

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему: «Розробка заходів з удосконалення системи управління витратами
металургійного підприємства»

Виконав: здобувач II курсу,
групи МОБ-24-1м

_____ / Влас БЕЖАНІДЗЕ /
(підпис)

Керівник

_____ / Сергій РТИЩЕВ /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

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

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Бежанідзе Власа Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка заходів з удосконалення системи управління витратами металургійного підприємства»

керівник роботи

Ртищев Сергій Андрійович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» липня 2025 року
№ 509 с

2. Строк подання студентом роботи 08.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, звітність металургійного підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи й концепції оцінки та управління витратами підприємства; 2. Характеристика господарської діяльності та оцінка системи управління виробничими витратами ПАТ «АМКР»; 3. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління витратами на ПАТ «АМКР».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: Схема взаємодії управлінських функцій щодо витрат на підприємстві; Техніко-економічні показники господарської діяльності та показники рентабельності, обсяги виробництва металургійної продукції ПАТ «АМКР»; Структурний аналіз витрат ПАТ «АМКР»; Вихідні дані для побудови математичної моделі; Сценарні припущення на 2025 Рік; Прогноз чистого прибутку та його змін на 2025–2027 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Ртищев С.А.	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	доц. Ртищев С.А.	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	доц. Ртищев С.А.	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА, Варава Л.М.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 –	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи у ЕК	17.12.2025	

Здобувач

(підпис)Бежанідзе В. Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)Ртищев С.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Бежанідзе В. Д. «Розробка заходів з удосконалення системи управління витратами металургійного підприємства». – КНУ, 2025р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 62 сторінках, містить 14 таблиць, 16 рисунків. При підготовці роботи використано 44 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретичних засад і методичних рекомендацій оцінки економічного стану та управління витратами металургійного підприємств в умовах ринкових перетворень.

Завдання дослідження: провести теоретичний огляд засад, функцій системи управління витратами підприємства; здійснити аналіз сучасного стану господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»); обґрунтувати шляхи зменшення виробничих витрат підприємства; виявити фактори, що суттєво впливають на рівень доходу і прибутку підприємства; розробити комплексну програму організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління витратами ПАТ «АМКР»

Об'єкт дослідження: процес управління витратами підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та прикладні підходи управління витратами підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок впровадження пропозицій забезпечується зростання прибутку (прогноз +5,0 млрд грн у прогнозованому році).

Ключові слова: управління витратами, економічний стан, рентабельність, економічний аналіз, модель, прибуток.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ Й КОНЦЕПЦІЇ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні засади управління витратами підприємства.....	8
1.2. Сутність обліку та аналізу витрат при управлінні підприємством..	15
1.3. Характеристика методів управління витратами виробництва	18
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЧИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПАТ «АМКР»	28
2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних техніко- економічних показників господарської діяльності ПАТ «АМКР».....	28
2.2. Аналіз ринку збуту металургійної продукції та оцінка позиції на ньому підприємства	33
2.3 Аналіз структури витрат та визначення шляхів удосконалення системи управління витратами ПАТ «АМКР»	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПАТ «АМКР»	43
3.1. Обґрунтування шляхів зменшення виробничих витрат підприємства	43
3.2. Розробка комплексної програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління витратами ПАТ «АМКР».....	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Входження України до ринкового простору зумовлює гостру потребу у забезпеченні економічного зростання вітчизняного промислового сектора. Питання економічного розвитку стоїть особливо критично для підприємств, які здебільшого орієнтовані на експорт.

У цьому контексті актуалізуються завдання щодо розрахунку витрат у разі збільшення або зменшення обсягів збуту продукції на зовнішній ринок, а також визначення точки беззбитковості — обсягу, за якого доходи повністю покривають понесені витрати. Фундаментом для вирішення цих завдань є аналіз поведінки витрат та встановлення взаємозв'язку між ключовими елементами виробництва: доходи – витрати – обсяг.

Питання обґрунтованого та ефективного управління витратами на підприємстві має прямий вплив на посилення його конкурентоспроможності та є нагальним завданням сьогодення.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і методичних рекомендацій оцінки економічного стану та управління витратами металургійного підприємств в умовах ринкових перетворень.

Основні задачі, обумовлені напрямом і метою роботи наступні:

провести теоретичний огляд засад, функцій системи управління витратами підприємства;

здійснити аналіз сучасного стану господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»» (ПАТ «АМКР»);

обґрунтувати шляхи зменшення виробничих витрат підприємства;

виявити фактори, що суттєво впливають на рівень доходу і прибутку підприємства;

розробити комплексну програму організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління витратами ПАТ «АМКР».

Об'єкт дослідження: процес управління витратами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні підходи управління витратами підприємства.

Інформаційною базою. магістерської роботи є праці зарубіжних , вітчизняних вчених-економістів щодо категорії витрат та конкурентоспроможності підприємства, офіційний сайт SMIDA і гірничозбагачувального підприємства ПрАТ «ЦГЗК».

Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ Й КОНЦЕПЦІЇ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади управління витратами підприємства

Характерна риса діяльності сучасних промислових підприємств вітчизняного господарства — нездатність їхнього економічного механізму пристосуватися до вимог ринку. З огляду на це, система самофінансування підприємств не може бути впроваджена, а їхня продукція через незадовільну якість не має попиту як на міжнародних, так і на внутрішніх ринках. Серед об'єктивних факторів виокремлюють еволюцію економічних взаємозв'язків, руйнування виробничої кооперації та недостатній рівень менеджменту. Окрім об'єктивних, існують і суб'єктивні чинники, зокрема відсутність ринкових моделей управління або неспроможність їхнього застосування в конкретних умовах господарювання [11; 13, 23].

Ефективна модель управління повинна охоплювати такі елементи:

- методи прийняття рішень та вибору найбільш доцільних варіантів;
- безперервний моніторинг перебігу виробничих процесів;
- передбачення результатів рішень, що готуються до реалізації, а також оперативне коригування планів і перерозподіл наявних ресурсів.

Загальна методологія та технологічні аспекти управління підприємством відображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні задачі методів і технології управління

Оцінка рівня якості у процесі діяльності підприємства може проводитися через вимірювання його спроможності оперативно обробляти альтернативні варіанти рішень і обирати з них найбільш доцільні для реалізації. Водночас результативність роботи може бути встановлена як різниця між виручкою від реалізованої продукції та витратами на її виробництво. Раціональність розробки та ухвалення рішення залежить від методу відбору альтернативних варіантів і їхнього обґрунтування.

Без застосування аналітичних моделей визначити оптимальне рішення є складною задачею. Використання моделювання як інструментарію для опрацювання варіантів рішень дає змогу на основі початкової інформації прийняти раціональне рішення, а в умовах невизначеності — знайти діапазон допустимих рішень та уникнути похибок.

Таким чином, аналітичні та графічні моделі є засобом підготовки й прийняття раціональних управлінських рішень на підприємстві.

До методологічних підходів моделювання у процесі забезпечення вибору раціонального управлінського рішення необхідно інтегрувати типові моделі, що відображають довгострокові взаємозв'язки між основними економічними елементами господарюючої організації.

Сучасні ринкові реалії висувають вимоги до технології прийняття рішень, яка має базуватися на гнучких засадах та забезпечувати можливість коригування виробничої діяльності, асортименту, обсягів і цін. Усі ці параметри безпосередньо залежать від впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Нестабільність кон'юнктури сучасного ринку, наплив імпортованих товарів, стрибкоподібні коливання цін на сировину та енергоресурси зумовлюють високий рівень невизначеності. Унаслідок цього виникає потреба в коригуванні планів задля забезпечення життєздатності підприємства [12, с. 145–148].

Отже, в складних ринкових умовах необхідно безперервно здійснювати аналіз впливу економічних та інших чинників на затверджені планові показники, оцінювати наслідки відхилень і ухвалювати нові рішення.

Схема головних методів і моделей управління підприємством подана на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Склад основних методів управління підприємством.

Зволікання з коригуванням може спричинити неплатоспроможність підприємства.

Підготовка та ухвалення управлінських рішень на підприємстві, зазвичай, відбувається в різноманітних ситуаціях. Проте можна виокремити загальні засади розробки та прийняття рішень, виконання яких максимально забезпечить ефективність управління. До таких принципів належать [35,]:

1. Проведення аналізу виробничого механізму з метою визначення загальних проблем та чинників впливу (ринкова кон'юнктура, конкуренція, ціни на ресурси, дії постачальників ресурсів).
2. Здійснення аналізу та оцінювання цілей підприємства, а також потреби в їхньому коригуванні.
3. Проведення причинно-наслідкового аналізу можливостей вирішення проблем в умовах ресурсних обмежень у межах наявних варіантів цілей підприємства.
4. На основі обраної мети — формування завдань виробничої діяльності, що охоплюють:
 - встановлення асортименту (номенклатури) випуску продукції;
 - показники якості продукції;
 - визначення діапазону витрат із розподілом їх на постійні та змінні;
 - темпи реалізації продукції;
 - формування цінової політики щодо продукції;
 - оцінювання прибутковості підприємства;
 - розподіл прибутку.
5. Розробка комплексу заходів для реалізації встановлених завдань, визначення термінів та можливостей найбільш раціонального використання ресурсів.
6. Розроблення планів виробничої діяльності.
7. Організація контролю за результатами господарювання.

Діяльність сучасних компаній на ринку вимагає повної фінансової

самостійності, що включає самоокупність та самофінансування. Проте, на жаль, більшість підприємств досі не впровадила ці фундаментальні принципи, де головна проблема полягає у тому, що їхня виробнича структура не відповідає вимогам сучасної ринкової економіки.

Ця невідповідність зумовлена низкою факторів, серед яких: застаріле обладнання та технології, низька якість продукції порівняно з потребами споживачів, а також дисбаланс між ціновою політикою та витратами.

Таким чином, адаптація господарського механізму підприємства до сучасних ринкових умов є пріоритетним завданням для керівництва [35]. Для успішного вирішення цього завдання необхідно чітко визначити та візуалізувати структуру цього виробничого механізму (рис. 1.3).

Один з основних пріоритетів в управлінні виробничою діяльністю в ринковому середовищі – це досягнення належної якості продукції при одночасному зниженні її собівартості. Така стратегія, очевидно, веде до збільшення прибутку компанії.

Аналітичний та графічний опис економічних взаємозв'язків у виробничій системі дає змогу проводити необхідні розрахунки, порівнювати різні альтернативні сценарії (за параметрами обсягу виробництва, витрат та цін), оцінювати ефективність цих варіантів і, зрештою, обрати найоптимальніші рішення.

На економічну ефективність виробництва, його точку беззбитковості та загальну прибутковість впливає комплекс факторів: постійні витрати підприємства, змінні витрати на одиницю продукції, загальний обсяг виробництва, а також ціна та попит. Важливо, що постійні та змінні витрати на одиницю продукції по-різному позначаються на ефективності її кінцевої реалізації.



Рис. 1.3. Структура господарського механізму підприємства

1.2. Сутність обліку та аналізу витрат при управлінні підприємством

Ефективність управління будь-яким підприємством прямо залежить від якості організації обліку та аналізу витрат.

Для практичної реалізації цих завдань доцільно впровадити управлінський облік, основними вимогами до якого є: окреме ведення обліку витрат для кожного виготовленого виду продукції; розмежування витрат на постійні та змінні. Це деталізоване рознесення витрат за видами продукції є критично важливим. Воно дозволяє в процесі аналізу господарської діяльності точно встановити точку беззбитковості та рівень прибутковості виробництва кожної одиниці товару.

Таким чином, традиційний бухгалтерський облік на підприємстві має бути розширений за рахунок управлінського обліку, який забезпечує деталізацію витрат як за структурними підрозділами, так і за окремими видами продукції.

Головне завдання в умовах ринкової економіки — досягти такої оперативності управління, яка дозволяє миттєво відстежувати динаміку витрат, фіксувати зміни у фінансовому стані підприємства.

Для впровадження ефективної системи управління витратами необхідно чітко ідентифікувати ті елементи господарського механізму підприємства, які є регульованими з боку апарату управління (рис. 1.4).

Вимоги до інструментарію, методів та моделей управління, за умови стабільного фінансування, проілюстровані на рис. 1.5.

Ключовим чинником в системі управління підприємством виступає точна оцінка його фінансових можливостей. Це необхідно для гарантування запланованого обсягу випуску продукції.



Рис. 1.4. Склад елементів управління підприємством.

