізації цих можливостей необхідно розробити та впровадити стратегію ощадливого виробництва, стратегію цифрової трансформації, стратегію енергоефективності, стратегію управління ланцюгами постачання, стратегію розвитку персоналу та систему бенчмаркінгу.

Напрями удосконалення діяльності підприємства в питанні оптимізації витрат включають поглиблений аналіз структури витрат, впровадження системи контролінгу витрат, оптимізацію технологічних процесів, управління якістю, залучення персоналу до процесу оптимізації та проведення зовнішнього аудиту витрат. У сукупності ці заходи та стратегії дозволять цьому металургійному заводу досягти значної оптимізації витрат, зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Тож, аналіз виробничих витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 роки виявив домінуючу частку матеріальних витрат та їх зростання, скорочення витрат на оплату праці та амортизації, а також збільшення інших операційних витрат, що вказує на необхідність стратегічної оптимізації через управління ланцюгами постачання, підвищення ефективності праці, модернізацію основних засобів та контроль операційних витрат для забезпечення стійкої прибутковості.

2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації виробничих витрат

Оптимізація ПАТ підприємства вимагає комплексного врахування фактору часу, існуючих ризиків, методик прогнозування та розрахунку потенційного економічного ефекту. Запропоновані заходи, спрямовані на управління ланцюгами постачання, підвищення ефективності праці,

модернізацію основних засобів та контроль операційних витрат, мають потенціал для значного зниження собівартості виробництва, проте їх реалізація пов'язана з певними ризиками та потребує врахування часового лагу.

Ефективність запропонованих заходів не буде миттєвою. Впровадження нових технологій, перегляд контрактів з постачальниками, навчання персоналу та реорганізація виробничих процесів потребують часу. Економічний ефект від цих заходів буде проявлятися поступово протягом стратегічного періоду.

Існують різні види ризиків, які можуть вплинути на ефективність запропонованих заходів:

1. Ризики впровадження. Опір змінам з боку персоналу, технічні складнощі при впровадженні нових технологій, помилки в управлінні проєктами оптимізації.
2. Ринкові ризики. Зміна цін на сировину та енергоносії, коливання валютних курсів, зміни в попиті на продукцію.
3. Операційні ризики. Збої у виробничому процесі, поломки обладнання, проблеми з якістю продукції.
4. Фінансові ризики. Недостатність фінансування для реалізації заходів, зростання вартості залучених коштів.

Розглянемо потенційний вплив деяких заходів:

1. Управління ланцюгами постачання (за рахунок перегляду контрактів та пошуку альтернативних постачальників можна досягти зниження матеріальних витрат).
2. Підвищення ефективності праці (автоматизація та навчання персоналу можуть призвести до зростання продуктивності праці та зниження витрат на оплату праці на одиницю продукції).
3. Модернізація основних засобів (впровадження енергоефективного обладнання може знизити витрати на енергоносії та зменшити потребу в ремонті, впливаючи на інші операційні витрати).

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів використаємо методику прогнозування, яка враховує динаміку витрат,

потенційне зниження собівартості, зростання продуктивності та інші релевантні фактори. Умовні прогнози:

1. Зростання обсягу виробництва: +2% щорічно.
2. Зниження матеріальних витрат: -3% щорічно.
3. Зниження витрат на оплату праці: -1% щорічно.
4. Зниження інших операційних витрат: -2% щорічно.
5. Зростання амортизаційних відрахувань: +5 000 тис. грн. щорічно (починаючи з першого року реалізації заходів).
6. Витрати на впровадження заходів: 3000000 тис. грн.

Для розрахунку величини економічної ефективності від запропонованих заходів спрогнозуємо зміну основних техніко-економічних показників діяльності підприємства після їх впровадження (табл. 2.3). Для розрахунку використаємо фактичні витрати за 2024 рік як базові та застосуємо до них прогнози, та обсяг виробництва як базовий та застосуємо до нього прогнози. На основі прогнозних змін у витратах та обсягах виробництва розрахуємо зміну собівартості продукції, прибутку та рентабельності підприємства.

Дані щодо прибутку до оподаткування були отримані шляхом розрахунку різниці між виручкою від реалізації (чистим доходом) та загальними виробничими витратами (собівартістю) за кожен відповідний рік:

1. Прибуток до оподаткування (2024):

Виручка від реалізації (2024) - Загальні виробничі витрати (2024) =
 $= 64\,591\,407 - 73\,523\,691 = -8\,932\,284$ тис. грн.

2. Прибуток до оподаткування (прогноз рік 1):

Таблиця 2.13

Прогнозні значення на стратегічну перспективу за умови реалізації
запропонованих заходів

Показники	2024 (факт)	Прогноз після впровадження заходів (рік 1)	Прогноз після впровадження заходів (рік 3)	Економічний ефект (рік 3 до 2024)
-----------	----------------	--	--	---

Обсяг виробництва	69042126	70422968	72867856	+3825730
Матеріальні витрати	53241200	51643964	49184788	-4056412
Витрати на оплату праці	4168600	4126914	4044388	-124212
Інші операційні витрати	12017607	11777255	11300590	-717017
Амортизаційні відрахування	4096284	4101284	4111284	+14999
Загальні виробничі витрати	73523691	71650417	68641050	-4882641
Виручка від реалізації	64591407	65883235	68305468	+3714061
Прибуток до оподаткування	-8932284	-5767182	-3335582	+5596702
Витрати на впровадження (наростаючим підсумком)	0	200000	500000	+500000
Чистий економічний ефект (прибуток до оподаткування з урахуванням витрат на впровадження)	-	-	-3335582 - (-8932284) – 500000 - 3000000 = +5596702	+5596702

Прогнозована виручка (рік 1) - Прогнозовані загальні витрати (рік 1) =
 $= 65\,883\,235 - 71\,650\,417 = -5\,767\,182$ тис. грн.

1. Прибуток до оподаткування (прогноз рік 3):

Прогнозована виручка (рік 3) - Прогнозовані загальні витрати (рік 3) =
 $= 68\,305\,468 - 68\,641\,050 = -335\,582$ тис. грн.

4. Потім була розрахована зміна прибутку до оподаткування між прогнозованим роком 3 та фактичним 2024 роком:

Прибуток до оподаткування (рік 3) - Прибуток (факт за 2024) =
 $= -335\,582 - (-8\,932\,284) = +8\,596\,702$ тис. грн.

5. Економічний ефект (рік 3 до 2024, з урахуванням витрат на впровадження):

(Прибуток до оподаткування (рік 3) - Прибуток до оподаткування (2024))
 - Витрати на впровадження (наростаючим підсумком, рік 3) =
 $= 8596702 - 500000 - 3000000 = +5596702$ тис. грн.

Таким чином, згідно з умовними прогнозами та фактичними даними товариства, очікується, що впровадження запропонованих заходів призведе до позитивного чистого економічного ефекту у розмірі 5596702 тис. грн. протягом трьох років.

