

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
Інститут Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти  
Кафедра економіки та цифрового бізнесу  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Форма навчання заочна

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Цьок Наталі Олександрівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Обґрунтування стратегії зростання прибутковості підприємства»  
(повна назва теми)

(за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»)  
(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник д.т.н., професор  
(наук. ступінь, вчене звання)

Темченко О.А.  
(підпис)

(прізвище, ініціали)

### **Робота допущена до захисту в ЕК**

(протокол засідання кафедри \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_р.)

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент В.М. Радько  
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

**Кривий Ріг**  
**2026**

## **ЗАЯВА**

Я, Цьок Наталя Олександрівна, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Обґрунтування стратегії зростання прибутковості підприємства» (за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг») написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

29.05.2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ**  
( повне найменування вищого навчального закладу )

Кафедра економіки та цифрового бізнесу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

**Цьок Наталі Олександрівні**

1. Тема роботи Обґрунтування стратегії зростання прибутковості підприємства (на матеріалах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»)

Науковий керівник роботи д.т.н., професор Темченко О.А.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026р. № 194-ст (з/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

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

Розділ 1. Теоретико-методичні основи підвищення прибутковості підприємства в складних економічних умовах

Розділ 2. Економічний аналіз прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності (2022–2024 роки) з прогнозом на 2026 рік

Розділ 3. Планування стратегії підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності та воєнного стану

*Об’єктом дослідження є прибутковість промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».*

*Предметом дослідження є обґрунтування стратегій та методів підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності.*

*Метою дослідження є розробка обґрунтованої стратегії зростання прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримку конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках металопродукції.*

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	16.06.2026р.	16.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	12.06.2026р.	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	17.06.2026р.	17.06.2026р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 22.06.2026р.	

**Завдання підготував науковий керівник**

Темченко О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Завдання одержав здобувач**

\_\_\_\_\_ Цьок Н.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Цьок Н.О. Обґрунтування стратегії зростання прибутковості підприємства (на матеріалах АрселорМіттал Кривий Ріг). – Рукопис.**

Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі удосконалено теоретико-методичні підходи до обґрунтування стратегії зростання прибутковості промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. Узагальнено економічну сутність прибутковості підприємства та визначено основні фактори впливу на формування фінансових результатів діяльності металургійного підприємства.

Систематизовано сучасні підходи до стратегічного управління прибутковістю підприємства, досліджено особливості формування прибутку в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня економічних ризиків. Доповнено методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та управління витратами з метою забезпечення сталого зростання прибутковості.

На основі проведеного економічного аналізу діяльності ПАТ«АрселорМіттал Кривий Ріг» оцінено динаміку фінансових результатів, показників рентабельності та ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Виявлено основні проблеми, що стримують зростання прибутковості, зокрема високий рівень виробничих витрат, нестабільність ринкової кон'юнктури, вплив зовнішніх економічних чинників та недостатню адаптивність стратегічного управління до сучасних умов функціонування підприємства.

У роботі запропоновано комплекс стратегічних заходів щодо підвищення прибутковості підприємства, який передбачає оптимізацію витрат, удосконалення системи управління збутовою діяльністю, впровадження енергоощадних технологій, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та активізацію інноваційного розвитку підприємства. Розроблено економічне обґрунтування запропонованої стратегії зростання прибутковості та визначено очікуваний економічний ефект від її реалізації.

Ключові слова: прибутковість, прибуток, стратегія, рентабельність, ефективність діяльності, витрати, металургійне підприємство, стратегічне управління, економічний ефект, фінансові результати.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	10
1.1. Економічна сутність прибутковості та її значення для промислового підприємства в умовах нестабільності	10
1.2. Методи та моделі оцінки прибутковості та ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності цінових характеристик реалізації продукції на зовнішніх ринках	19
1.3. Проблеми підвищення прибутковості та планування стратегій її зростання на промисловому підприємстві в умовах економічної нестабільності	27
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПАТ«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та перспективи розвитку в складних умовах господарювання	32
2.2. Динамічний та факторний аналіз прибутковості та виявлення резервів її зростання в умовах воєнного стану та нестабільного ринку	47
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПАТ«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	58
3.1. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів для зростання прибутковості в складних умовах господарювання	58
3.2. Оцінка економічних результатів впровадження стратегії та прогноз досягнення точки беззбитковості до 2026 року	64
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	93

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств України особливого значення набуває питання підвищення їх економічної ефективності та прибутковості. Глобалізація ринків, економічна нестабільність, коливання цін на сировину, енергоресурси та продукцію, а також посилення конкуренції формують складне виробничо-економічне середовище, в якому стійкість та розвиток підприємства безпосередньо залежать від ефективності управління його фінансовими результатами.