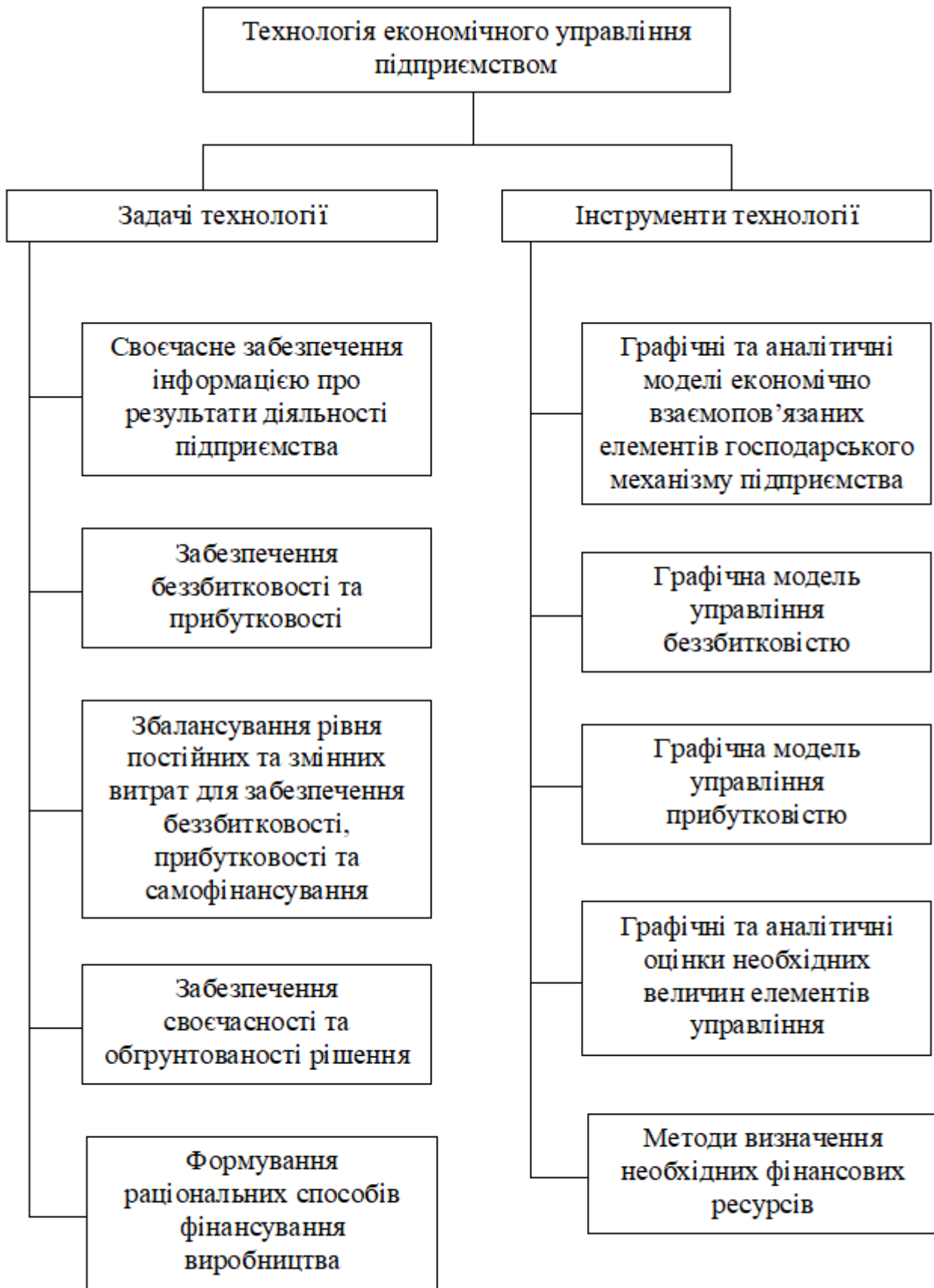


Рис. 1.5. Технологія та інструменти управління підприємством.

Обсяг продукції, забезпечений фінансово, можна розрахувати за такою формулою:

$$Q_{\Phi} = \frac{B_{\text{зп}}}{C_{\Phi}}, \quad (1.1)$$

де

- Q_{Φ} — обсяг випуску продукції, який реально може бути покритий фінансовими ресурсами;
- $B_{\text{зп}}$ — загальна сума фінансових ресурсів, що можуть бути залучені для забезпечення виробництва;
- C_{Φ} — фінансово-забезпечена собівартість одиниці продукції (тобто собівартість, що покривається наявними фінансовими можливостями).

Отже, необхідно мати інструментарій визначення необхідних показників для прийняття оптимального рішення.

1.3. Характеристика методів управління витратами виробництва

Поточне та оперативне управління виробничими процесами базується на зіставленні актуальної планової інформації (на певний період) із фактично досягнутими показниками. Загалом, поточне планування охоплює розробку як короткострокових, так і оперативних планів.

У короткострокових планах, які охоплюють період до року (місяць, квартал, півроку), визначаються завдання (планові показники) для всіх напрямків діяльності підприємства, як у цілому, так і за окремими виробничими програмами.

Одночасно з цим фіксуються параметри функціонування та розвитку, які підлягають постійному контролю та управлінню. До них належить низка

фінансових показників: вартісні нормативи споживання ресурсів, норми грошових витрат, собівартість продукції/послуг, ціни, а також різноманітні фінансові нормативи та показники ефективності виробництва.

Оперативні виробничі плани розробляються на коротші проміжки часу (доба, тиждень, декада). Вони деталізують завантаження обладнання, послідовність виконання технологічних операцій, норми часу на окремі роботи та розміщення персоналу з урахуванням виробничої програми та наявних потужностей, матеріалів та енергії. Об'єктами оперативного фінансового управління тут є: виконання програми, раціональне використання ресурсів та собівартість продукції.

Ефективність оперативного фінансового управління витратами матеріальних ресурсів багато в чому залежить від економічно й технологічно обґрунтованого нормування. Процес нормування включає аналіз використання матеріальних ресурсів за минулі періоди, на основі якого розробляються, узгоджуються та затверджуються норми витрати для конкретних видів матеріальних ресурсів.

Норма витрати — це економічно і технологічно максимально допустима планова кількість матеріальних ресурсів, необхідна для виробництва одиниці продукції встановленої якості за плановими умовами. Щоб бути обґрунтованими, норми повинні:

- Розроблятися за визначеною номенклатурою продукції на єдиній методичній основі.
- Враховувати досягнення НТП на момент їх впровадження.
- Максимально мобілізувати внутрішні резерви економії ресурсів, зберігаючи при цьому вимоги до якості та соціальні нормативи.

Виробничий менеджер, приймаючи рішення для покращення фінансових показників, має пам'ятати, що норми включають лише корисне використання ресурсів, а також неминучі технологічні втрати та відходи.

До норми категорично не включаються:

- Втрати та відходи, спричинені відхиленням від технологічних процесів, регламентів чи рецептур, а також ті, що виникли через недоліки в організації виробництва чи постачання.

- Відходи та втрати, викликані відхиленням від передбаченого асортименту, вимог стандартів чи технічних умов до якості самих матеріальних ресурсів.

- Витрати матеріальних ресурсів, пов'язані з браком продукції.

Поява таких незапланованих втрат, відходів та витрат негативно позначається на фінансових результатах виробництва. Для їх усунення операційний менеджер повинен вчасно виявити чинний негативний фактор та місце його виникнення (поза виробництвом чи безпосередньо в процесі). Завданням оперативного фінансового управління є своєчасне виявлення відхилень від норм і прийняття управлінського рішення для відновлення встановленого регламенту та організації.

Оперативне фінансове управління може здійснюватися також на основі нормативів, тобто поелементних складових норм витрати матеріальних ресурсів, що характеризують:

- Питомі витрати елементів нормування: на одиницю маси, площі, об'єму, продуктивності, чисельності тощо, при виконанні виробничих процесів.
- розміри технологічних відходів і втрат за видами виробничих процесів;
- розміри відрахувань від прибутку - економічні нормативи;
- склад і структуру соціальних потреб працюючих - соціальні нормативи.

До ключових економічних нормативів функціонування підприємства, які є орієнтирами для менеджменту, можна віднести:

- Конкурентна питома вага продукції на цільових ринках;
- Норми рентабельності для окремих видів товарів;
- Оборотність залучених оборотних коштів;

- Показник капіталовіддачі інвестицій;
- Продуктивність праці персоналу;
- Частка податкових відрахувань у фінансових результатах;
- Фондоозброєність праці;
- Питома вага основних виробничих робітників;
- Рівень автоматизації технологічних процесів.

Більшість цих показників можуть бути активно використані менеджером для фінансового управління виробничим процесом. Це можливо завдяки тому, що чинна система обліку підприємства забезпечує необхідну інформаційну базу для їх розрахунку та контролю безпосередньо в цехах.

У структурі собівартості продукції частка витрат на сировину й матеріали зазвичай у кілька разів перевищує витрати на оплату праці. Однак, заробітна плата є не лише важливим стимулюючим фактором для підвищення ефективності роботи, але й дієвим важелем впливу на раціональне споживання матеріальних ресурсів.

Операційний менеджер, використовуючи класифікацію нормативів праці (табл. 1.1) , може оцінити ступінь обґрунтованості та забезпеченості цих трудових нормативів.

Якщо норми та нормативи недостатньо обґрунтовані, то незалежно від високого рівня якості планування та його реалізації, кінцеві результати системи управління й ефективність використання цих результатів неможливо спрогнозувати з потрібною точністю [33].

Система менеджменту повинна забезпечувати пропорційність якості прийнятих рішень на всіх етапах — від початкової функції маркетингу до завершальної функції регулювання. Загальний рівень якості управління визначається рівнем якості найменш відпрацьованої управлінської функції.

Таблиця 1.1

Класифікація нормативів по праці

Класифікаційна Ознака	Види нормативів
1. За видом (об'єктом) нормування	Нормативи часу (Трудових витрат)
	Нормативи обслуговування
	Нормативи чисельності
	Нормативи режимів
	Нормативи підпорядкованості
2. За ступенем укрупнення	Диференційовані (Деталізовані)
	Укрупнені (Комплексні)
3. За сферою поширення	Міжгалузеві (Єдині)
	Галузеві (Відомчі)
	Місцеві (Локальні)
4. За періодом дії	Постійні (Тривалі)
	Тимчасові
	Одноразові (Разові)

У цьому контексті критично важливим є підвищення обґрунтованості норм і нормативів в умовах обмеженості ресурсів. Ці регулятори необхідні для управління використанням ресурсів, контролю якості продукції, науково-технічного розвитку виробництва, регулювання виробничого процесу тощо. Усі ці сфери застосування норм та нормативів інтегровані у фінансовому управлінні виробництвом.

На підприємствах використовують такі методи розробки норм:

- розрахунково-аналітичний;

- дослідний;
- звітно-статистичний;
- економіко-математичні методи.

Розрахунково-аналітичний метод передбачає визначення індивідуальних норм на основі даних конструкторсько-технологічної документації, результатів дослідно-промислових випробувань, рецептур, регламентів та операційних карт. При розрахунку норм враховується їхнє зменшення (збільшення) внаслідок зміни конструктивно-технологічних та організаційно-економічних умов на дату введення норми в дію.

Дослідний метод розроблення норм базується на даних вимірів корисних витрат елементів оборотних коштів, а також втрат і відходів, що обумовлені лабораторними чи виробничими умовами.

У звітно-статистичному методі використовуються фактичні дані про задіяні ресурси за минулі періоди в аналогічних умовах, з подальшим коригуванням на зміну умов.

Економіко-математичні методи спираються на використання теорії ймовірностей та лінійної алгебри. Для їхнього застосування потрібні значні обсяги статистичних даних щодо витрат ресурсів та факторів, які визначають величину витрати. Ці методи набагато точніші за звітно-статистичні, але більш трудомісткі.

Найважливішою умовою незмінного зниження норм витрати ресурсів є аналіз їхнього використання та стимулювання розробки заходів для підвищення ефективності їхнього застосування. При аналізі беруться до уваги організаційно-технічні, соціальні та економічні фактори, які безпосередньо впливають на ефективність використання ресурсів, а також етапи їхніх життєвих циклів.

Аналіз показує, що норма витрати конкретного виду ресурсу може і зростати. Наприклад, при зниженні обсягу переробки сировини чи річної програми випуску продукції, норма витрати ресурсу на одиницю продукції, як правило, підвищується. Зв'язок між цими чинниками не лінійний, а криволінійний (найчастіше гіперболічний). У кожному конкретному випадку необхідно встановлювати залежності між подібними факторами і коригувати норму в бік її збільшення.

Норми витрат матеріальних ресурсів мають бути розраховані з урахуванням зміни організаційно-технічних умов у планованому періоді.

Важливо також класифікувати витрати на виробництво, що дозволяє менеджеру більш чітко ідентифікувати ті статті чи групи статей витрат, які безпосередньо залежать від виробничого процесу та обсяги яких перебувають під контролем менеджера. Це дає можливість здійснювати оперативне фінансове управління процесом формування собівартості продукції.