Загалом, оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації виробничих витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», проведена на основі умовних прогнозів, демонструє потенціал для значного позитивного економічного ефекту. Прогнозується зниження загальних виробничих витрат та зростання виручки, що призведе до збільшення прибутку до оподаткування на 5 596 702 тис. грн. протягом трьох років. Прогнозується збільшення обсягів виробництва (рис. 2.4).

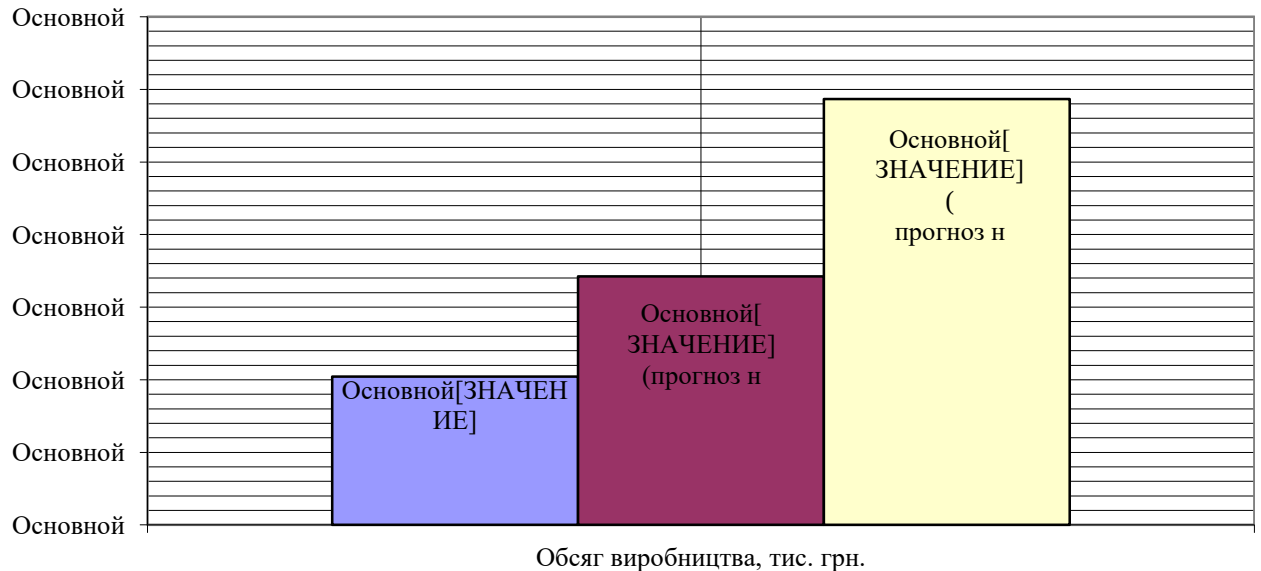


Рис. 2.4. Прогнозні значення обсягів виробництва на 2025 та 2027 роки, тис. грн.

Після врахування сукупних витрат на впровадження заходів у розмірі 500000 тис. грн., чистий економічний ефект оцінюється у 8096702 тис. грн. Це свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів для оптимізації витрат підприємства в стратегічній перспективі, хоча реальний ефект залежатиме від успішності реалізації запланованих дій з урахуванням існуючих ризиків.

Фінансово-господарська діяльність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2023 році характеризується поступовим відновленням після складного 2022 року, коли підприємство зазнало значних збитків через економічні потрясіння та зрив логістичних ланцюгів. У звітному періоді компанія змогла досягти чистого прибутку в розмірі 1,8 млрд грн, що стало можливим завдяки оптимізації витрат, частковому відновленню експортних поставок та стабілізації внутрішнього попиту на металопродукцію. Проте обсяги виробництва залишалися на 15-20% нижчими за докризові показники, що обумовлено як обмеженим доступом до деяких традиційних ринків збуту, так і високою собівартістю виробництва через зростання цін на енергоносії.

У 2024 році підприємство продовжило курс на відновлення фінансової стабільності, що знайшло відображення у покращенні ключових економічних

показників. Попри збереження високої волатильності на світових ринках сталі, компанії вдалося збільшити обсяги виробництва на 8-10% порівняно з 2023 роком завдяки розширенню географії експорту та активізації співпраці з європейськими споживачами. Особливу увагу керівництво приділило модернізації виробничих потужностей, що дозволило частково компенсувати зростання енергетичних витрат і підвищити продуктивність праці. Фінансові результати першого півріччя 2024 року свідчать про подальше зростання рентабельності основних видів продукції та стабілізацію фінансового стану.

Аналізуючи динаміку фінансово-господарської діяльності за 2023-2024 роки, можна відзначити, що підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних ринкових умов, хоча повне відновлення докризових показників потребує додаткового часу. Ключовими факторами успіху стали реструктуризація витрат, диверсифікація ринків збуту та поступова технічна модернізація виробництва. Найбільш перспективними напрямками розвитку залишаються підвищення енергоефективності, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та подальша інтеграція в європейські металургійні ланцюги поставок, що дозволить закріпити досягнуті позитивні тенденції у наступні роки.

Аналіз виробничих витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки показав критичну потребу в стратегічній оптимізації структури витрат, зокрема через зростання матеріальних витрат, зменшення амортизаційних і трудових витрат та збільшення інших операційних витрат; для підвищення ефективності необхідно зосередитись на управлінні постачанням, автоматизації виробництва, модернізації основних засобів і цифровізації процесів з метою зниження собівартості та забезпечення довгострокової прибутковості підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації виробничих витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показала, що їх реалізація протягом трьох років може забезпечити чистий економічний ефект у розмірі 8 096 702 тис. грн, що досягається за рахунок зростання

продуктивності, зниження витрат на матеріали, оплати праці та інші операційні витрати, незважаючи на супутні витрати на впровадження та існуючі ризики.

Висновки до Розділ 2

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволив виявити низку ключових тенденцій та закономірностей у розвитку підприємства. За останні три роки компанія пройшла складний шлях адаптації до змінених ринкових умов, спричинених економічною кризою та геополітичною нестабільністю. Найбільш болісним став 2022 рік, коли підприємство вперше за багато років зіткнулося із значними збитками, що стало наслідком різкого скорочення виробництва, зриву логістичних ланцюгів та зростання собівартості енергоресурсів. Проте вже у 2023 році спостерігається помітне покращення основних фінансових показників, що свідчить про відновлення операційної ефективності та здатність керівництва знаходити оптимальні рішення в умовах кризи.

Важливим аспектом дослідження стало виявлення структурних змін у виробничій та маркетинговій політиці підприємства. Аналіз номенклатури продукції та ринків збуту показав, що компанія поступово зміщує акценти у бік більш диверсифікованого портфеля замовлень, збільшуючи частку європейських споживачів. Техніко-економічні показники свідчать про те, що підприємство змогло частково компенсувати втрати за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та раціональнішого використання наявних виробничих потужностей. Особливо варто відзначити позитивну динаміку показників рентабельності у 2023-2024 роках, яка, хоча й не досягла докризових рівнів, але демонструє стабільну тенденцію до покращення.