Для великих промислових компаній, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що є одним із провідних гірничо-металургійних підприємств України, прибутковість виступає не лише фінансовим показником, а й стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та соціальної стабільності в регіоні.

Актуальність обраної теми визначається кількома ключовими факторами: по-перше, економічна нестабільність в Україні та коливання світових ринкових цін на металургійну продукцію ускладнюють планування фінансових результатів підприємств і знижують передбачуваність прибутку; по-друге, підприємства великого промислового циклу, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», характеризуються високою капіталомісткістю та значними постійними витратами, що підвищує ризик зниження прибутковості в умовах коливання зовнішніх і внутрішніх факторів; по-третє, забезпечення зростання прибутковості є основою для модернізації виробничих процесів, впровадження інновацій та підвищення соціальної відповідальності підприємства, що має суттєве значення для економіки регіону та зайнятості населення.

У науковій літературі питання управління прибутковістю та розробки стратегій її зростання розглядаються різними авторами. Прибутковість є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, однак на сьогодні в економічній науці відсутнє єдине трактування її сутності. Це

зумовлено різними підходами науковців до розуміння природи та джерел формування прибутку. Дослідження економічної сутності прибутку здійснювали відомі представники політичної економії, зокрема Adam Smith, David Ricardo, Jean-Baptiste Say, John Stuart Mill, Irving Fisher та інші.

Питання управління прибутком і підвищення прибутковості підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких О. В. Рябенкова, А. М. Поддєрьогін, І. А. Маркіна, Ю. В. Кучерявенко, Г. В. Тельнова, І. О. Бланк, В. В. Ковальов, М. І. Баканов, Є. Ю. Ткаченко, Eugene F. Brigham, В. В. Костецький, Л. О. Денисенко та інші дослідники.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники підкреслюють, що прибутковість підприємства є інтегральним показником економічної ефективності, що відображає результативність виробничо-господарської діяльності та ефективність використання ресурсів. Значна частина досліджень присвячена аналізу факторів впливу на прибутковість, методам її оцінки та побудові стратегій управління в умовах нестабільності. Разом із тим, науково-практична розробка комплексних стратегій підвищення прибутковості для конкретних промислових підприємств великого масштабу, з урахуванням специфіки їх виробничого процесу та зовнішніх економічних факторів, залишається актуальною проблемою, що потребує детального дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці обґрунтованої стратегії зростання прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримку конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках металопродукції.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи прибутковості та її роль у забезпеченні ефективного функціонування промислових підприємств;

- проаналізувати сучасний стан діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зокрема динаміку прибутковості та основні фактори її формування;
- визначити проблеми підвищення прибутковості підприємства та ризики, що впливають на фінансові результати;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності діяльності підприємства та інструменти прогнозування фінансових результатів;
- розробити стратегію зростання прибутковості та запропонувати практичні заходи для її реалізації.

Об'єкт дослідження – прибутковість промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження – обґрунтування стратегій та методів підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності.

Для реалізації дослідження застосовувалися такі методи:

- аналіз статистичних та фінансових показників діяльності підприємства;
- економіко-математичне моделювання, у тому числі сценарний аналіз та аналіз чутливості;
- порівняльний аналіз (бенчмаркінг) з іншими металургійними підприємствами;
- маржинальний аналіз, оцінка точок беззбитковості;
- використання прикладних комп'ютерних програм: Microsoft Excel, SPSS, 1С: Підприємство, а також спеціалізованих платформ для фінансового аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали фінансові та річні звіти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», внутрішні аналітичні матеріали підприємства, статистичні дані Державної служби статистики України, публікації в наукових журналах та матеріали зарубіжних дослідників у сфері управління прибутковістю промислових підприємств.