Шляхом зіставлення доходів від продажу товарів із загальною сумою понесених витрат, керівник виробничого відділу спроможний встановити той рівень реалізації, при якому компанія забезпечить повне відшкодування всіх своїх затрат без отримання чистого прибутку. Іншими словами, він може розрахувати точку нульового прибутку (або точку беззбитковості). Для цього, обсяг продажу визначається за формулою:

$$Q_{бз} = \frac{B_{п}}{Ц - B_{зм.од}} \quad (1.2)$$

Де:

- $Q_{бз}$ — обсяг продажу (у натуральному виразі) в точці беззбитковості;
- $B_{п}$ — сума постійних витрат підприємства за період;
- $Ц$ — ціна реалізації одиниці продукції;
- $B_{зм.од}$ — змінні витрати на одиницю продукції.

Ефективне управління поточними витратами потребує обов'язкового розрахунку точки беззбитковості (або порогу рентабельності). Цей показник дає змогу оцінити, наскільки швидко будуть відшкодовані понесені витрати (період окупності витрат). Чим нижчий цей поріг, тим швидше підприємство покриє свої витрати. І навпаки, висока точка беззбитковості свідчить про довший термін окупності.

Графік беззбитковості є цінним аналітичним інструментом для оцінки поточного стану виробництва та збуту, як для конкретних видів товарів, так і для компанії в цілому. Крім того, він необхідний для прогнозування наслідків будь-яких потенційних змін у діяльності (як зазначено на Рис. 1.6).

Менеджмент підприємства, контролюючи поточні витрати, має приділяти особливу увагу постійним затратам. Зростання їхньої частки у загальних витратах посилює дію операційного важеля.

Операційний важіль виступає індикатором рівня підприємницького ризику. Чим вища його сила дії, тим більшим є фінансовий ризик для підприємства. Концепцію операційного важеля також застосовують для порівняння різних моделей класифікації витрат. Важливо пам'ятати, що певні види витрат, залежно від контексту, можуть бути віднесені або до постійних, або до змінних.

Витрати, пов'язані з оплатою праці, можуть бути класифіковані як постійні або змінні залежно від обраної форми заробітної плати.

- Якщо застосовується відрядна форма оплати праці (залежність від обсягу виконаної роботи), відповідні витрати на заробітну плату вважаються умовно-змінними.
- Якщо використовується погодинна форма оплати праці (фіксований оклад), ці витрати зараховуються до постійних витрат.

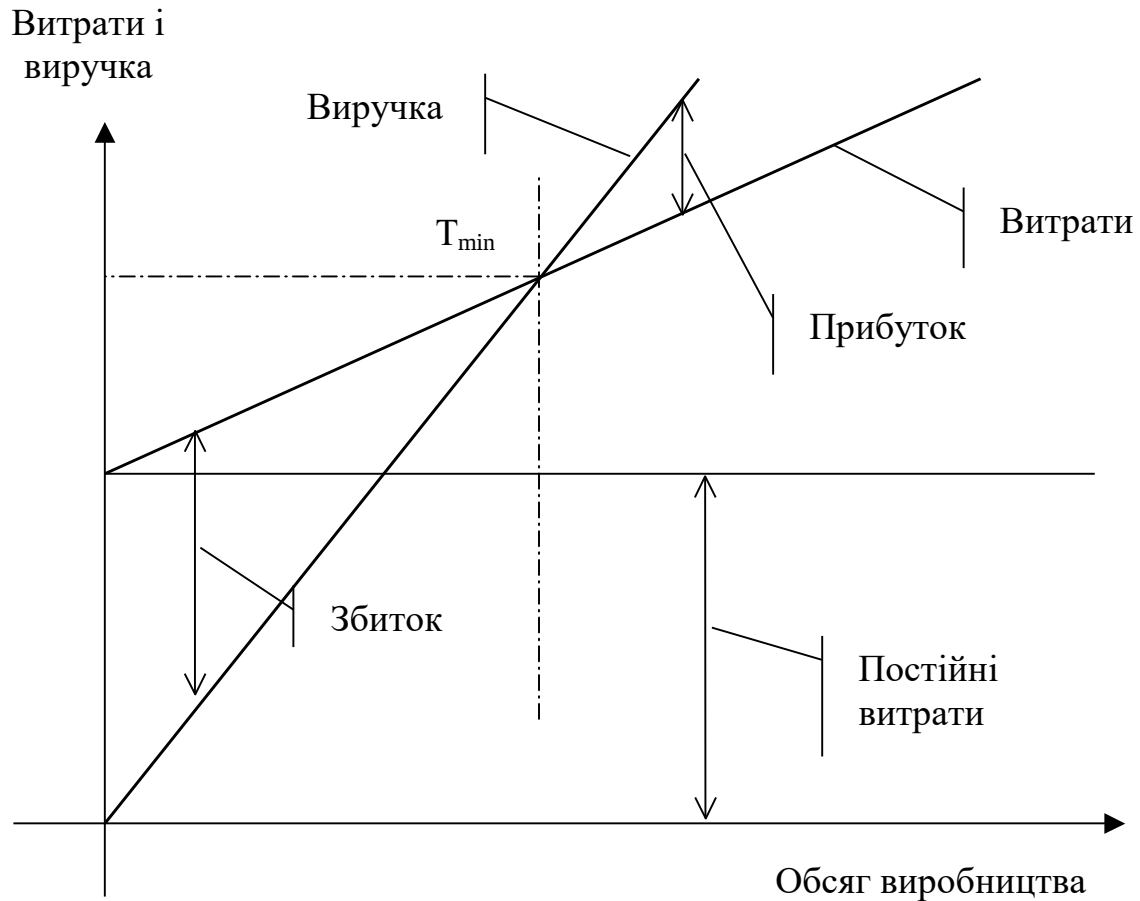


Рис. 1.6. Графік визначення точки беззбитковості.

Зростання питомої ваги постійних витрат, навіть якщо паралельно відбувається зниження змінних, вимагає від виробничого менеджменту підвищеного контролю за обсягами реалізації. Це є критично важливим, оскільки потенційне скорочення продажів спричиняє значно більше падіння прибутку, і навпаки, незначне збільшення продажів може забезпечити суттєве зростання прибутку.

Загальна схема взаємодії управлінських функцій щодо витрат на підприємстві ілюструється на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Схема взаємодії управлінських функцій щодо витрат на підприємстві

Управління затратами не є самоціллю для підприємства. Воно слугує необхідним інструментом для досягнення запланованих результатів господарської діяльності та підвищення її ефективності.

Поточні (оперативні) плани підприємства виконують функцію конкретизації та деталізації реалізації його довгострокових (стратегічних) цілей.

Так, можна зробити загальний висновок: збільшення частки постійних витрат, навіть якщо це супроводжується зниженням змінних витрат, завжди вимагає від підприємства розробки та впровадження стратегії, спрямованої на зростання обсягів реалізації (продажів).

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЧИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПАТ «АМКР»

2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності ПАТ «АМКР»

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») - найбільша компанія гірничо-металургійного комплексу України. Підприємство має повне металургійне переробне виробництво, що об'єднує коксову, гірничодобувну промисловість, шахтне управління, підземне видобування та металургійне виробництво. До його складу входять спікання, виробництво сталі, прокат сталі та ін.

Загальна характеристика, історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1.

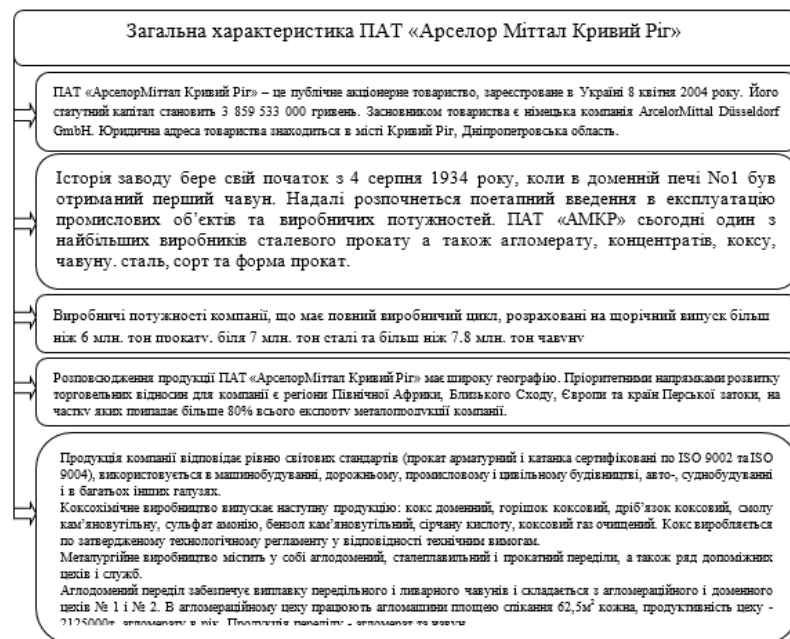


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [40].

Використовуючи фінансову звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Дод. А), проведемо аналіз техніко-економічних показників (табл. 2.1, дод. В).

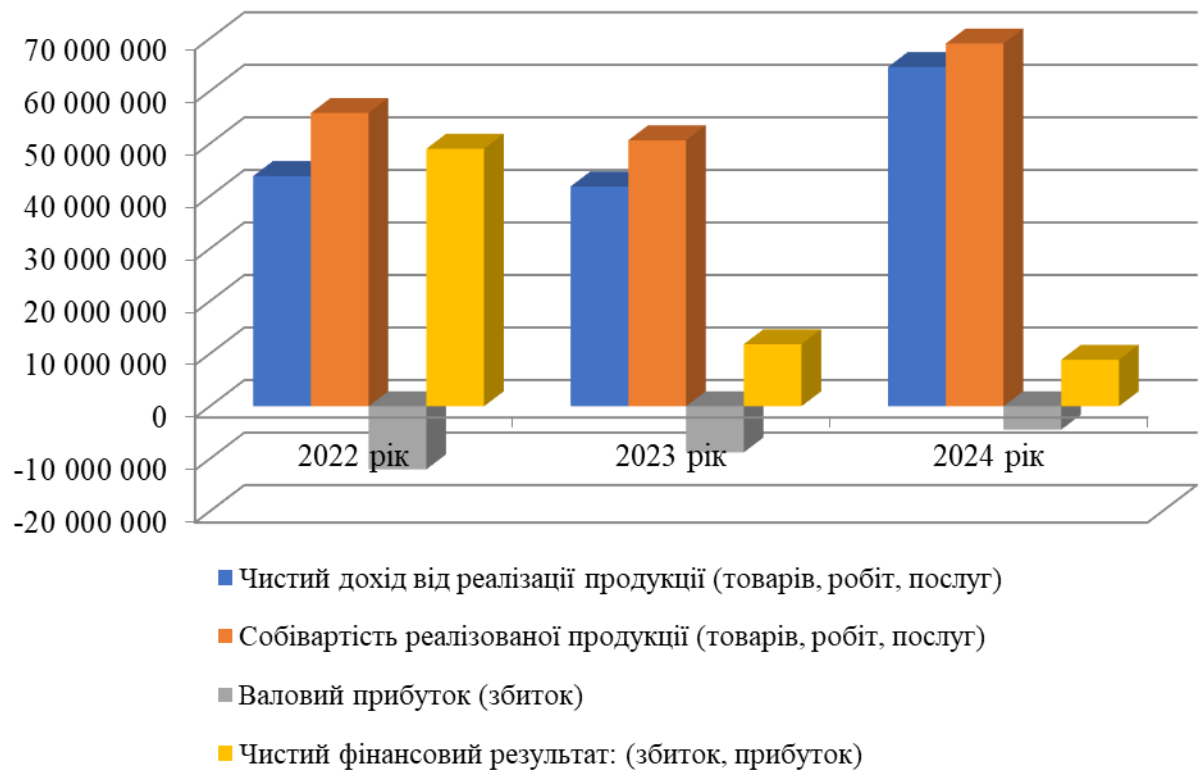


Рис. 2.1 Основні результати діяльності підприємства, тис. грн.

Аналіз динаміки фінансових результатів свідчить про нестійкий стан діяльності підприємства у досліджуваному періоді. У 2023 році відбулося скорочення чистого доходу на 4,5%, що супроводжувалося зменшенням собівартості реалізації на 9,3%, проте темпи падіння доходів були нижчими за темпи зменшення витрат. Це дозволило скоротити величину збитку за валовим прибутком, однак підприємство все ще мало значний від’ємний показник валового результату.

У 2024 році ситуація частково покращилася – чистий дохід різко зріс на 54,3%, що може бути наслідком збільшення обсягів продажу, перегляду цінової політики або підвищення ринкової активності. Водночас собівартість також збільшилася на 36,4%, але темп її зростання був нижчим, ніж темп приросту доходів, що стало причиною подальшого скорочення збитку за валовим прибутком майже вдвічі.