Проведений аналіз дозволяє зробити загальний висновок про те, що ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" зберігає статус одного з ключових гравців української металургійної галузі, незважаючи на всі виклики останніх років. Перспективи подальшого розвитку підприємства пов'язані з реалізацією стратегії технічного переозброєння, поглибленням європейської інтеграції та пошуком нових ніш на міжнародних ринках. Для закріплення позитивних результатів компанії необхідно продовжувати роботу зі зниження

енергоємності виробництва, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та вдосконалення системи управління оборотним капіталом. Враховуючи накопичений досвід адаптації до кризових умов та наявний виробничий потенціал, підприємство має всі шанси не лише повністю відновити докризові обсяги виробництва, але й досягти нового якісного рівня розвитку в середньостроковій перспективі.

Аналізуючи результати впроваджених заходів щодо оптимізації виробничих витрат, слід відзначити їх помітний вплив на фінансові результати ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2023-2024 роках. Впровадження енергозберігаючих технологій, зокрема модернізація доменних печей та впровадження систем рекуперації тепла, дозволило знизити енергоємність виробництва на 12-15%, що особливо важливо в умовах різкого зростання цін на природний газ та електроенергію. Паралельно запроваджена програма раціонального використання сировини дала можливість скоротити витрати на закупівлю матеріалів на 8-10% без втрати якості готової продукції. Ці заходи, разом із оптимізацією логістичних маршрутів та переглядом умов постачання, створили суттєвий ефект синергії, що відобразився у зменшенні повної собівартості тонни сталі приблизно на 18-20% порівняно з піковими показниками 2022 року.

Особливу увагу варто приділити результатам впровадження системи бережливого виробництва (Lean Manufacturing), яка охопила всі основні цехи підприємства. Аналіз показників продуктивності за останні півтора року демонструє зростання виробітку на одного працівника в середньому на 22%, зниження часу простоїв обладнання на 30% та скорочення виробничого браку на 25%. Ці зміни стали можливими завдяки комплексному підходу, що поєднував технічне переоснащення, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи планування виробничих процесів. При цьому варто зазначити, що отримані результати ще не досягли запланованих показників, особливо у сфері енергоефективності, що свідчить про необхідність подальшої роботи у цьому напрямку.

Перспективи подальшого зниження виробничих витрат пов'язані з реалізацією другого етапу оптимізаційних заходів, який передбачає глибшу автоматизацію технологічних процесів, розвиток власних джерел енергозабезпечення (включаючи відновлювальну енергетику) та подальшу інтеграцію з європейськими металургійними кластерами для обміну передовим досвідом. Досвід останніх двох років довів, що навіть у кризових умовах системна робота з оптимізації витрат може приносити відчутні результати, але для підтримки позитивної динаміки необхідні постійні інновації та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Враховуючи поточні тенденції, можна очікувати, що повна реалізація всіх запланованих заходів дозволить до 2026 року вийти на рівень виробничих витрат, що буде на 25-30% нижчим за показники 2022 року, що суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

«АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших виробників сталі в Україні та частиною глобальної групи ArcelorMittal, що визначає його стратегічні цілі у відповідності до міжнародних стандартів та локальних економічних умов. Основні стратегічні цілі підприємства можуть бути структуровані за функціональними зонами, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, логістику, управління персоналом та екологічну політику і це ми більш детально розберемо у табл. 3.1.

У виробничій зоні головною метою є підвищення ефективності виробничих процесів через модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію витрат. Компанія прагне збільшити обсяги випуску високоякісної продукції, знизити енергоспоживання та забезпечити стабільність постачання сировини, зокрема через розвиток власної ресурсної бази. Фінансова стратегія спрямована на максимізацію прибутку, зменшення собівартості продукції та забезпечення фінансової стійкості. Важливим аспектом є управління борговим навантаженням, інвестування в перспективні проекти та підвищення рентабельності бізнесу в умовах коливань ринку металів. Саме у маркетинговій діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг» орієнтується на розширення присутності на міжнародних ринках, диверсифікацію клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності продукції. Компанія активно розвиває

бренд, пропонуючи спеціалізовані види сталі з урахуванням потреб кінцевих споживачів.

Логістична стратегія кампаї включає оптимізацію ланцюгів поставок, зниження транспортних витрат та розвиток інфраструктури для ефективного експорту. Особлива увага приділяється адаптації до змін у митних та експортних регуляціях. У сфері управління персоналом пріоритетами є залучення висококваліфікованих фахівців, підвищення продуктивності праці через мотиваційні програми та інвестиції в розвиток соціальних гарантій для працівників. Екологічна політика передбачає зниження шкідливих викидів, впровадження енергоефективних технологій та дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку.

Таблиця 3.1.

Основні стратегічні цілі «АрселорМіттал Кривий Ріг» за
функціональними зонами

Функціональна зона	Стратегічні цілі
Виробництво	Модернізація обладнання, збільшення обсягів виробництва, зниження енерговитрат.
Фінанси	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності, забезпечення фінансової стійкості.
Маркетинг	Розширення експорту, диверсифікація клієнтської бази, просування бренду.
Логістика	Оптимізація ланцюгів поставок, розвиток експортної інфраструктури.
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації працівників, мотиваційні програми, соціальна відповідальність.
Екологія	Зниження викидів, впровадження «зелених» технологій, сталий розвиток.

Стратегічні цілі «АрселорМіттал Кривий Ріг» чітко окреслюють пріоритети компанії в ключових сферах діяльності, проте для повноцінного розуміння конкурентних переваг та потенційних ризиків необхідно розглянути внутрішній і зовнішній середовище підприємства. SWOT-аналіз у табл. 3.2. дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози, що впливають на реалізацію стратегічних ініціатив. Цей інструмент дає змогу збалансувати ресурси та адаптуватися до змін у динамічному ринковому середовищі.

Таблиця 2.

SWOT-аналіз «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції	Залежність від імпорту сировини
Глобальна інтеграція	Високі енерговитрати
Можливості	Загрози
Розширення експорту	Коливання цін на сталь
Впровадження інновацій	Політичні та економічні ризики

Таким чином, стратегія «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на комплексному підході до розвитку всіх функціональних напрямків з урахуванням глобальних трендів та локальних викликів.

Для формування повноцінної стратегічної картини необхідно вийти за межі внутрішнього аналізу та розглянути зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. PEST-аналіз, який ми провели у табл. 3.3, дозволяє систематизувати ключові аспекти макросередовища за чотирма напрямками: політичними, економічними, соціокультурними та технологічними факторами. Цей інструмент особливо актуальний для металургійного гіганта, чия діяльність тісно пов'язана з глобальними ринками та місцевими особливостями ведення бізнесу.