Наукова та практична значущість роботи полягає у можливості використання розробленої стратегії для підвищення прибутковості підприємств гірничо-металургійного комплексу, адаптації її до нестабільних умов ринку, а також у формуванні рекомендацій для оптимізації витрат, диверсифікації продукції та підвищення інноваційного потенціалу. Особистий внесок автора полягає у проведенні комплексного аналізу фінансових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», формуванні практичних рекомендацій та побудові економіко-математичної моделі прогнозування прибутковості.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 107 сторінок, містить 16 таблиць, 10 рисунків, 12 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

### 1.1. Економічна сутність прибутковості та її значення для промислового підприємства в умовах нестабільності

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується зростанням рівня невизначеності та нестабільності умов господарювання. Це проявляється у посиленні інфляційних процесів, коливаннях валютних курсів, зміні кон'юнктури світових ринків, зростанні вартості енергоресурсів, порушенні логістичних ланцюгів та підвищенні рівня економічних ризиків. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення прибутковості підприємств, оскільки саме вона є ключовим індикатором фінансової стійкості, ефективності функціонування та здатності підприємства до довгострокового розвитку.

Для промислових підприємств проблема формування та підтримання належного рівня прибутковості є особливо актуальною з огляду на специфіку їх діяльності, що характеризується високою капіталомісткістю виробництва, значною часткою постійних витрат, тривалим виробничим циклом, енергоємністю технологічних процесів та залежністю від зовнішніх ринків сировини і збуту. У таких умовах прибутковість виступає не лише результативним показником діяльності, а й стратегічною категорією, що визначає економічну безпеку підприємства та його адаптаційні можливості.

Теоретичні основи дослідження прибутковості сформовані у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких І. Бланк, А. Поддєрьогін, Г. Савицька, М. Білик, М. Портер, П. Друкер та інші. У їхніх роботах прибутковість розглядається як інтегральна характеристика ефективності

діяльності підприємства, що відображає результативність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток у процесі господарської діяльності.

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування сутності прибутковості. Частина дослідників розглядає її як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, інші – як систему відносних показників ефективності використання ресурсів.

Так, І. Бланк акцентує увагу на здатності підприємства генерувати прибуток і ефективно використовувати капітал [6], тоді як Г. Савицька розглядає прибутковість як комплексний показник ефективності господарської діяльності [38]. У свою чергу, М. Портер пов'язує прибутковість із формуванням конкурентних переваг підприємства та його позицією на ринку.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що прибутковість є багатогранною економічною категорією, яка характеризує ефективність функціонування підприємства через співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів. Саме тому вона є більш інформативною порівняно з абсолютним показником прибутку, оскільки дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємств різного масштабу.

У межах класичної економічної теорії прибутковість традиційно розглядається як здатність підприємства отримувати прибуток та забезпечувати рентабельність господарської діяльності. Проте сучасні умови функціонування підприємств суттєво трансформували підходи до управління, змістивши акценти на забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта господарювання. Це досягається завдяки ефективному використанню наявних ресурсів і можливостей, підвищенню конкурентного потенціалу підприємства, а також упровадженню інноваційних технологій та сучасних управлінських рішень.

У таблиці 1.1 наведено узагальнення підходів до трактування категорії «прибутковість» у сучасних наукових дослідженнях.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування категорії «прибутковість» у сучасних наукових дослідженнях**

Автор	Трактування категорії прибутковості
Хмелевський О. В. [47]	Прибутковість підприємства визначається як такий стан його функціонування, за якого забезпечується здатність отримувати прибуток, здійснювати ефективну господарську діяльність, підтримувати платоспроможність та створювати умови для сталого розвитку і економічного зростання.
Кучер Л. Ю. [25]	Прибутковість розглядається як економічна категорія, що відображає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу та результативність управління підприємством, за яких доходи від реалізації продукції забезпечують повне покриття витрат і формування прибутку для подальшого розвитку та стимулювання персоналу.
Антонюк Р. Р. [4]	Прибутковість характеризує економічний стан підприємства, який проявляється у його реальній та потенційній здатності формувати позитивний фінансовий результат шляхом перевищення доходів над витратами, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та задоволення корпоративних і суспільних потреб.

Джерело: складено автором на основі [47, 25, 4]

Досліджуючи прибутковість підприємства крізь призму її концептуальних характеристик, Хмелевський О. В. наголошує на декількох ключових аспектах.