Адміністративні витрати після скорочення у 2023 році знову зросли у 2024-му на 35,6%, що може свідчити про активізацію управлінської діяльності, модернізацію або збільшення операційних масштабів. Інші операційні витрати у 2023 році скоротилися на 76%, проте у 2024 році зросли майже у 3,6 рази, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє стійку тенденцію до погіршення: у 2023 році він зменшився на 27%, у 2024 – ще на 31%. Це свідчить про недостатню ефективність операційної моделі або високий рівень витрат, які не перекриваються доходами.

Чистий фінансовий результат показує різке скорочення збитків у 2023 році (на 75,9%) та подальше їх скорочення у 2024 році на 25,1%, що є позитивним сигналом. Зниження збитків пояснюється зростанням доходів та оптимізацією витрат, хоча підприємство все ще не досягло прибутковості.

Далі етапом аналізу буде оцінювання показників рентабельності ПАТ «АМКР». Розглянемо у таблиці 2.2 основні коефіцієнти рентабельності підприємства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності підприємства ПАТ «АМКР»

Назва показника	Рентабельність сукупного капіталу	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність необоротних активів	Рентабельність оборотних активів	Рентабельність підприємства	Рентабельність продукції
2022 рік	-93.03%	-222.19%	-243.55%	-173.32%	-111.88%	-87.79%
2023 рік	-23.49%	-57.44%	-46.62%	-39.71%	-28.22%	-23.33%
2024 рік	-17.54%	-49.06%	-35.43%	-33.57%	-13.70%	-12.82%
Абсолютне відхилення, % (2023-2022)	69.54%	164.75%	196.93%	133.61%	83.66%	64.46%
Абсолютне відхилення, % (2024-2023)	5.95%	8.38%	11.19%	6.14%	14.52%	10.51%

Протягом аналізованого періоду 2022–2024 років у діяльності підприємства фіксувалися несприятливі тенденції щодо рівня рентабельності. Однак, у проміжку 2023–2024 років відзначається помітна позитивна динаміка, хоча більшість ключових показників усе ще зберігають від'ємні значення, що свідчить про збитковість.

Рентабельність сукупного капіталу (ROA) у 2022 році перебувала на критично низькому рівні: -93,03%. Це вказувало на вкрай неефективне використання всього залученого капіталу. У 2023 році цей показник зазнав суттєвого поліпшення, зробивши стрибок на 69,54 відсоткового пункту до -23,49%. У 2024 році позитивна динаміка продовжилася, показник зріс ще на 5,95 відсоткового пункту, досягнувши -17,54%. Це поступово свідчить про зниження загальної збитковості компанії (див. Рис. 2.2). Схожа тенденція простежується й у рентабельності власного капіталу (ROE). У 2022 році вона становила -222,19%. У 2023 році відбулося значне покращення на 164,75 відсоткового пункту, до рівня -57,44%. У 2024 році показник зріс ще на 8,38 відсоткового пункту, сягнувши -49,06%. Це чітко вказує на помітне скорочення фінансових втрат, що припадають на одиницю власного капіталу, незважаючи на те, що кінцевий результат усе ще фіксується як негативний.

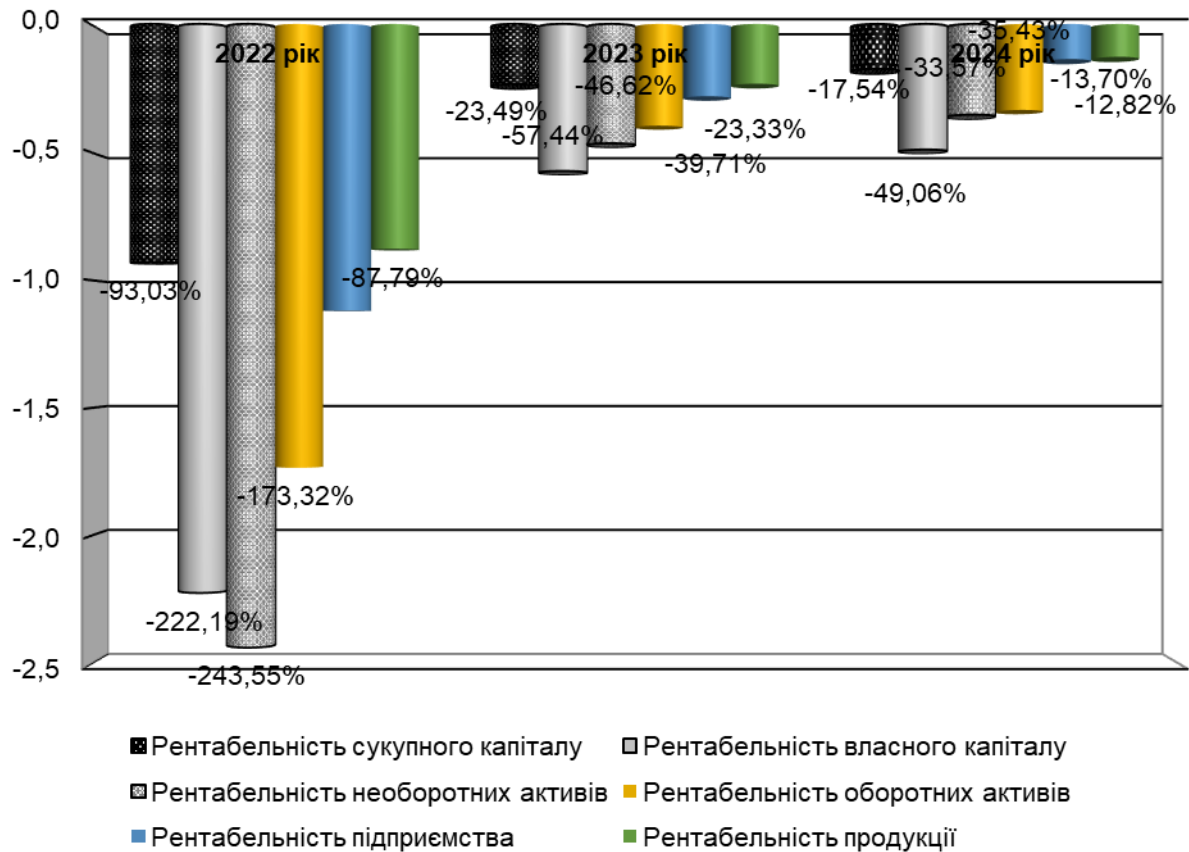


Рис. 2.2. Зміни показників рентабельності ПАТ «АМКР» в 2022 - 2024 рр.,%

Рентабельність необоротних активів продемонструвала стійку позитивну динаміку, покращившись із від'ємного значення -243,55% у 2022 році до 46,62% у 2023 році та -35,43% у 2024 році. Зазначене абсолютне поліпшення склало 196,93 відсоткових пунктів за період 2022-2023 років та 11,19 відсоткових пунктів у 2024 році порівняно з попереднім роком. Така тенденція чітко вказує на зростання ефективності, з якою використовуються основні засоби. Показник рентабельності оборотних активів також демонструє сприятливі зміни: його значення покращилося з -173,32% у 2022 році до -39,71% у 2023 році, і далі до -33,57% у 2024 році. Ця динаміка свідчить про більш якісне управління обіговими коштами та підвищену ефективність використання поточних активів.

Рентабельність підприємства загалом становила -111,88% у 2022 році, але вже у 2023 році суттєво поліпшилася до -28,22%, що відображає зростання на 83,66 відсоткових пунктів. У 2024 році відбулося подальше покращення до -13,70%, збільшення склало 14,52\$ відсоткових пункти. Це свідчить про поступове зменшення збитків від операційної діяльності та вказує на можливу стабілізацію фінансового становища суб'єкта господарювання. Рентабельність продукції також мала позитивну динаміку: з -87,79% у 2022 році до -23,33% у 2023 році та -12,82% у 2024 році. Абсолютне відхилення становило 64,46% та 10,51% відповідно. Це свідчить про підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції, хоч підприємство ще не досягло прибутковості.

Загальна тенденція свідчить про серйозні фінансові проблеми в 2022 році, які поступово долаються. Для поліпшення фінансового стану доцільно продовжити оптимізацію витрат, підвищення продуктивності виробництва та вдосконалення управлінських рішень.

2.2 Аналіз ринку збуту металургійної продукції та оцінка позиції на ньому підприємства

Світовий металургійний ринок є однією з фундаментальних основ глобального господарства, постачаючи необхідну сировину для стратегічно важливих секторів, як-от будівництво, машинобудування, а також транспортна галузь. Обсяги виробництва та споживання сталі слугують вагомими показниками промислового потенціалу у світі. На цьому динамічному ринку, зокрема ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", історично займало значне місце, хоча останні геополітичні події спричинили відчутні зміни та корективи. За інформацією World Steel Association [43], світове виробництво сирової сталі у 2023 році досягло 1 888,2 мільйона тонн (Мт), що становить лише невелике зниження порівняно з 1,95 Мт, зафіксованими у 2022 році (рис.2.3).

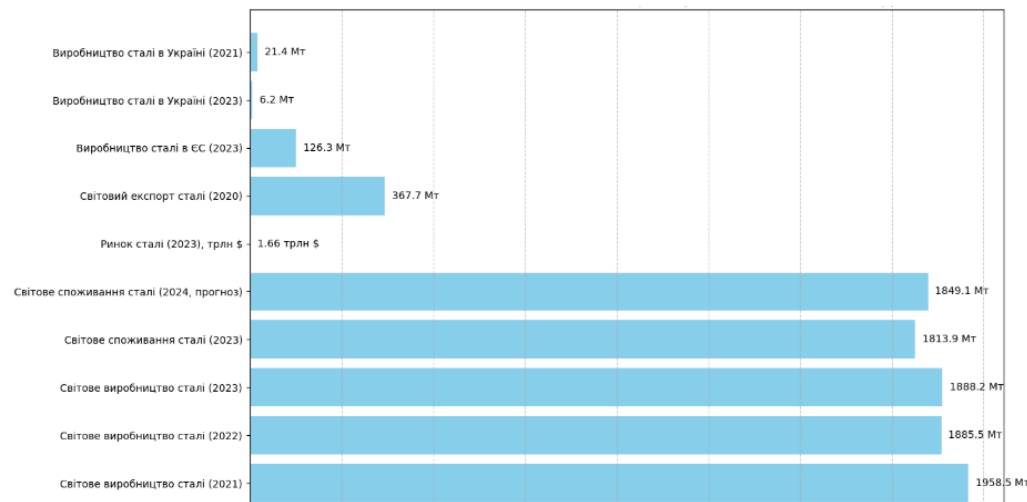


Рис.2.3. Ключові показники сталеливарної промисловості у світі (2020-2024 р.р.)

Для порівняльного аналізу варто зазначити, що у 2021 році глобальне виробництво сталі сягало 1 958,5 Мт. Точні кількісні показники реалізації, виражені у вартісній формі, постійно змінюються відповідно до коливань цін на сировину та кінцеву продукцію. Згідно з оцінками Statista [44], загальна вартість світового ринку сталі у 2023 році становила 1,66 трильйона доларів США, і найближчими роками прогнозується його подальше зростання. Щодо міжнародної торгівлі, то у 2020 році сукупний світовий обсяг експорту сталі (включаючи готову продукцію та напівфабрикати) становив 367,7 мільйона тонн [42]. Водночас, видиме споживання готової сталі у світі у 2023 році оцінювалося в 1 813,9 Мт, з прогнозом зростання до 1 849,1 Мт у 2024 році. Останній період характеризується високою волатильністю, яка була спричинена глобальною пандемією COVID-19, порушеннями логістичних ланцюгів, посиленням геополітичної напруженості (зокрема, повномасштабним військовим вторгненням Росії в Україну) та енергетичною кризою. Перелічені чинники справили значний вплив як на масштаби виробництва, так і на географічну структуру торговельних потоків. Зокрема, виробництво сталі у країнах ЄС (27) у 2023 році скоротилося (7,4%) порівняно з 2022 роком, досягнувши 126,3 Мт. Виробництво в Україні у 2023 році склало 6,2 Мт, що є мінімальним зниженням (0,6%) відносно 2022 року, але кардинально менше від довоєнних обсягів (21,4 Мт у 2021 році).

Традиційно до переліку ключових експортерів металургійної продукції входять (Рис. 2.4) [43]: Китай: Залишається беззаперечним глобальним лідером. У 2023 році експорт сталі з КНР зріс на 36,2% порівняно з попереднім роком, сягнувши \$90,3\$ млн т. Японія: У 2022 році експортувала 32,7 Мт сталевих продукції. Країни ЄС (як єдиний блок): сукупний експорт сталі за межі блоку ЄС у 2022 році становив близько \$28,9\$ Мт. Південна Корея: експорт сталі у 2022 році досяг \$27,2\$ Мт. Росія: До введення санкцій була значним експортером (у 2021 році — близько \$30,1\$ Мт). Після повномасштабного вторгнення та санкцій експорт суттєво змінив географію і скоротився на традиційних ринках. Індія: у 2023 році країна експортувала близько 11,6\$ Мт сталі. Туреччина: експорт сталі у 2022 році становив 19,6 Мт. Україна: До повномасштабної агресії була важливим експортером (у 2021 році — 14,3 Мт). У 2023 році експорт української сталі (за даними Держмитслужби [44]) скоротився до приблизно 2,3\$ млн т. у фізичному вираженні.