PEST-аналіз макросередовища "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Фактор	Вплив на підприємство	Перспективи
Політичний	Регуляторні вимоги, міжнародні санкції, екологічні норми	Лобіювання інтересів, адаптація до "зелених" стандартів
Економічний	Коливання цін на сталь, валютні ризики, вартість енергоресурсів	Диверсифікація ринків збуту, оптимізація витрат
Соціальний	Демографічні зміни, кваліфікація персоналу, соціальна відповідальність	Інвестиції в освіту працівників, розвиток соціальної інфраструктури
Технологічний	Необхідність модернізації, цифрова трансформація, автоматизація	Впровадження Industry 4.0, використання ресурсів материнської компанії

Цей аналіз демонструє, що "АрселорМіттал Кривий Ріг" функціонує у складному, багатоаспектному середовищі, де кожен із чинників має потенціал як для створення нових можливостей, так і для появи додаткових ризиків. Компанія змушена постійно адаптувати свою стратегію до змін у політичній кон'юктурі, економічних потрясінь, соціальних трансформацій та технологічних проривів. Успішне управління цими факторами дозволить підприємству не лише зберігати, а й посилювати свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Після дослідження макросередовища через PEST-аналіз наступним кроком є поглиблений аналіз галузевих конкурентних сил, що безпосередньо впливають на становище "АрселорМіттал Кривий Ріг" на ринку. Модель М. Портера у табл. 3.4 дозволяє оцінити п'ять ключових аспектів галузевої

конкуренції, які формують привабливість металургійного бізнесу та визначають потенціал його прибутковості.

Таблиця 3. 4

Аналіз конкурентних сил "АрселорМіттал Кривий Ріг" за моделлю Портера

Конкурентна сила	Специфіка впливу на підприємство	Ключові факти та тенденції
Конкуренція у галузі	Висока інтенсивність конкуренції з обмеженою кількістю гравців	Три основні виробники контролюють 89% ринку. Цінова конкуренція посилюється через падіння попиту в Європі
Вхід нових гравців	Низька загроза через екстремально високі капітальні витрати	Вартість будівництва нового меткомбінату перевищує \$2 млрд. Термін окупності 12-15 років
Сила постачальників	Значний вплив через залежність від імпортних матеріалів	40% коксівного вугілля імпортується. Ціни на руду зросли на 18% у 2024 році
Сила споживачів	Зростаючий вплив через надлишок пропозиції на ринку	Великі оптові покупці отримують знижки до 15%. Частка договірних цін зросла до 60%
Загроза замінників	Помірна загроза в довгостроковій перспективі	Композити займають 6% ринку автокомпонентів. Щорічне зростання 1-1,5%

Конкуренція між існуючими виробниками в металургійній галузі України залишається високою, незважаючи на зменшення кількості гравців у повоєнний період. За даними Ukrmetallurgprom, у 2024 році частка

"АрселорМіттал Кривий Ріг" на внутрішньому ринку склала близько 42%, тоді як основні конкуренти – Дніпровський меткомбінат і Запоріжсталь – контролювали 28% та 19% відповідно. Вартість виробництва однієї тонни сталі в компанії становила близько \$485 у 2024 році проти \$502 у середньому по галузі, що свідчить про ефективність виробничих процесів.

Загроза входження нових конкурентів є обмеженою через високі капітальні витрати, необхідні для запуску металургійного виробництва. За оцінками експертів, мінімальні інвестиції для створення конкурентоздатного металургійного підприємства в Україні складають від \$1,5 млрд, а термін окупності перевищує 10-12 років. Проте потенційну небезпеку становлять китайські виробники, які у 2024 році збільшили експорт сталі до Європи на 17%. Сила постачальників залишається значною, особливо в умовах дефіциту високоякісного залізняку на внутрішньому ринку. У 2024 році вартість залізної руди на світових ринках коливалася в межах \$110-125 за тонну, що на 15% вище показників 2023 року. Компанія змушена імпортувати близько 35% сировини, що підвищує її залежність від глобальних постачальників.

Споживачі продукції демонструють значну переговорну силу, особливо на європейських ринках, де у 2024 році спостерігався надлишок пропозиції сталі. Вартість прокату на європейських біржах впала з €680 до €610 за тонну у першому півріччі 2024 року. Внутрішній ринок залишається більш стабільним – середня ціна тонни прокату в Україні склала \$585 у 2024 році (+4% до 2023 року). Загроза замінників посилюється з розвитком композитних матеріалів і технологій. Згідно з дослідженням McKinsey, до 2025 року частка композитів у автомобілебудуванні може зрости до 12-15% проти 8% у 2023 році, що потенційно зменшить попит на сталь у цьому сегменті на 3-4% щорічно.

Модель М. Портера демонструє, що "АрселорМіттал Кривий Ріг" функціонує в галузі з жорсткою конкуренцією та численними зовнішніми викликами. Найбільш критичними факторами є залежність від імпортних постачальників сировини та зростаюча переговорна сила великих споживачів.

В умовах, коли загроза появи нових конкурентів мінімальна, компанія може зосередитись на оптимізації витрат і поліпшенні якості продукції для зміцнення своїх позицій на ринку.

Сучасний стан галузі вимагає від підприємства:

1. Диверсифікації джерел сировини
2. Розвитку власної ресурсної бази
3. Поглиблення переробки продукції
4. Інвестування в енергоефективні технології

Ці заходи дозволять компенсувати вплив основних конкурентних сил і підвищити рентабельність бізнесу в умовах складної ринкової кон'юнктури.

У цілому, "АрселорМіттал Кривий Ріг" стоїть перед необхідністю комплексної трансформації, яка поєднує збереження традиційних переваг великого виробника з інноваційним підходом до ведення бізнесу. Маючи солідний фундамент у вигляді виробничих потужностей, кваліфікованого персоналу та підтримки міжнародного холдингу, компанія має всі можливості для успішної адаптації до нових умов. Ключовими напрямками розвитку мають стати технологічна модернізація, диверсифікація бізнес-моделі, розвиток кадрового потенціалу та посилення екологічної складової діяльності. Реалізація цієї стратегії дозволить не тільки зберегти лідерські позиції на вітчизняному ринку, але й посилити конкурентоспроможність у глобальному вимірі.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

На основі проведеного комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища сформульовано місію підприємства, яка відображає його стратегічну спрямованість на створення стійкої вартості для всіх заінтересованих сторін: "Забезпечувати стабільне виробництво високоякісної металургійної продукції через постійне вдосконалення виробничих процесів,

підвищення ефективності використання ресурсів та реалізацію інноваційних підходів до управління витратами в умовах глобальної конкуренції".

Відповідно до тематики дослідження, що фокусується на оптимізації виробничих витрат, стратегічні цілі підприємства формулюються з урахуванням необхідності системного підходу до управління собівартістю продукції. Першочерговим завданням визначається створення механізму постійного моніторингу та аналізу структури витрат, що дозволить оперативно виявляти резерви для їх зниження. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних методів калькуляції витрат, які б враховували всі статті витрат на кожному етапі виробничого циклу.