По-перше, категорія прибутковості тісно пов'язана із системою показників, що характеризують результати діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

По-друге, прибутковість перебуває у взаємозв'язку зі стадіями життєвого циклу підприємства, що проявляється через оцінювання потенціалу її формування.

По-третє, важливе місце в управлінні прибутковістю займає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, орієнтоване на забезпечення розвитку та активізації підприємницької діяльності.

Науковець також виокремлює систему взаємопов'язаних показників прибутковості, до якої відносить дохід, додану вартість, прибуток і чисті грошові потоки. На його думку, кожен абсолютний показник прибутковості

відображає перевищення доходів над витратами, понесеними у процесі господарської діяльності, що, своєю чергою, впливає на зміну потоків економічних вигід. Відносні показники прибутковості автор систематизує за двома основними критеріями: широтою трактування прибутку, який використовується у чисельнику, та складом витрат, ресурсів або капіталу, що становлять знаменник відповідних показників.

Кучер Л. Ю. визначає низку принципів, на яких повинна ґрунтуватися система оцінювання прибутковості підприємства. До них належать: наявність чіткого економічного змісту показників та можливість їх порівняння у часовому й просторовому аспектах; термінологічна узгодженість; системність і орієнтація на потреби користувачів; повнота та точність відображення ефективності діяльності; автономність; взаємозв'язок між прибутком і чинниками його формування; зручність практичного використання; комплексність; адаптивність і адекватність. На думку дослідниці, система оцінювання прибутковості має охоплювати як часткові показники, що характеризують ефективність використання окремих ресурсів, так і узагальнюючі індикатори, на основі яких формуються підсумкові висновки щодо результативності діяльності підприємства.

Своєю чергою, Антонюк Р. Р. пропонує оцінювати прибутковість підприємства за трьома ключовими параметрами: розмірністю, потенціалом і якістю. Розмірність прибутковості характеризує результативність діяльності підприємства та визначається за допомогою системи показників рентабельності й абсолютних показників прибутку. Потенціал прибутковості охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, які формують можливості підприємства здійснювати прибуткову діяльність та забезпечувати зростання фінансових результатів. Якість прибутковості відображає змістовні характеристики прибутку та демонструє ефективність функціонування підприємства у контексті реалізації його стратегічної місії та цілей розвитку.

Результати дослідження теоретичних аспектів категорії «рентабельність» дають підстави стверджувати, що вона характеризує відносний рівень прибутковості господарської діяльності підприємства та виступає одним із ключових показників її ефективності.

Як зазначає Самусєва Л. Ю., рентабельність відображає кінцеві результати діяльності підприємства у відносному вираженні та визначається як відсоткове співвідношення певного виду прибутку до показника, що характеризує ресурси, витрати або результати діяльності у вартісній формі [39].

Економічний зміст рентабельності полягає у відображенні обсягу прибутку, який підприємство отримує з кожної одиниці використаних ресурсів або здійснених витрат. Показники рентабельності широко застосовуються для оцінювання ефективності діяльності підприємства та його структурних підрозділів, обґрунтування цінової й інвестиційної політики, проведення порівняльного аналізу підприємств-конкурентів, формування оптимального асортименту продукції та визначення раціональності організації виробничої діяльності.

На нашу думку, в сучасних умовах економічної нестабільності прибутковість промислового підприємства доцільно розглядати не лише як показник фінансової результативності, а як інтегральний індикатор адаптивності підприємства до кризових змін зовнішнього середовища. В умовах високої волатильності ринків саме здатність підприємства підтримувати стабільний рівень прибутковості свідчить про ефективність системи управління, гнучкість виробничої структури та рівень стратегічної стійкості.

Особливо актуальним це є для великих промислових підприємств України, діяльність яких значною мірою залежить від коливань світових цін, валютних курсів, вартості енергоресурсів та логістичних ризиків. За таких умов традиційний підхід до оцінки прибутковості лише через систему фінансових коефіцієнтів є недостатнім. Прибутковість повинна оцінюватися

комплексно – з урахуванням рівня ризиків, інноваційної активності, швидкості адаптації підприємства до змін ринкового середовища та ефективності стратегічного управління.