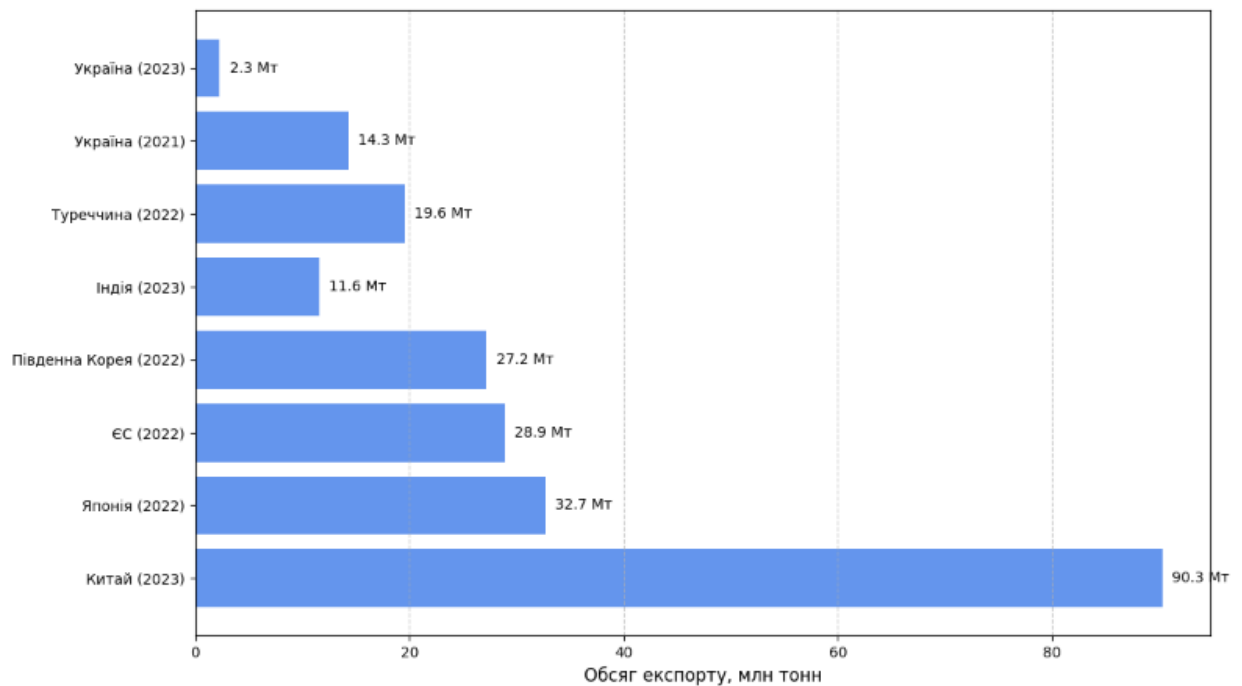


Рис. 2.4. Експорт сталі країнами світу (2021-2023 р.р.)

Серед головних країн-імпортерів металургійної продукції виділяються: Сполучені Штати Америки, імпорту сталеї до яких у 2023 році сягнув 28,2 Мт. Крім того, значними покупцями є країни Європейського Союзу: імпорту ЄС з-за меж блоку у 2023 році склав близько 30 Мт). Також до важливих імпортерів належать країни Південно-Східної Азії та країни Близького Сходу.

Найбільші світові компанії-виробники сталеї у 2022 році [42]:

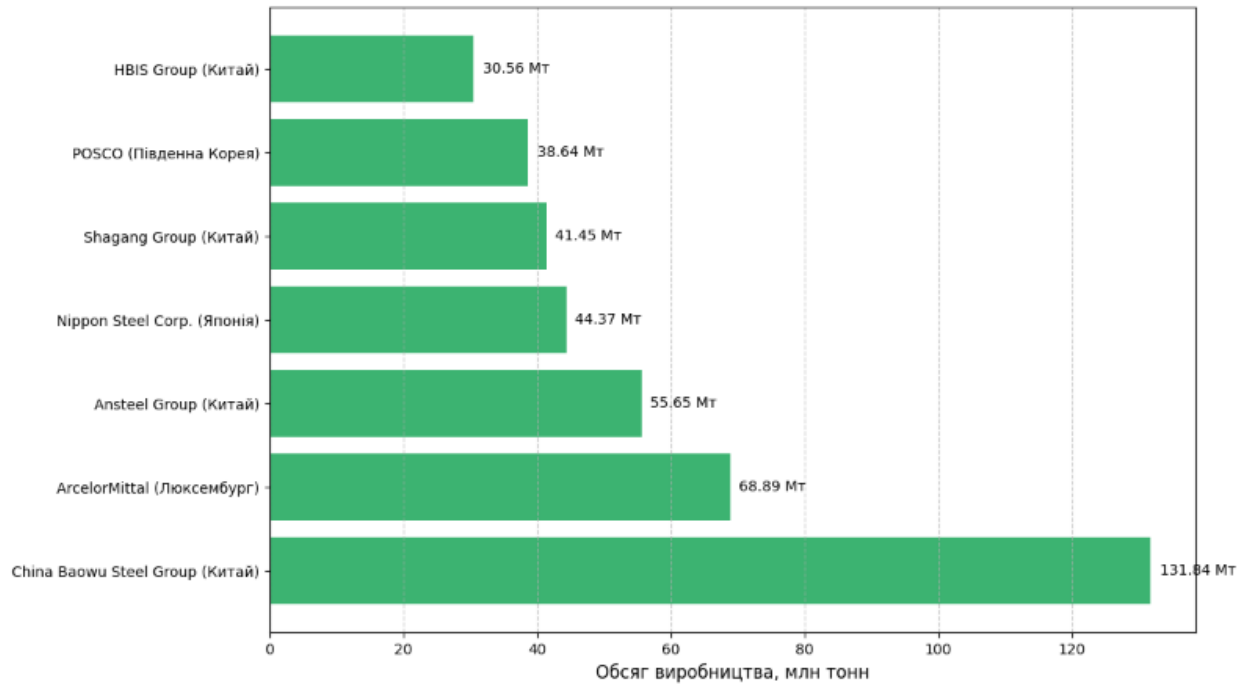


Рис.2.5. Виробництво сталі найбільшими металургійними компаніями світу

Споживачем металопродукції у найбільшому в світі залишається Китай, (у 2023 році цей показник становив 942,6 Мт, згідно з [43]) (Рис. 2.6). Наступні місця займають Індія - 136,1 Мт, далі США - 110,0 Мт, ще країни Європейського Союзу - 140,6 Мт, Японія - 52,9 Мт, Південна Корея - 51,9\$ Мт).

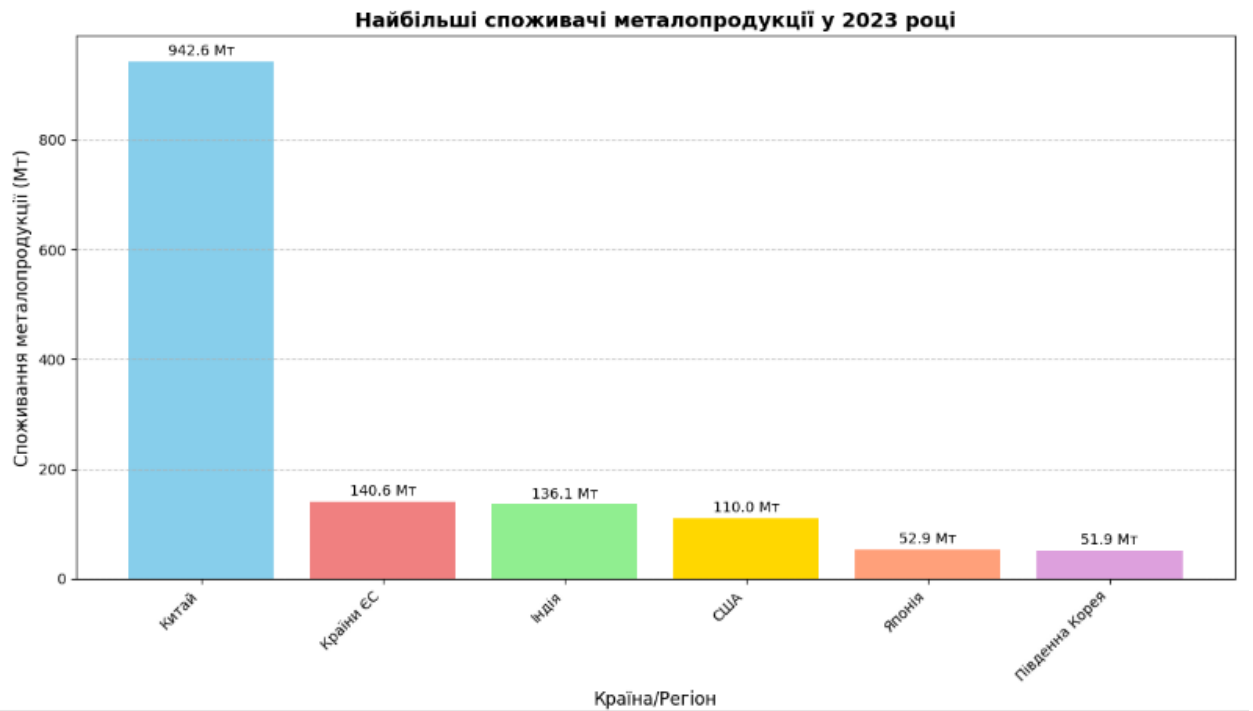


Рис. 2.6. Країни-найбільші споживачі металопродукції

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (АМКР) є найбільшим підприємством в гірничо-металургійному комплексі України та невіддільною складовою глобальної корпорації ArcelorMittal. компанія виступала одним із ключових виробників та експортерів української металопродукції. Частка ПАТ АМКР (до початку повномасштабного вторгнення) на внутрішньому ринку металопродукції в Україні становила 20-25% (залежно від конкретного виду продукції та звітного року) [41]. Підприємство функціонує за повним виробничим циклом, що охоплює видобуток залізної руди (до війни — близько 25-27 млн тонн товарної продукції щорічно) та виробництво коксу (приблизно 2,8-3 млн т. в рік). Виробничі потужності АМКР розраховані на щорічний випуск понад 6 млн тонн сталі, близько 5 млн т. прокату та 5,5 млн т. чавуну. Традиційними напрямками збуту є країни Близького Сходу, а також регіони Північної Африки та Європи. У 2022 році АМКР виробив 1,2 млн т. сталі (падіння на 79,5% порівняно з 2021 роком), 1,1 млн тонн прокату (зниження на 79%) та 1,5 млн т. чавуну (скорочення на 79%) (Рис. 2.7).

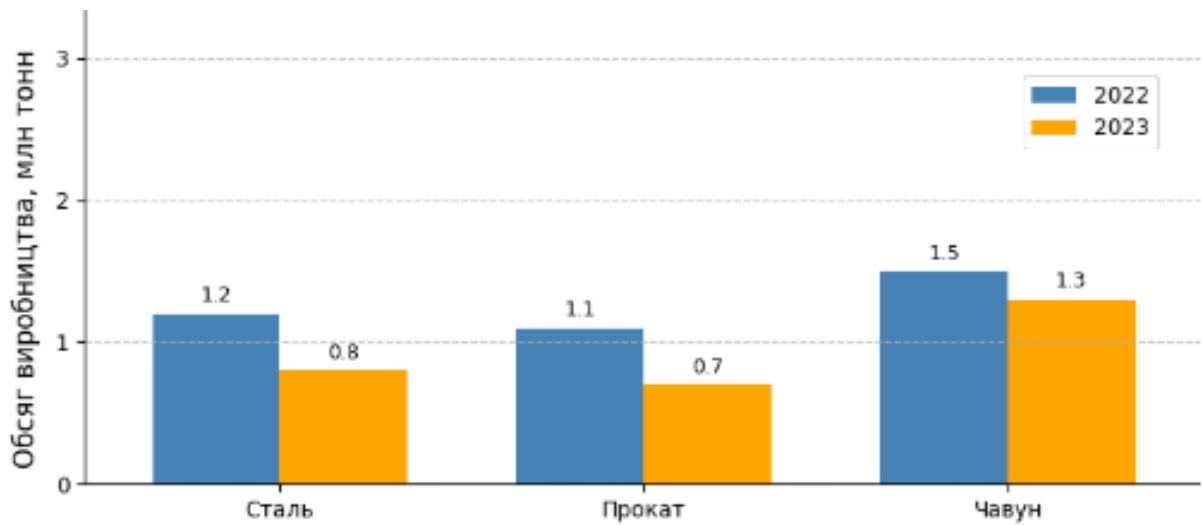


Рис.2.7. Обсяги виробництва металургійної продукції ПАТ «АМКР»

На початку 2024 року діяльність підприємства здійснювалася лише на 25-30% від його потужностей, які існували до початку 2022-го року. Прогнози виробництва на прогностичний рік є позитивними, хоча компанія має намір поступово нарощувати обсяги за умови загальної стабілізації, особливо у сферах енергопостачання та логістики. Внаслідок високої вартості логістики та серйозних обмежень у вивезенні готової продукції, АМКР був змушений переорієнтувати значну частину експорту на найближчі ринки Європейського Союзу, включно з Польщею, Румунією, Словаччиною, Чехією та країнами Балтії. Проте, загальні обсяги експорту значно поступаються довоєнним, і підприємство на цих ринках зіткнулося як із жорсткою конкуренцією, так і зі зниженням активності купівлі металорудукції у деяких європейських державах..