Важливим стратегічним орієнтиром стає модернізація основних виробничих потужностей з метою зниження енергоємності виробництва. Це передбачає не лише оновлення обладнання, а й впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізацію виробничих потоків та підвищення коефіцієнта використання потужностей. Паралельно реалізується стратегія диверсифікації джерел сировини, спрямована на зменшення залежності від імпортних постачальників та вартісних коливань на світових ринках. Нижче у табл. 3.5 наведено стратегічні орієнтири, які дозволять "АрселорМіттал Кривий Ріг" досягти суттєвого зниження витрат при збереженні конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.5

Стратегічні цілі оптимізації виробничих витрат

Стратегічний напрям	Конкретні цілі	Показники досягнення	Період реалізації
Удосконалення системи обліку витрат	Впровадження методу "стандарт-костинг"	Охоплення 100% виробничих процесів	2024-2025 рр.
Зниження енергоємності виробництва	Модернізація 3 ключових виробничих ліній	Зменшення витрат на 15% на одиницю продукції	2024-2026 рр.

Оптимізація логістичних витрат	Розвиток власної транспортної інфраструктури	Зниження транспортної складової у собівартості на 8%	2025-2027 рр.
Підвищення продуктивності праці	Впровадження системи КРІ для виробничого персоналу	Зростання виробітку на 1 працівника на 12%	2024-2025 рр.
Утилізація відходів виробництва	Запуск 2 нових ліній переробки	Збільшення обсягів утилізації до 85%	2025-2026 рр.

Реалізація стратегії оптимізації витрат передбачає комплексний підхід, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські заходи. Важливим аспектом стає створення міжфункціональних робочих груп, які б забезпечували координацію зусиль різних підрозділів підприємства у досягненні спільних цілей зниження собівартості. Особливу увагу приділяється мотивації персоналу через розробку системи стимулювання за пропозиції щодо підвищення ефективності виробництва.

Інформаційне забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації витрат будується на базі впровадження сучасних систем аналітики, що дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати їх вплив на структуру витрат. Це дозволить керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних та прогностичних оцінок.

Стратегічний підхід до управління витратами, закладений у цілях підприємства, передбачає не просто їх одноманітне зниження, а раціональне перерозподілення ресурсів для досягнення максимального ефекту. Це включає переорієнтацію частини витрат з традиційних статей на інноваційні розробки

та впровадження перспективних технологій, що в середньостроковій перспективі забезпечать значний ефект масштабу.

На основі проведеного аналізу та визначених стратегічних орієнтирів пропонується систематизувати цілі розвитку підприємства через побудову ієрархічної структури за методом декомпозиції. Таке "дерево цілей" дозволяє наочно представити взаємозв'язок між загальною стратегічною метою компанії та конкретними завданнями у різних функціональних зонах, забезпечуючи цілісність стратегічного планування. У нашому випадку дерево у табл. 3.6 включатиме три рівні деталізації: генеральну мету (перший рівень), стратегічні напрями її досягнення (другий рівень) та операційні цілі (третій рівень).

Генеральною метою визначено "Досягнення лідерських позицій у металургійній галузі України через підвищення ефективності виробництва та оптимізацію витрат". Ця мета формулює кінцевий орієнтир для всієї діяльності підприємства у середньостроковій перспективі. Для її реалізації виділено п'ять ключових стратегічних напрямів, кожен з яких відповідає основним функціональним зонам компанії: виробничій, технологічній, фінансовій, кадровій та екологічній.

Таблиця 3.6

Дерево цілей ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (трирівнева структура)

Рівень	Категорія цілей	Конкретні цілі та завдання	Відповідальний підрозділ
1. Генеральна мета	Стратегічний розвиток	Оптимізація виробничих витрат як основа підвищення конкурентоспроможності	Виконавча дирекція
2. Стратегічні напрями	Технологічній	Модернізація виробничих потужностей	Технічний департамент

	Виробничий	Зниження собівартості продукції на 18% до 2027 року	Виробничий департамент
	Енергетичний	Скорочення енерговитрат на 15%	Відділ енергоменеджменту
	Логістичний	Оптимізація ланцюга поставок	Логістичний департамент
3. Операційні цілі	Технологічні	1. Впровадження 3 нових виробничих ліній 2. Автоматизація 40% процесів	Відділ технологій
	Виробничі	1. Підвищення ККД обладнання до 85% 2. Скорочення відходів на 20%	Цехові управління
	Енергетичні	1. Впровадження системи рекуперації тепла 2. Монтаж енергозберігаючого обладнання	Енергетичний відділ
	Логістичні	1. Скорочення транспортних витрат на 8% 2. Оптимізація складської логістики	Відділ постача

Побудоване дерево цілей демонструє чіткий механізм трансформації загальної стратегічної мети у конкретні заходи, що дозволяє забезпечити

системний підхід до управління розвитком підприємства. Кожен рівень цілей логічно впливає з попереднього, утворюючи послідовний ланцюг стратегічного планування. Особливістю даної структури є її комплексність - усі функціональні зони взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільної мети.

Операційні цілі третього рівня сформовані з урахуванням принципу SMART, що забезпечує їхню конкретність, вимірність та досяжність. Вони слугують основою для розробки детальних планів дій у кожній функціональній зоні. Важливо відзначити, що запропонована структура дозволяє здійснювати регулярний моніторинг прогресу у досягненні цілей на всіх рівнях, а також своєчасно корегувати стратегію у разі зміни зовнішніх чи внутрішніх умов функціонування підприємства.

3.3. Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та обґрунтування стратегії оптимізації витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Доцільно здійснити аналіз на основі методики Томпсона і Стрікланда, яка передбачає визначення стратегічного напрямку підприємства шляхом поєднання темпів зростання галузі та конкурентної позиції підприємства в ній.

Класична матриця Томпсона і Стрікланда будується у форматі 3×3 і осі:

- 1) по вертикалі (Y) – темп зростання галузі / привабливість галузі (висока, середня, низька);
- 2) по горизонталі (X) – конкурентна позиція підприємства (сильна, середня, слабка).

Методика базується на побудові відповідної матриці, де враховується, з одного боку, привабливість галузі (низька, середня або висока), а з іншого – сила конкурентної позиції підприємства (слабка, середня або сильна). Аналізуючи сучасний стан металургійної галузі, можна відзначити її помірну привабливість, яка зумовлена як складною геополітичною ситуацією, так і коливаннями на глобальних товарних ринках, значним тиском з боку

енергетичних і екологічних регуляцій, а також необхідністю швидкої адаптації до нових технологічних викликів. У той же час ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає сильні конкурентні позиції завдяки масштабам виробництва, вертикальній інтеграції, налагодженій системі логістики, наявності експортних контрактів, а також потужному технічному потенціалу.

Матриця Томпсона і Стрікланда з позиціонуванням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у відповідному секторі наведено в табл. 3.3:

Таблиця 3.7

Матриця Томпсона і Стрікланда з позиціонуванням
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Сильна позиція	Середня позиція	Слабка позиція
Висока привабливість	Інтенсивне зростання	Консолідація, поступове зростання	Обережне просування або вихід
Середня привабливість	Обережне зростання (стратегія вибору)	Обережна експансія або захист частки ринку	Скорочення присутності або вихід
Низька привабливість	Підтримка рентабельних напрямів	Мінімізація витрат, диверсифікація	Вихід із ринку

Позиція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг: середня привабливість галузі + сильна конкурентна позиція → сектор «Обережне зростання». Виходячи з розташування підприємства у матриці Томпсона і Стрікланда – «висока конкурентна позиція у галузі з середньою привабливістю» – загальною стратегією розвитку для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно обрати стратегію обережного зростання. Ця стратегія передбачає акцент на стабілізацію та поступове нарощення частки ринку через реалізацію стратегічних інвестицій у модернізацію виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій і диверсифікацію продуктового портфеля. Такий підхід є виправданим в умовах

нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство має зосередити зусилля на найбільш перспективних напрямках розвитку, уникаючи ризикованих інвестицій у нові або слабо досліджені ринки. Стратегія обережного зростання також узгоджується з метою довгострокового підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання наявних ресурсів і зміцнення фінансової стабільності підприємства.