У межах даного дослідження обґрунтовується підхід, відповідно до якого забезпечення прибутковості промислового підприємства є результатом не лише ефективного використання ресурсів, а й здатності підприємства формувати антикризові механізми управління, здійснювати диверсифікацію діяльності та впроваджувати сучасні цифрові технології управління бізнес-процесами. Саме тому прибутковість доцільно розглядати як стратегічний критерій економічної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи існуючі підходи, у межах дослідження прибутковість доцільно визначати як комплексну економічну категорію, що відображає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат у довгостроковій перспективі в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Важливим методологічним аспектом є розмежування понять «прибуток» і «прибутковість». Якщо прибуток є абсолютним фінансовим результатом діяльності підприємства, то прибутковість є відносним показником, який характеризує ефективність використання ресурсів. Це робить її більш універсальною для порівняльного аналізу діяльності підприємств.

В умовах економічної нестабільності на прибутковість підприємства впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни податкової політики, кон'юнктура світових ринків, політичні ризики та порушення логістичних ланцюгів. Внутрішні фактори охоплюють рівень витрат, продуктивність праці, технічний стан виробництва, ефективність управління, інноваційну активність та маркетингову політику підприємства.

Сучасний стан національної економіки характеризується високою динамічністю змін, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських механізмів підприємств з метою підвищення їхньої прибутковості та загальної ефективності діяльності.

Прибуток як економічна та облікова категорія відіграє важливу роль у процесах планування й прогнозування діяльності суб'єктів господарювання, виступаючи базовим орієнтиром при виборі альтернативних варіантів інвестування капіталу та оцінюванні доцільності майбутніх інвестиційних рішень.

Оцінювання прибутку здійснюється через аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та визначення перспектив його подальшого розвитку, при цьому ключове значення має рівень майбутніх витрат і потенціал їх оптимізації та зниження. З одного боку, прибутковість підприємства відображає результативність функціонування системи внутрішнього управління, з іншого – ступінь адаптації до змін зовнішнього конкурентного середовища.

У підсумку прибутковість має характеризувати здатність підприємства реалізовувати свою соціально-економічну місію, акумулювати досягнуті результати діяльності та забезпечувати можливості їх подальшого зростання у довгостроковій перспективі.

У практичному вимірі прибутковість виконує низку ключових функцій: забезпечує фінансову стійкість підприємства, виступає джерелом самофінансування, визначає інвестиційну привабливість, формує основу стратегічного розвитку та є критерієм ефективності управлінських рішень. Для великих промислових підприємств, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ці функції набувають особливого значення через високу залежність від світових цін на металопродукцію та значну енергоємність виробництва.

Отже, прибутковість є складною багатовимірною економічною категорією, яка відображає ефективність функціонування підприємства та

його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності вона набуває стратегічного значення, оскільки визначає фінансову стійкість, конкурентоспроможність і перспективи розвитку промислового підприємства.

Для оцінки прибутковості промислового підприємства в умовах економічної нестабільності доцільно використовувати систему взаємопов'язаних аналітичних показників, які дають змогу оцінити не лише абсолютний фінансовий результат, а й ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та вплив зовнішніх економічних чинників.

Базовими показниками оцінки є валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток підприємства. Проте для комплексного аналізу прибутковості необхідно використовувати систему відносних показників рентабельності.

Для комплексної оцінки прибутковості промислового підприємства в умовах економічної нестабільності доцільно використовувати систему абсолютних, відносних, динамічних, антикризових та факторних показників.

Застосування наведеної системи показників забезпечує всебічну оцінку фінансових результатів підприємства та створює основу для розробки заходів щодо підвищення його прибутковості.

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити прибутковість промислового підприємства в умовах економічної нестабільності, виявити основні фактори впливу на фінансові результати та сформувати інформаційну базу для розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. У подальшому дослідженні зазначені показники будуть використані для аналізу прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування напрямів її підвищення.

У таблиці 1.2 наведено система показників оцінки прибутковості промислового підприємства в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 1.2