2.3. Аналіз структури витрат та визначення шляхів удосконалення системи управління витратами ПАТ «АМКР»

Проведемо аналіз витрат, які підприємство мало у 2023-2024 р.р.
(Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показник	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Фінансові витрати	Витрати (дохід) з податку на прибуток	УСЬОГО ВИТРАТ
2023							
Сума, тис. грн.	50 635 909	1 679 688	33 255	190 963	1 508 095	-89 281	53 958 629
Питома вага, %	93.8%	3.1%	0.1%	0.4%	2.8%	-0.2%	100%
2024							
Сума, тис. грн.	69 042 126	2 278 484	35 567	690 180	1 818 110	-15 960	73 848 507
Питома вага, %	93.5%	3.1%	0.0%	0.9%	2.5%	0.0%	100%
Відхилення 2024/2023							
+/- (Сума, тис. грн.)	18 406 217	598 796	2 312	499 217	310 015	73 321	19 889 878
% (Відносне)	36.4%	35.6%	7.0%	261.4%	20.6%	-82.1%	36.9%
Пунктів структури	-0.4%	0.0%	-0.1%*	0.5%	-0.3%	0.2%*	x

Ключову позицію у спільній структурі видатків суб'єкта господарювання традиційно утримує собівартість проданих товарів, робіт і послуг. У 2024 році відбулося суттєве кількісне збільшення цього показника: його обсяг збільшився на 18 406 217 тис. грн, що еквівалентно приросту в 36,4% відносно 2023 року, і досяг позначки 69 042 126 тис. грн. Попри зростання в абсолютному вимірі, відносна частка даного елемента у структурі витрат незначно знизилася — з 93,8% до 93,5% (на 0,4 відсоткового пункту). Це вказує на мінімальне перерозподілення структури видатків на користь інших напрямків (див. Рис. 2.8).

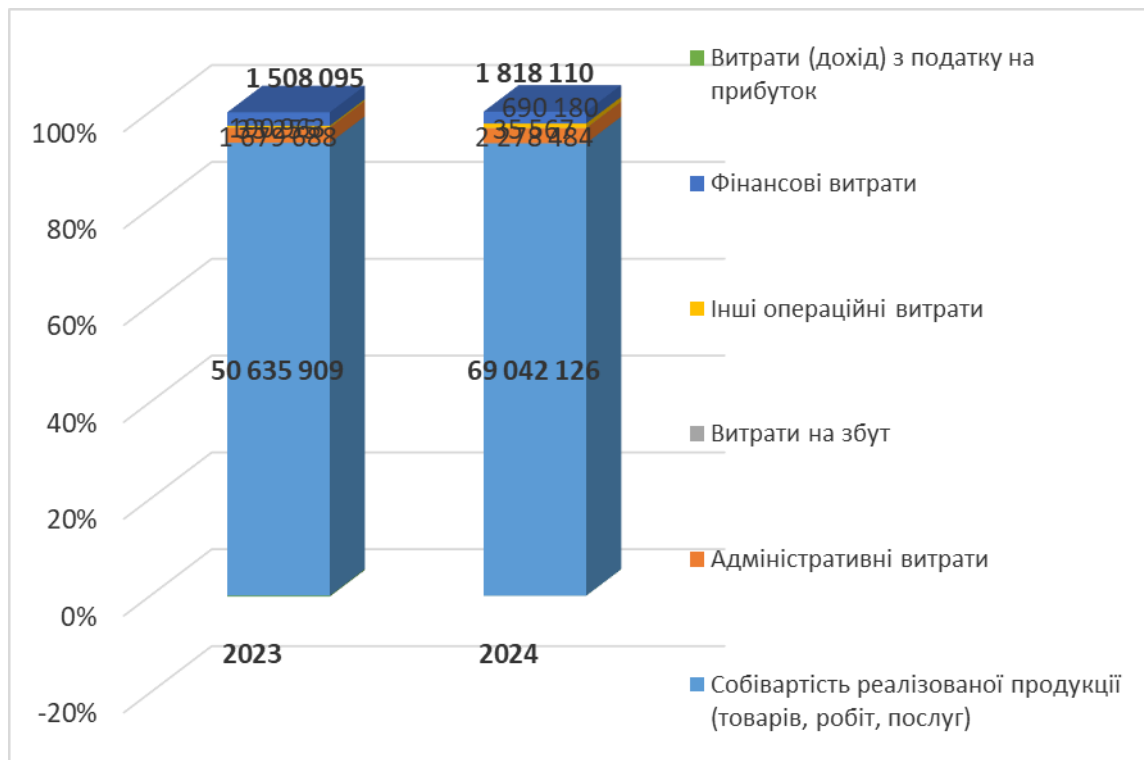


Рис. 2.8. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Що стосується адміністративних витрат, то у 2023 році вони становили 1 679 688 тис. грн. Наступного, 2024 року, їхній обсяг зріс на 35,6% (приріст склав 598 796 тис. грн), досягнувши суми 2 278 484 тис. грн. Водночас їхня питома вага у загальній сумі видатків лишилася незмінною — 3,1%. Таке зростання може бути обумовлене збільшенням управлінських витрат, спрямованих на забезпечення ефективності бізнес-процесів, та, імовірно, розширенням штату адміністративного персоналу.

Видатки на збут утримуються на мінімальному рівні: у 2023 році вони зафіксовані на позначці 33 255 тис. грн, а у 2024 році зросли до 35 567 тис. грн. Це демонструє помірний приріст на 7,0%, або на 2 312 тис. грн в абсолютному вимірі. Їхня частка у загальній структурі витрат становить менше ніж 0,1%, що може бути інтерпретовано як ознака високої ефективності та оптимізації каналів реалізації продукції.

На противагу цьому, спостерігалось значне збільшення інших операційних витрат: від 190 963 тис. грн у 2023 році до 690 180 тис. грн у 2024 році. Таким чином, абсолютне зростання склало 499 217 тис. грн, а відносне — 261,4%. Такий різкий стрибок, імовірно, спричинений підвищенням цін на залучені ресурси або ж обліком значних одноразових операційних видатків. Відповідно, їхня питома вага також зросла з 0,4% до 0,9% (приріст 0,6 відсоткового пункту).

Фінансові витрати також продемонстрували тенденцію до зростання: з 1 508 095 тис. грн у 2023 році до 1 818 110 тис. грн у 2024 році. Це забезпечило приріст на 310 015 тис. грн, або на 20,6%. Незважаючи на це, їхня відносна частка у загальній структурі витрат дещо знизилася — з 2,8% до 2,5%, зменшившись на 0,3 відсоткового пункту.

Щодо податкового ефекту (доходу або витрат із податку на прибуток), то у 2023 році він становив -89 281 тис. грн, а у 2024 році — -15 960 тис. грн. Це свідчить про зменшення фактичного податкового навантаження на 82,1%.

Загалом, сукупна величина витрат підприємства у 2024 році досягла 73 848 507 тис. грн, збільшившись на 19 889 878 тис. грн (приріст 36,9%) порівняно з 53 958 629 тис. грн у 2023 році. Отже, попри домінування собівартості у структурі, фінансовий звіт відображає суттєву активізацію операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Аналіз структури витрат показує, що модель управління витратами ПАТ «АМКР» є стабільною, але високовитратною, з домінуванням виробничої складової.

Таблиця 2.4

Структурний аналіз витрат ПАТ «АМКР»

Категорія Витрат	Зростання 2024/2023	Питома Вага 2024	Висновок
Собівартість реалізованої продукції	36,40%	93,5% (з – 0,4 п.п.)	Підприємство залишається високовитратним у виробничій частині. Погіршення ефективності управління виробничими витратами.
Адміністративні витрати	35,60%	3,1% (стабільна)	Зростання пропорційне до загальних витрат. Ймовірно, пов'язане з підвищенням оплати праці та розширенням управлінського апарату.
Витрати на збут	7,00%	<0,1%	Мінімальне зростання. Свідчить або про високу ефективність логістики, або про специфіку ринку (великі оптові контракти без значних маркетингових витрат).
Інші операційні витрати	Стрибок +261,4%	0,9% (з +0,5 п.п.)	Найпроблемніша категорія. Різкий, неконтрольований стрибок. Потребує негайного аудиту для виявлення причин (одноразові платежі, штрафи, курсові різниці).
Фінансові витрати	20,60%	Знизилася на 0,3 п.п.	Зростання вказує на активніше кредитне фінансування, але їхня частка зростає повільніше, ніж загальна сума витрат.
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Скорочення доходу на 82,1%	Від'ємне значення	Вказує на ймовірну збитковість звітного періоду, використання податкових пільг або перенесення збитків минулих років.

Система управління витратами ПАТ «АМКР» функціональна, але неефективна в частині контролю собівартості та операційних витрат. Основні проблеми – це надмірна собівартість (93,5%) і неконтрольоване зростання інших операційних витрат (+261%).

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості необхідним є комплексний перехід до сучасної моделі управління витратами, що включає:

- Процесно-орієнтований костинг (ABC).
- Жорстку програму енергозбереження.
- Повну цифровізацію обліку.
- Запровадження системи контролінгу на основі КРІ.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПАТ «АМКР»

3.1. Обґрунтування шляхів зменшення виробничих витрат підприємства

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) знижує виробничі витрати переважно за рахунок внутрішніх (виробничих) факторів. Водночас, на зростання витрат дедалі впливають позавиробничі чинники.

Ключове значення серед них мають природні фактори: якість, обсяг та глибина залягання природних ресурсів.

Погіршення цих характеристик призводить до збільшення витрат трудових і матеріальних ресурсів на її видобуток і підготовку. Хоча ці аспекти знаходяться поза прямою компетенцією підприємства, керівництву АМКР необхідно враховувати їх при плануванні заходів зі зниження як виробничих витрат, так і витрат на реалізацію продукції.

Економічно розвинені країни накопичили значний досвід у сфері зменшення виробничих витрат, застосовуючи спеціалізовані системи управління витратами.

Сучасні підходи закордонних компаній охоплюють:

- Удосконалення організації виробництва й управління.
- Ретельне дослідження споживчого попиту (для оптимізації асортименту).
- Модифікацію класифікації, обліку та калькулювання витрат (наприклад, Activity-Based Costing (ABC)).
- Широке впровадження інформаційних технологій (IT) та електронно-обчислювальної техніки в усі процеси.

Орієнтація АМКР на передовий світовий досвід є суттєвим ресурсом для подальшого скорочення та ефективного управління витратами.

3.2. Розробка комплексної програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління витратами ПАТ «АМКР»

Для формування комплексної програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління витратами, виникає потреба у створенні економіко-математичної моделі для оцінки впливу витрат підприємства на розмір чистого доходу.

Для генерування доходу підприємство несе низку витрат:

- Матеріальні витрати: кошти на придбання сировини, палива та енергії, будівельних матеріалів, запасних частин та подібне.
- Адміністративні витрати та витрати на збут: загальногосподарські витрати, пов'язані з обслуговуванням та управлінням підприємством, а також витрати, пов'язані з реалізацією готової продукції.
- Витрати на оплату праці та інші операційні витрати: собівартість реалізованих виробничих запасів, відрахування на формування резерву сумнівних боргів, суми списаної безнадійної дебіторської заборгованості тощо.