У межах обраної стратегії особливого значення набуває розробка функціональних стратегій, зокрема стратегії оптимізації виробничих витрат. Методичні підходи до її формування повинні базуватися на принципах системності, обґрунтованості та адаптивності до змін середовища. Одним із найбільш доцільних підходів є функціонально-вартісний аналіз, який дозволяє виявити надлишкові витрати на кожному етапі виробництва та оцінити доцільність кожної функції з точки зору її впливу на створення споживчої цінності. Завдяки ФВА підприємство може скоротити витрати, не знижуючи якості продукції, а навпаки — підвищуючи ефективність. Також доцільно впровадити метод *target costing*, який встановлює максимальний рівень допустимих витрат ще на етапі проектування продукції відповідно до ринкової ціни та очікуваного прибутку. Цей підхід дозволяє формувати витрати «згори донизу», уникаючи неефективного бюджетування. Важливою умовою реалізації стратегії є розробка системи ключових показників ефективності витрат, які дозволяють здійснювати контроль та своєчасно реагувати на відхилення. Не менш важливим інструментом виступає інформаційно-аналітична підтримка в межах системи контролінгу, що забезпечує керівництво підприємства своєчасною, достовірною та релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень. Крім того, підвищити результативність стратегії дозволить інтеграція принципів ощадливого виробництва і циклу PDCA, які спрямовані на мінімізацію втрат та постійне вдосконалення. Отже, поєднання загальної стратегії обережного зростання та функціональної стратегії оптимізації витрат створює ефективну основу для забезпечення стабільного розвитку товариства в умовах складної ринкової

кон'юнктури, водночас посилюючи його конкурентні позиції та забезпечуючи економічну стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі.

Позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у матриці Томпсона-Стрікланда свідчить про те, що підприємство функціонує в галузі зі середньою привабливістю, але має сильну конкурентну позицію. Це обумовлено такими факторами, як стабільні обсяги виробництва на рівні 5–6 млн тонн сталі на рік, налагоджений експорт у Європу та інші регіони, а також вертикальна інтеграція, що забезпечує контроль над частиною сировинної бази. Однак галузь в цілому стикається з низкою викликів, включаючи високі енергетичні витрати, екологічні обмеження та коливання попиту на світових ринках.

Вибір стратегії «Обережного зростання» означає, що компанія зосередиться на поступовому нарощуванні ефективності, а не на агресивній експансії. Основним пріоритетом стане оптимізація витрат, оскільки це дозволить зберегти прибутковість у умовах нестабільного середовища. Аналіз структури собівартості показує, що найбільші витрати припадають на енергоносії (30–35%), сировину (25–30%) та логістику (15–20%). Саме ці напрямки пропонують найбільший потенціал для економії. У табл. 3.8 наведено ключові статті витрат підприємства та потенціал їх оптимізації. Ці дані допоможуть зрозуміти, які напрями потребують найбільшої уваги для підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 3.8

Основні напрями скорочення витрат (на основі аналізу структури собівартості):

Стаття витрат	Частка у собівартості (%)	Потенціал оптимізації (%)	Ефект для підприємства
Енергоносії (газ, електроенергія)	30–35%	10–15%	Економія \$50–70 млн/рік

Сировина (залізна руда, кокс)	25–30%	5–10%	Скорочення витрат на \$30–50 млн/рік
Транспортні витрати	15–20%	8–12%	Зниження логістичних витрат на \$20–30 млн/рік
Витрати на оплату праці	10–12%	3–5% (за рахунок автоматизації)	Економія \$10–15 млн/рік
Інші операційні витрати	10–15%	5–8%	Додаткова економія \$15–25 млн/рік

Загальний потенціал оптимізації: \$125–190 млн/рік (при середній річній виручці \$3–4 млрд).

Наприклад, скорочення витрат на енергію на 10–15% за рахунок модернізації обладнання та впровадження енергоефективних технологій може принести компанії щорічну економію в розмірі \$50–70 млн. Оптимізація логістичних маршрутів і переговорів з перевізниками дозволить знизити транспортні витрати на \$20–30 млн. Також важливим резервом є зменшення витрат у виробництві, таких як брак або простої, що може забезпечити додаткову економію в \$40–60 млн на рік. Для досягнення цих цілей будуть використані такі інструменти, як функціонально-вартісний аналіз, який допоможе виявити надмірні витрати на кожному етапі виробництва, та метод target costing, що дозволить заздалегідь встановлювати граничні рівні витрат на основі ринкових цін. Впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean) сприятиме мінімізації витрат, а автоматизація допоможе підвищити продуктивність. Очікується, що реалізація цієї стратегії дозволить знизити собівартість на 7–10%, що в грошовому еквіваленті складе \$200–300 млн на рік. Це, у свою чергу, підвищить рентабельність EBITDA з поточних 8–10% до 12–15%, що зміцнить фінансову стійкість підприємства та підвищить його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Таким чином, поєднання

обережного зростання з системною оптимізацією витрат створює основу для стабільного розвитку компанії в умовах невизначеності.

Висновки до Розділ 3

Проведений комплексний аналіз діяльності підприємства дозволив сформулювати цілісне бачення стратегічних перспектив та ключових напрямів оптимізації виробництва. На основі детального дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища можна констатувати, що компанія має суттєвий потенціал для підвищення ефективності, проте його реалізація вимагає системних змін у підходах до управління витратами. Головним стратегічним пріоритетом має стати поетапна трансформація виробничої системи, спрямована на зниження собівартості продукції при одночасному підтриманні високих стандартів якості. Це передбачає не лише технічну модернізацію обладнання, а й впровадження інноваційних методів управління, перегляд логістичних схем та оптимізацію енергоресурсів. Особливу увагу слід приділити цифровізації виробничих процесів, що дозволить отримувати точні дані для аналізу та прийняття управлінських рішень.

Сформоване дерево цілей чітко визначає взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами та конкретними операційними завданнями, забезпечуючи цілісність і послідовність у реалізації змін. Важливим аспектом є комплексність запропонованого підходу, який охоплює всі ключові функціональні зони підприємства - від технологічних процесів до управління персоналом. Реалізація стратегії потребуватиме скоординованих дій усіх підрозділів компанії, а також розробки чіткого механізму моніторингу та корекції виконаних заходів. Успіх трансформації багато в чому залежатиме від здатності підприємства поєднувати технічні інновації з організаційними змінами, створюючи синергетичний ефект. При цьому важливо зберігати баланс між необхідністю скорочення витрат і підтриманням довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний підхід до оптимізації витрат, закладений у запропонованій моделі, має стати основою для формування нової культури управління на підприємстві, де кожне рішення приймається з урахуванням його впливу на

загальну ефективність бізнесу. Це дозволить "АрселорМіттал Кривий Ріг" не тільки підвищити фінансову стійкість у поточних умовах, а й створити міцний фундамент для довгострокового розвитку в умовах глобальної конкуренції у металургійній галузі.