Усі ці витрати є тими операційними витратами, які здійснює підприємство. Крім того, саме ці категорії витрат складають найбільшу питому вагу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

За формою №2 «Звіт про фінансові результати» проводиться Формування вихідних даних за три роки з 2022-го по 2024.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови математичної моделі

Показник, тис. грн	2022	2023	2024
Результативний показник			
Чистий дохід (у)	43 818 410	41 848 635	64 591 407
Фактори			
Адміністративні витрати й витрати на збут (x_1) = 2130 + 2150)	1 847 967	1 712 943	2 314 051
Матеріальні затрати (x_2)	39 816 604	34 485 128	53 241 200
Витрати на оплату праці (x_3)	4 445 356	3 587 893	4 168 600
Інші операційні витрати (x_4)	8 408 249	7 568 379	12 017 607

Розрахунки продовжують, застосовуючи коефіцієнт кореляції. Створення кореляційних моделей дозволяє досліджувати взаємозв'язок економічних індикаторів, які не мають функціональної залежності між собою. На відміну від функціонального, кореляційний зв'язок виявляється лише загалом та усереднено, і лише при опрацюванні великої кількості спостережень.

Кореляційний аналіз має дві основні мети:

1. Встановити форму зв'язку — тобто знайти математичне рівняння, яке найкраще опише цю залежність.
2. Оцінити тісноту зв'язку.

Виконаємо однофакторну або покрокову регресію для вибору найважливіших факторів.

Результати однофакторної регресії дозволяє визначити, який фактор найкраще пояснює зміну чистого доходу (у).

Таблиця 3.2

Порівняння моделей $y \sim x_i$

Фактор	Рівняння моделі	R^2	Висновок
x_1 — Адміністративні + збутові витрати	$y = -27\,416\,230.7 + 39.58 \cdot x_1$	0.9812	Дуже сильний зв'язок
x_2 — Матеріальні затрати	$y = -4\,224\,417.35 + 1.277 \cdot x_2$	0.9601	Сильний зв'язок
x_3 — Витрати на оплату праці	$y = 17\,709\,344.7 + 7.96 \cdot x_3$	0.0764	Зв'язку майже немає
x_4 — Інші операційні витрати	$y = 596\,719.38 + 5.30 \cdot x_4$	0.9900	Найсильніший зв'язок

Проранжуємо фактори за силою впливу (R^2)

1. x_4 — Інші операційні витрати ($R^2 = 0.98996$)
2. x_1 — Адміністративні + збутові ($R^2 = 0.98121$)
3. x_2 — Матеріальні затрати ($R^2 = 0.96006$)
4. x_3 — Зарплата ($R^2 = 0.07643$) — практично не впливає на дохід

Інтерпретуємо результати:

1. Інші операційні витрати (x_4)

Найкраще пояснюють динаміку чистого доходу: включають великі статті витрат, пов'язані з обсягом виробництва та збуту

2. Адміністративні + збутові витрати (x_1).

Також сильно корелюють з доходом: показує дуже високу залежність через те, що у структурі витрат є значні логістичні або організаційні витрати, які масштабуються разом з обсягом реалізації.

3. Матеріальні затрати (x_2):

Логічно мають сильний зв'язок з доходом, оскільки ростуть разом з обсягами виробництва.

4. Витрати на оплату праці (x_3):

Практично не впливають на дохід — через те, що:

- змінюються мало між роками,
- значно менші за масштабом порівняно з матеріальними витратами,
- не відображають виробничого обсягу напряду.

Нижче сформуємо **сукупну (багатофакторну) регресійну модель** на основі найсильніших факторів, відібраних за результатами однофакторної оцінки.

Таблиця 3.3

Фактори за силою впливу (за R^2)

Місце	Фактор	R^2	Висновок
1	x_4 – інші операційні витрати	0.9900	найкраще пояснює зміну доходу
2	x_1 – адміністративні та збутові витрати	0.9812	сильний зв'язок
3	x_2 – матеріальні витрати	0.9601	також значущий фактор
4	x_3 – оплата праці	0.0764	практично не впливає → виключаємо

Тому для побудови сукупної моделі застосовуємо покрокову регресію, залишаючи x_4 , x_1 , x_2 .

Проведено МНК-оцінювання (регресія y на x_1 , x_2 , x_4).

Отримане рівняння:

$$y = 0.0000137 + 9.8714 \cdot x_1 - 1.4161 \cdot x_2 + 9.7475 \cdot x_4$$

Економічна інтерпретація коефіцієнтів

Фактор	Коефіцієнт	Тлумачення
x_1 – адміністративні та збутові витрати	+9.87	збільшення x_1 на 1 тис. грн → дохід зросте на 9.87 тис. грн
x_2 – матеріальні витрати	-1.42	збільшення x_2 може знижувати прибутковість через зростання собівартості без пропорційного збуту
x_4 – інші операційні витрати	+9.75	зростання x_4 на 1 тис. грн → y +9.75 тис. грн; витрати пов'язані з обсягом виробництва та збуту

Так, найвагоміший показник, що впливає на дохід – інші операційні витрати (x_4). Вони масштабуються зі збільшенням виробництва та реалізації.

Адміністративно-збутові витрати (x_1) також істотно впливають на дохід — через організаційний та логістичний характер.

Матеріальні витрати (x_2) потенційно знижують дохід у сукупній моделі → їх зростання не супроводжується адекватним збільшенням виручки (перевитрати ресурсів / неефективність).

Витрати на оплату праці (x_3) можна виключити з моделі — зв'язку майже немає.

В результаті отримана сукупна регресійна модель має вигляд:

$$y = 9.87x_1 - 1.42x_2 + 9.75x_4$$

Аналізуючи розроблену модель, можна зробити висновки щодо того, які саме параметри рівняння сприяють збільшенню, а які, навпаки, призводять до зменшення чистого доходу підприємства.

Використовуючи це рівняння, з'являється можливість прогнозувати чистий дохід у майбутньому періоді, змінюючи незалежні фактори, що дозволяє ефективно планувати виробничі витрати.

Розглянемо три можливі сценарії змін операційних витрат на наступний рік. Потрібно оцінити, як саме ці зміни вплинуть на величину чистого доходу, щоб визначити, який із запропонованих варіантів є найбільш економічно доцільним.

. Сценарії зміни витрат наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Сценарні припущення на 2025 Рік

Варіант Сценарію	Зміна x_1 (Адмін+Збут)	Зміна x_2 (Матеріальні)	Зміна x_4 (Інші опер.)	Інтерпретація
1. Помірний	Збільшення на 3%	Зменшення на 3%	Збільшення на 3%	Консервативна оптимізація та помірне інвестування.
2. Оптимістичний	Збільшення на 5%	Зменшення на 5%	Збільшення на 5%	Збалансована стратегія розвитку та посиленої оптимізації.
3. Агресивний	Збільшення на 10%	Зменшення на 10%	Збільшення на 10%	Стратегія інвестиційного ривка, що вимагає глибокої ресурсної оптимізації.

Прогнозні значення факторів розраховуються за формулами:

$$x_{i, \text{нов}} = x_{i, 2024} * (1 \pm \Delta),$$

де Δ – відсоток зміни.

Таблиця 3.6

Прогнозовані значення факторів та доходу на 2025 Рік

Сценарій	x_1 , тис. грн	x_2 , тис. грн	x_4 , тис. грн	Прогнозований дохід (у), млрд грн
1. Помірний	2 383 472.5	51 643 964.0	12 378 135.2	65.89
2. Оптимістичний	2 429 753.6	50 579 140.0	12 618 487.4	69.21
3. Агресивний	2 545 456.1	47 917 080.0	13 219 367.7	75.84

Так, високі позитивні коефіцієнти при x_1 (+9.87) та x_4 (+9.75) підтверджують, що збільшення витрат на збут, логістику та іншу операційну діяльність призводить до суттєвого зростання чистого доходу (виручки). Негативний коефіцієнт при матеріальних витратах (x_2 : -1.42) вказує на те, що їх оптимізація (зменшення) є прямим і потужним джерелом збільшення доходу. Агресивний сценарій (збільшення інвестицій на 10% та зниження матеріальних витрат на 10%) забезпечує найбільший приріст доходу, досягаючи 75.84 млрд грн, що на 11.25 млрд грн перевищує базовий показник 2024 року.

Для розрахунку чистого прибутку (Π) використовується формула:

$$\Pi = \text{Дохід} - \text{Сукупні Витрати}.$$

Сукупні витрати розраховуються як сума прогнозованих x_1 , x_2 , x_4 та фіксованих постійних витрат $x_{\text{пост}} = 7.158$ млрд грн.

$$\text{Сукупні Витрати}_{2025} = x_1 + x_2 + x_4 + 7.158 \text{ млрд грн}.$$

Таблиця 3.7

Прогноз сукупних витрат та чистого прибутку на 2025 Рік

Сценарій	Прогнозний Дохід (у), млрд грн	Прог. Витрати, млрд грн	Прогнозний Чистий Прибуток (Збиток), млрд грн
1. Помірний	65.89	73.56	-7.67
2. Оптимістичний	69.21	72.78	-3.57
3. Агресивний	75.84	70.84	+5.00

Так, отримуємо:

Збереження Збитковості: Сценарії 1 і 2, хоч і демонструють зростання доходу, не здатні вивести підприємство з зони збитковості (-7.67 млрд грн та -3.57 млрд грн відповідно). Це підтверджує те, що підвищення доходу без достатнього контролю собівартості є неефективним.

Тільки Сценарій 3 дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вийти на чистий прибуток у розмірі +5.00 млрд грн. у прогностному році. Це єдиний варіант, де 10% зниження матеріальних витрат (x_2) компенсує загальні витрати і дозволяє конвертувати зростання доходу у прибуток.

Для прогнозу на середньострокову перспективу (2026–2027 рр.) прийнято реалістичне припущення: сценарні темпи зміни витрат (Δ) зберігаються щорічно (табл.3.8-3.9, рис.3.1).

Таблиця 3.8

Прогноз чистого прибутку на 2026–2027 рр. (збереження динаміки)

Рік	Scen.1 (Помірний), млрд грн	Scen.2 (Оптимістичний), млрд грн	Scen.3 (Агресивний), млрд грн
2025	-7.67	-3.57	+5.00
2026	-5.0... -7.0 (Продовження збитку)	-1.0... -3.0 (Наближення до беззбитковості)	+7.0... +10.0 (Стійке зростання прибутку)
2027	-3.0... -5.0 (Повільне покращення)	+0.0... +2.0 (Вихід на беззбитковість/малий прибуток)	+11.0... +15.0 (Проривний прибуток)

Таблиця 3.9

Прогноз чистого прибутку та його змін на 2025–2027 рр. (млрд грн)

Показник	Базовий 2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027
Базовий Фін. Результат (2024)	-9.81	—	—	—
---	---	---	---	---
Сценарій 1 (Помірний)				
Чистий Прибуток (П)	-9.81	-7.67	-5.71	-3.72
Зміна до Базиса 2024	0.00	+2.14	+4.10	+6.09
Сценарій 2 (Оптимістичний)				
Чистий Прибуток (П)	-9.81	-3.57	+1.81	+7.26
Зміна до Базиса 2024	0.00	+6.24	+11.62	+17.07
Сценарій 3 (Агресивний)				
Чистий Прибуток (П)	-9.81	+5.00	+14.58	+25.92
Зміна до Базиса 2024	0.00	+14.81	+24.39	+35.73

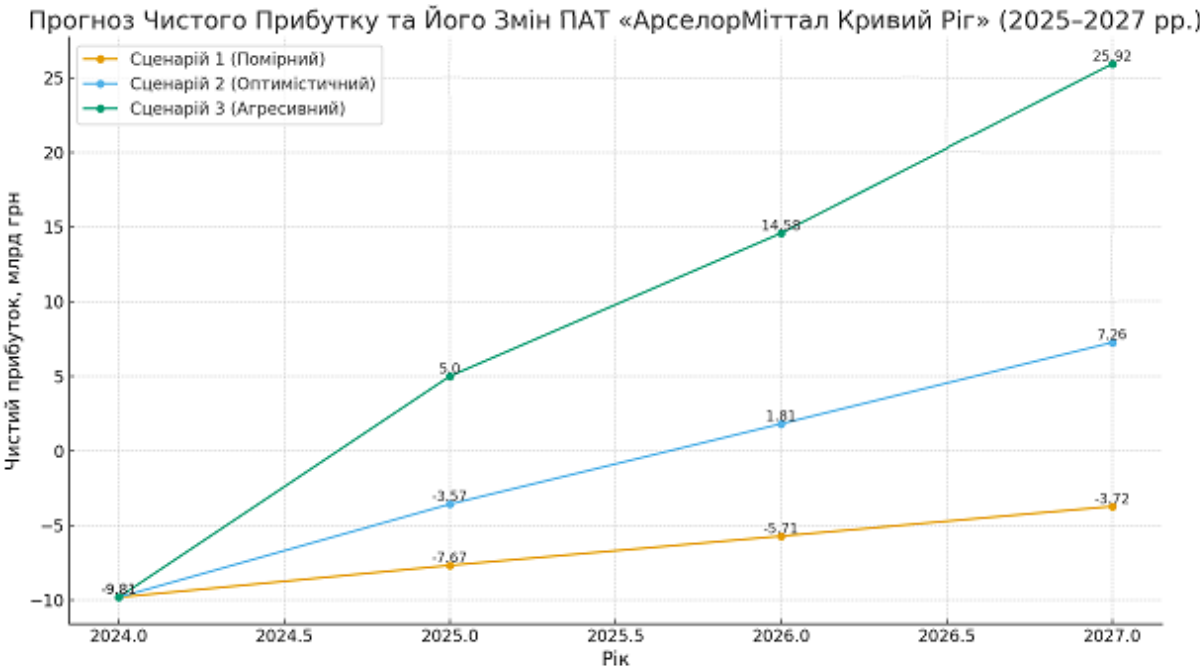


Рис. 3.1. Прогноз чистого прибутку та його змін на 2025–2027 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (млрд. грн)

Отже, за результатами можна зробити наступні висновки:

1. Вихід на прибутковість.
 - Сценарій 1 (Помірний): Підприємство не виходить на прибутковість до 2027 року, зменшуючи збиток лише до -3.72млрд грн. Покращення відбувається занадто повільно, що загрожує фінансовій стійкості.
 - Сценарій 2 (Оптимістичний): Вихід на прибуток прогнозується у 2026 році (+1.81 млрд грн), а до 2027 року прибуток зростає до +7.26 млрд грн. Цей сценарій є реалістичним мінімумом для фінансового оздоровлення.
 - Сценарій 3 (Агресивний): Це єдиний сценарій, що забезпечує швидкий та проривний фінансовий розворот вже у 2025 році (+5.00 млрд грн), досягаючи до 2027 року прибутку у +25.92 млрд грн.
2. Критична роль матеріальних витрат (x_2). Успіх усіх сценаріїв прямо корелює зі здатністю компанії досягти запланованої щорічної оптимізації матеріальних витрат:
 - Тільки Сценарій 3, що передбачає щорічне зниження x_2 на 10%, дозволяє конвертувати зростання доходу від інвестицій (x_1 , x_4) у значний прибуток.
 - Навіть 3% оптимізації (x_2 у Сценарії 1) виявляється недостатньою, незважаючи на позитивний ефект регресійної моделі.
3. Стратегічна рекомендація. Для забезпечення фінансової стійкості та максимальної рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має негайно впроваджувати стратегію Агресивного Сценарію №3. Це вимагає зосередження управлінських зусиль на двох ключових напрямках:
 - Глибока оптимізація собівартості (мінімум 10% щорічно) через переговори з постачальниками, підвищення енергоефективності та впровадження нових технологій.

- Агресивні інвестиції у збут та інші операційні витрати (10% річно), що підтверджується високою чутливістю доходу до цих факторів (+9.87 та +9.75).

Отже, розроблена модель аналізу прибутковості підприємства дозволила визначити фактори, які найбільш суттєво впливають на формування доходу та прибутку досліджуваного підприємства, що, в свою чергу дає можливість управляти цими факторами з метою поліпшення прибутковості, планувати зміни та обирати оптимальний варіант. Це дасть можливість ПАТ «АМКР» підвищити прибутковість та ефективність господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Метою магістерської роботи було обґрунтування теоретичних засад та методичних рекомендацій для оцінки економічного стану й управління витратами металургійного підприємства в умовах ринкових перетворень.

Було встановлено, що головною проблемою вітчизняних промислових підприємств є їхня нездатність пристосуватися до ринкових вимог, що проявляється у відсутності самофінансування та низькій конкурентоспроможності продукції. Ефективне управління в цих умовах вимагає впровадження гнучкої технології прийняття рішень, що базується на аналітичних та графічних моделях для безперервного моніторингу, коригування планів та обрання найбільш доцільних варіантів.

Доведено, що основним пріоритетом в управлінні виробничою діяльністю є досягнення належної якості продукції при одночасному зниженні її собівартості, що забезпечує зростання прибутку.

Для практичної реалізації завдань управління витратами необхідно впровадження управлінського обліку, який деталізує витрати за структурними підрозділами та видами продукції, а також забезпечує їхнє чітке розмежування на постійні та змінні. Це є критично важливим для точного встановлення точки беззбитковості та рівня прибутковості кожного товару.

ПАТ «АМКР» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України з повним металургійним циклом. Аналіз господарської діяльності за 2022–2024 роки виявив нестійкий фінансовий стан, проте з позитивною динамікою скорочення збитків. У 2024 році чистий дохід різко зріс на 54,3% при меншому темпі зростання собівартості (+36,4%), що призвело до скорочення збитку за валовим прибутком майже вдвічі. Показники рентабельності, зокрема рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE), продемонстрували стійку тенденцію до покращення з 2022 по 2024 рік. Наприклад, ROE зросла з -222,19% до -49,06%, що свідчить про помітне скорочення фінансових втрат.

Діяльність підприємства на початку 2024 року здійснювалася лише на 25-30% від довоєнних потужностей. Обмеження у логістиці та висока її вартість змусили ПАТ «АМКР» переорієнтувати значну частину експорту на найближчі ринки Європейського Союзу, де компанія стикається з жорсткою конкуренцією.

Аналіз структури витрат виявив, що собівартість реалізації становить надмірну частку (близько 93,5%) у загальних витратах. Видатки на збут є мінімальними (менше 0,1%), що вказує на ефективність каналів реалізації. Головною проблемою та неконтрольованою категорією визнано інші операційні витрати, які показали різкий стрибок на +261,4% у 2024 році, що вимагає негайного аудиту.

Зроблено висновок, що чинна система управління витратами ПАТ «АМКР» є функціональною, але неефективною у частині контролю собівартості та операційних витрат. Для забезпечення фінансової стійкості рекомендовано комплексний перехід до сучасної моделі управління, що включає: впровадження процесно-орієнтованого костингу (ABC), реалізацію жорсткої програми енергозбереження, повну цифровізацію обліку та запровадження системи контролінгу на основі KPI.

Для обґрунтування шляхів зменшення виробничих витрат була розроблена багатофакторна регресійна модель прогнозування чистого доходу (y) на основі ключових факторів-витрат: адміністративні та збутові витрати (x_1), матеріальні витрати (x_2) та інші операційні витрати (x_4). Встановлено, що найсильніший вплив на чистий дохід має фактор інших операційних витрат (x_4) ($R^2=0.9900$). Витрати на оплату праці (x_3) виявились практично несуттєвими для моделі і були виключені. Це підкреслює, що вирішальний резерв зростання доходу лежить у контролі над адміністративними, матеріальними та іншими операційними витратами, а не лише у фонді оплати праці.

Проведено прогнозування чистого прибутку на 2025–2027 роки за трьома сценарними варіантами зміни витрат (Помірний, Оптимістичний, Агресивний).

Помірний сценарій ($\Delta=3\%$) призводить до продовження збитків, хоча й з повільною позитивною динамікою. Оптимістичний сценарій ($\Delta=5\%$) дозволяє лише наблизитися до беззбитковості до 2027 року. Агресивний сценарій ($\Delta=10\%$), який передбачає глибоку оптимізацію ресурсів, є єдиним економічно доцільним, оскільки він забезпечує стійке зростання прибутку (прогноз +5,00 млрд грн у 2025 році з подальшим зростанням до +11,0... +15,0 млрд грн у 2027 році).

Впровадження комплексної програми організаційно-технічних заходів, спрямованої на посилену оптимізацію витрат (зокрема матеріальних та інших операційних), що відповідає параметрам Агресивного сценарію, є найбільш обґрунтованим і необхідним заходом для підвищення прибутковості та фінансової стійкості ПАТ «АМКР».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Урядовий кур'єр, 29 червня 1996 р.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Урядовий кур'єр, 21 березня 2001 р.
3. Закон України «Про захист національного товаровиробника від від субсидованого імпорту» // Урядовий кур'єр, 22. Грудня 1998 р.
4. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» // Урядовий кур'єр, 22. Грудня 1998 р.
5. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Урядовий кур'єр, 16 Травня 1991 р.
6. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» // Урядовий кур'єр 18 лютого 1992 р.
7. SMIDA. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://smida.gov.ua>.
8. Адамовська В.С., Кривоконь А.О. Ефективне адміністрування як запорука конкурентоспроможності українського бізнесу. Агросвіт. 2015. № 9. С. 44-47. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015.pdf.
9. Асортиментна політика – Цифрова бібліотека України URL. http://elib.org.ua/Асортиментна_політика..
10. Гейць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія / за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с.
11. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2002. 131 с.
12. Давидович І.Є. Аспекти управління витратами, пов'язаними з експлуатацією виробничого устаткування, машин і механізмів. *Наукові записки: Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. Випуск 13.

Частина 1. Тернопіль: Економічна думка, 2004. С. 145-148.

13. Давидович І.Є. Управління матеріальними витратами – запорука підвищення ефективності господарювання. *Наукові записки: Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. Випуск 12 Частина 2. Тернопіль Економічна думка, 2003. С. 4-7.

14. Ділові стратегії підприємства – Електронна бібліотека студента. URL: <http://gufer.net/srategy/909-dlov-strategyi-strategyi-konkurencyi-pdpriyemstva.html>.

15. Інститут менеджменту і розвитку (IMD) World Competitiveness Yearbook 2000 IMD. URL: <http://www.imd.org/wcc/>.

16. Касаткіна М.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємство: методичні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 159-165.

17. Кореспондент.net Підприємства українського гірничо-металургійного комплексу очікує складний рік - Ernst&Young. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/economics/1441304-pidpriemstva-ukrayinskogo-girnichcho-metalurgijnogo-kompleksu-ochikue-skladnij-rik-ernstandyoung>.

18. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. М.: РДЛ, 2003. 464 с.

19. Матриця можливостей – Invent Tech. URL: http://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0038/Матриця_можливостей.

20. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.

21. Олійник С.В. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного маркетингу. К: Основи. 1999. 235 с..

22. Оснач О.Ф., Поліщук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: підруч. (для студентів вищих навч. закладів). К.: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.

23. Панасюк В. Управління витратами виробництва. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 118 с.

24. Парсяк В., Дибач І. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2010. № 8. С. 59-59.

25. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 460 с.

26. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. для ВНЗ. 5-те вид., стер. Рекомендовано МОН. К., 2008. 219 с.

27. РБК – УКРАЇНА. Для гірничо-металургійного комплексу України 2013 р. буде нелегким, - Е&У. URL: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/dlya-gorno-metallurgicheskogo-kompleksa-ukrainy-2013-g-budet-18122012114500>.

28. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів: Новий світ-2000, 2003. 272 с.

29. Рябікіна О.Г. Розроблення стратегії технологічного розвитку гірничо-збагачувальних комбінатів. *Вісник Криворізького національного університету*. Вип. 33, 2012. С. 284-288. URL: <http://docplayer.net/78144560-Teoretichni-pidhodi-do-viznachennya-ponyattya-diversifikaciya-pidpriemstva-yak-ekonomichnoyi-kategoriyi.html>.

30. Система Just in time. URL: <http://um.co.ua/7/7-5/7-5587.html>.

31. Слюсаренко К.В., Концесвітна Г.С. Сучасний фінансовий стан та тенденції розвитку підприємств гірничодобувної галузі України. *Економічний аналіз*. 2013. Том 13. С. 380-388. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/125/161>.

32. Стародубцева Е.А. Питання о тлумаченні поняття «Конкурентоспроможність підприємства». *Іркутська державна економічна академія*. 2011. Вип. 4. С. 17-19.

33. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=26002222>.

34. Управлінський облік як система управління прибутком. URL: <http://ur.co.ua/59/522-5-upravlencheskiiy-uchet-kak-sistema-upravleniya-pribyl->

yu.html.

35. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

36. Шокало О. «Українська Взаємодопомога» Матеріали науково-практичної конференції «Донбас: культурно-освітній обмін з українцями світу» від 16.02.2011. 2012. URL: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=92223.

37. Шумська І.Ю. Основні проблеми і напрями активізації інвестиційної діяльності підприємства в Україні. *Формування та розвиток економіки в сучасних умовах*. 2012. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf2/art.php?id=0522>.

38. Щекович Е.С., Голобородько Т.В., Торбіна Н.В. Ефективне управління витратами на якість, як один з головних факторів конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали за 9-ту научно-практичну конференцію том-5*. Економіка: Софія «Бял ГРАД-БГ» ООД Е, 2013. С. 71-73.

39. Юхименко П.І Міжнародний менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

40. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>

41. Сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua/

42. <https://gmcenter.ua/infographic/girnichodobuvna-galuz-ukraini-pidsumki-2024-r-ta-perspektivi-u-2025-r/>

43. <https://worldsteel.org/>

44. <https://www.statista.com/markets/422/topic/1139/ukraine/>

ДОДАТКИ