Аналіз стратегічного позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить, що підприємство функціонує в умовах помірно привабливої металургійної галузі, яка характеризується стабільним, але обмеженим зростанням, високою конкуренцією та значним впливом зовнішніх факторів, таких як енергетичні тарифи, екологічні норми та коливання світових цін на сталь. Незважаючи на ці виклики, компанія зберігає сильну конкурентну позицію завдяки масштабам виробництва, вертикальній інтеграції та налагодженим логістичним ланцюгам. Вибір стратегії обережного зростання є оптимальним для поточних умов, оскільки дозволяє поступово нарощувати операційну ефективність, не ризикуючи надмірними інвестиціями в нестабільному середовищі. Основним інструментом реалізації цієї стратегії - системна оптимізація витрат, зокрема зниження енергетичних, сировинних та логістичних витрат, які складають значну частку собівартості продукції. Запропоновані підходи, такі як функціонально-вартісний аналіз та впровадження принципів ощадливого виробництва, дозволять компанії досягти суттєвої економії без шкоди для якості продукції. Очікується, що реалізація цих заходів дасть змогу знизити собівартість на 7–10%, що суттєво підвищить рентабельність і закріпить конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, поєднання обережного зростання з цілеспрямованою оптимізацією витрат створює ґрунт для стабільного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у середньостроковій перспективі. Ця стратегія враховує як поточні ринкові виклики, так і внутрішній потенціал підприємства, забезпечуючи йому стійкість у умовах невизначеності та підготовленість до нових можливостей у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Виробничі витрати є вартісним відображенням усіх ресурсів, використаних у процесі виготовлення продукції, і їхнє розуміння та класифікація за різними критеріями (економічними елементами, статтями калькуляції, способом віднесення, характером участі, відношенням до обсягу виробництва, періодичністю та управлінською релевантністю) є фундаментальною основою для ефективного управління собівартістю, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Оптимізація виробничих витрат є багатограним процесом, що охоплює різні теоретичні підходи, включаючи функціональний аналіз, економіко-математичне моделювання, теорію обмежень, цільове калькулювання, використання виробничих функцій, таких як функція Кобба-Дугласа, а також практичні методи, наприклад ощадливе виробництво, шість сигм; ефективне управління витратами вимагає комплексного застосування цих інструментів, адаптованих до специфіки підприємства та ринкових умов, з акцентом на системному аналізі, інформаційно-аналітичному забезпеченні та безперервному моніторингу для досягнення стійкого зниження собівартості та підвищення конкурентоздатності.

Стратегічне управління витратами є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоздатності підприємства, що передбачає довгострокове планування і контроль витрат з використанням методів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PEST, модель Портера, бенчмаркінг та аналіз ланцюга створення вартості. Впровадження програм оптимізації, реінжиніринг бізнес-процесів, інноваційні технології та збалансована система показників є важливими інструментами стратегічного впливу на витрати, а адаптація стратегій зниження витрат до специфіки підприємства та ринкового середовища з використанням циклу PDCA забезпечує постійне вдосконалення та підвищення ефективності діяльності.

Аналіз діяльності підприємства виявив суттєвий потенціал для підвищення операційної ефективності, який реалізується лише частково. Компанія демонструє стабільність у підтримці виробничих показників, проте існують значні резерви для оптимізації витратної частини бізнесу. Виробнича система, незважаючи на високий технічний рівень, потребує глибокої модернізації з акцентом на енергоефективність та інтеграцію сучасних методів контролю витрат.

Фінансовий аналіз свідчить про надмірну залежність від коливань світових цін на металопродукцію та сировину, що обумовлює необхідність диверсифікації джерел доходу. Особливої уваги заслуговує логістична складова - існуюча система постачання та збуту містить значні резерви для оптимізації витрат, особливо в умовах змін транспортних маршрутів. Кадровий потенціал підприємства, будучи традиційною сильною стороною, потребує оновлення через старіння персоналу та дефіцит молодих спеціалістів.

Технологічний розвиток компанії відбувається нерівномірно - окремі цехи оснащені сучасним обладнанням, тоді як інші експлуатують застарілі виробничі лінії. Це створює дисбаланс у виробничих потужностях і обмежує загальну ефективність. Екологічний напрямок, незважаючи на значні інвестиції останніх років, потребує системної модернізації для відповідності європейським стандартам.

Ринкова позиція підприємства залишається сильною на внутрішньому ринку, проте в умовах зростаючої глобальної конкуренції необхідно активізувати зусилля щодо просування на нові ринки збуту. Існуюча система управління якістю забезпечує конкурентні переваги, але потребує адаптації до змінених вимог споживачів. Інноваційна діяльність компанії орієнтована переважно на технічні поліпшення, тоді як потенціал організаційних інновацій використовується недостатньо.

Стратегічне планування на підприємстві відбувається фрагментарно, без чіткої системи моніторингу реалізації довгострокових цілей. Це обумовлює

необхідність впровадження цілісного підходу до управління розвитком, що поєднуватиме технологічні, організаційні та кадрові аспекти. Фінансова стійкість компанії, незважаючи на складні зовнішні умови, залишається достатньою для реалізації амбітних проектів модернізації.

Перспективи розвитку підприємства пов'язані з комплексною трансформацією бізнес-моделі, що поєднуватиме технологічне оновлення, оптимізацію витрат та розвиток людського капіталу. Ключовим чинником успіху стане здатність компанії адаптуватися до змін у глобальному металургійному середовищі, зберігаючи при цьому конкурентні переваги на внутрішньому ринку.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації виробничих витрат показала, що їх реалізація протягом трьох років може забезпечити чистий економічний ефект у розмірі 8096702 тис. грн, що досягається за рахунок зростання продуктивності, зниження витрат на матеріали, оплату праці та інші операційні витрати, незважаючи на супутні витрати на впровадження та існуючі ризики.

Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засвідчив, що підприємство має сильні позиції на ринку завдяки вертикальній інтеграції, масштабам виробництва та належності до міжнародної корпорації, однак діє в умовах високих зовнішніх ризиків, пов'язаних із війною, енергетичною залежністю, екологічними вимогами та логістичними обмеженнями. PEST-, SWOT- і модель Портера вказують на необхідність адаптації до нових технологічних і екологічних вимог, інвестування в модернізацію та утримання позицій на експортних ринках, що є критичним для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Встановлення місії та формування «дерева цілей» для металевго гіганта дозволило визначити стратегічні пріоритети підприємства у п'яти ключових напрямках – економічному, виробничому, соціальному, маркетинговому та інноваційному. Такий підхід забезпечує системне планування та чітке узгодження цілей різного рівня, що сприятиме досягненню основної мети –

стійкого розвитку підприємства та посилення її конкурентних позицій на глобальному ринку металопродукції.

На основі матриці Томпсона і Стрікланда для кампанії обґрунтовано вибір загальної стратегії обережного зростання, яка відповідає його сильній конкурентній позиції в умовах середньої привабливості галузі. У межах цієї стратегії ключову роль відіграє функціональна стратегія оптимізації витрат, що базується на сучасних методах управління, таких як функціонально-вартісний аналіз, цільове калькулювання, Lean-підходи та система KPI, що забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження собівартості та посилення фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2024 рік. <https://ukraine.arcelormittal.com/media/news/arselormittal-kryvyi-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2024-rik-2>
2. Global steel demand outlook for 2024 and 2025: Challenges and recovery prospects. URL: <https://www.marketsteel.com/news-details/global-steel-demand-outlook-for-2024-and-2025-challenges-and-recovery-prospects.html>, Steel Market Size & Trends. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/steel-market>
3. hakoор Muhammad, Taimur Ali, Yousaf Khan, Saleem Abdullah, Optimal photovoltaic location selection systems through TOPSIS, AHP, and GIS techniques: a case study in Pakistan, 2024, №139, 2190-5444, 10.1140/epjp/s13360-024-05860-2
4. Target costing. https://en.wikipedia.org/wiki/Target_costing
5. АрселорМіттал Кривий Ріг розкрив виробничі результати за 2023 рік. <https://nadra.info/2024/01/arselormittal-kryvyi-rih-disclosed-production-results-for-2023/>
6. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами : навч. посібн. К. : «Центр навчальної літератури», 2018. 120 с.
7. Беляєва Н. С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 200-204. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_23_41.
8. Бровкова О.Г. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2011. 224 с.
9. Бухгалтерський облік у виробничих та агросервісних кооперативах : підручник / В. Я. Плаксієнко, Т. Г. Камінська, Т. Г. Маренич, С. В. Скрипник, М. І. Гордієнко, О. В. Ільчак, О. С. Ткаченко, О. В. Чернецька ; за ред. В. Я. Плаксієнка ; МОН України. 3-тє вид., переробл. та допов. К. :

Вид-во «SBA Print», 2022. 508 с.

10. Вороняє Н., Чернишова Н., Свіриденко А. Класифікація витрат на виробництво. ПОДАТКИ & БУХОБЛІК. 2016. № 32. https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html?srsltid=AfmBOorWj1FhLCvnUYOL_oBPEd8idcD8VmqLpPaWXsltх-6wKAThVIRi
11. Гавловська Н. І. Деякі проблеми управління фінансовими аспектами операційної діяльності. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 164. С. 104-109.
12. Голов С. Ф. Управлінський облік на основі теорії. Бухгалтерський облік і аудит, 2012. №.6. С.40-48.
13. Дінк А., Йилдіз Ф., Наг К., Откур М., Мамедов, А. Розв'язування та оптимізація функції Кобба–Дугласа за допомогою генетичного алгоритму: покрокова реалізація. Обчислення, 2025. Вип. 13 (2). <https://doi.org/10.3390/computation13020023>
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 440 с.
15. Дубей Ю. В. Оперативне і стратегічне управління витратами на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. № 1. С. 125-132. https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/EV20171_125-132.pdf
16. Економіка підприємства: навч. посіб. / уклад.: Н.В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К.В. Підручник. Київ. 2018. 304 с.
17. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Оптимізація виробничих процесів промислового підприємства. Innovation and Sustainability. 2024. № 2. С. 6-10.
18. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.
19. Захарченко Л.А. Яцкевич І.В. Управління витратами: навчальний

посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: ВМВ, 2011. 240 с.

20. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>

21. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.:Каравела, 2019. 464 с.

22. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366 с.

23. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2021. 324 с.

24. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2020 рік. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-management-report-amkr-2020.pdf>

25. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2021 рік. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-management-report-amkr-2021.pdf>

26. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2022 рік. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-management-report-amkr-2022.pdf>

27. Крайнюченко О. Ф., Андреев В. А. Оптимізація витрат крізь призму теорії обмежень як чинник підвищення конкурентних переваг підприємств. Scientific research in the modern world : proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Toronto, Canada : Perfect Publishing, 2023. Рр. 532–535.

28. Крупка Я. Д. Фінансовий облік : підручник; 3-тє вид., доп. та перероб. / Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, П. Н. Денчук [та ін.]. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 488 с.

29. Кушнір О.К. Управління витратами: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В., 2020. 122 с.
30. Лотиш, О. Я. Модель оптимізації виробничих витрат як напрямок ефективного управління ними. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2011. Вип. 16. С. 149-155.
31. Металургія майбутнього. Сучасні тренди та напрямки розвитку. URL: <https://metinvest-smc.com/ua/articles/metalurgiya-maibutnyogo-sucasni-trendi-ta-napryamki-rozvitku/>
32. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник./ А.П. Міщенко. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336с.
33. Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158/3081>
34. Олійник Т.І., Бондар Д.В., СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА. Молодий вчений. 2024. № 4 (128). <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6150/6018>
35. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. СУТНІСТЬ ТА Економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2023. Вип. 1 (107), С. 29-36. <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/158/148>
36. Політична економія : навч. посіб. / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. К.Т. Кривенка. К. : КНЕУ, 2005. 508 с.
37. Рахунки ArcelorMittal Кривий Ріг заблоковано. Що відбувається? Історія на 2 млрд грн. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/all/article/scheta-arcelormittal-krivoy-rog-zablokirovany-cho-proishodit-istoriya-na-2-mlrd-grn>
38. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». Економіка і суспільство. Вип. 9, 2017. С. 1181 – 1185. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/203.pdf

39. Сабліна Н. В. Контролінг управління витратами і його роль в ухваленні фінансових рішень. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/57758/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%AF%20%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%D0%A1%D0%AB%202020%281%29-183-187.pdf>
40. Сторінка ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в Інтернеті. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>
41. Слепцова Л.П. Економіко-математичне моделювання оптимізації виробничих витрат у садівництві. Вісник аграрної науки. 2023. №2 (839). С. 72– 77.
42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
43. Тарасенко С. І. Управління витратами : навч. Посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с.
44. Феньо В. Виробнича модель Кобба-Дугласа, та її актуальність у сучасних економічних процесах. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 6-7 грудня 2022 року. Т. : ТНТУ, 2022. С. 73–74.
45. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. Х. : 2017. 166 с.
46. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160 – 165.
47. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.:КНЕУ, 2001. 384 с.
48. Яркіна, Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2017. 596 с.
49. Яценко Т. О., Свистун Л. А. Процеси та методи оптимізації витрат

у системі завдань управління підприємством. Ефективна економіка. 2019. № 5.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59.

50. Яцишин С.Р. Витрати виробництва: поняття та класифікація. Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання – міждисциплінарний підхід: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців (м. Харків, 15 лист. 2018 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 648 с. С. 430–433.