**Система показників оцінки прибутковості промислового підприємства в умовах економічної нестабільності**

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Абсолютні	Валовий прибуток	$ВП = ЧД - СВ$	Характеризує результат основної виробничої діяльності підприємства
	Операційний прибуток	$ОП = ВП - ОВ$	Відображає фінансовий результат від операційної діяльності
	Чистий прибуток	$ЧП = ПДО - \text{Податок на прибуток}$	Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства
Рентабельності	Рентабельність продажів (ROS)	$ROS = ЧП / ЧД \times 100\%$	Показує частку чистого прибутку в кожній гривні реалізованої продукції
	Рентабельність активів (ROA)	$ROA = ЧП / А \times 100\%$	Характеризує ефективність використання активів підприємства
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ROE = ЧП / ВК \times 100\%$	Відображає прибутковість власного капіталу
	Рентабельність виробництва	$РВ = П / С \times 100\%$	Показує ефективність виробничих витрат
Динаміки	Індекс прибутковості	$Іп = Пт / П0$	Характеризує зміну прибутку порівняно з базовим періодом
	Темп приросту прибутку	$Тпр = (Пт - П0) / П0 \times 100\%$	Відображає швидкість зміни прибутку
Стійкості	Коефіцієнт стійкості прибутку	$Кст = Псер / \sigma$	Оцінює стабільність отримання прибутку в часі
Антикризові	Точка беззбитковості	$Тб = \text{Постійні витрати} / (1 - \text{Змінні витрати} / \text{Виручка})$	Визначає мінімальний обсяг реалізації для покриття витрат
	Запас фінансової міцності	$ЗФМ = (\text{Виручка} - Тб) / \text{Виручка} \times 100\%$	Показує рівень фінансової безпеки підприємства
Інфляційні	Реальний прибуток	$Преал = Пном / Іінф$	Дає змогу врахувати вплив інфляції на фінансовий результат
Факторні	Модель DuPont	$ROE = (ЧП/ЧД) \times (ЧД/А) \times (А/ВК)$	Дозволяє визначити вплив рентабельності продажів, оборотності активів і фінансового левериджу на рентабельність власного капіталу

Джерело: складено автором на основі [6, 38]

**Примітка:** ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; СВ – собівартість реалізованої продукції; ОВ – операційні витрати; ЧП – чистий прибуток; ПДО – прибуток до оподаткування; А – середньорічна вартість активів; ВК – середньорічна величина власного капіталу; П – прибуток; С – собівартість продукції;  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення прибутку; Іінф – індекс інфляції.

## **1.2. Методи та моделі оцінки прибутковості та ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності цінових характеристик реалізації продукції на зовнішніх ринках**

В умовах посилення глобалізаційних процесів та активізації зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств особливої актуальності набуває проблема оцінювання прибутковості та ефективності їх функціонування за умов невизначеності цінових параметрів на зовнішніх ринках.

Для підприємств експортоорієнтованого типу така невизначеність зумовлена впливом багатьох факторів, серед яких ключовими є коливання світових цін на продукцію, нестабільність валютних курсів, зміни кон'юнктури міжнародних ринків, посилення торговельних обмежень, а також геополітичні ризики. У сукупності ці чинники ускладнюють процес прогнозування фінансових результатів та знижують точність традиційних методів оцінки ефективності.

Оцінка прибутковості підприємства здійснюється за допомогою системи взаємопов'язаних показників, які відображають різні аспекти його діяльності. Базовими є показники рентабельності: рентабельність продукції, продажів, активів і власного капіталу. Вони дозволяють визначити ефективність використання ресурсів і результативність господарської діяльності. Однак в умовах нестабільних цін на зовнішніх ринках ці показники мають обмежену аналітичну цінність, оскільки базуються на фактичних або прогнозованих, але часто нестійких даних.

Оцінювання прибутковості підприємства базується на системі взаємопов'язаних фінансових показників, які характеризують різні аспекти його господарської діяльності.

У таблиці 1.3 наведено основні показники прибутковості підприємства.

Таблиця 1.3

### Основні показники оцінки прибутковості підприємства

Показник	Економічний зміст
Рентабельність продукції	Відображає ефективність виробництва окремих видів продукції
Рентабельність продажів	Характеризує частку прибутку у виручці від реалізації
Рентабельність активів	Показує ефективність використання сукупних активів
Рентабельність власного капіталу	Визначає дохідність вкладеного власного капіталу

Джерело: складено автором на основі [39]

Водночас в умовах нестабільності зовнішніх ринків зазначені показники не завжди забезпечують достатній рівень аналітичної точності, оскільки значною мірою залежать від змінних та часто волатильних вхідних даних.

Одним із найбільш поширених інструментів оцінки ефективності діяльності підприємства є маржинальний аналіз, який ґрунтується на поділі витрат на постійні та змінні компоненти.

У таблиці 1.4 наведено інструменти маржинального аналізу та її характеристики.

Таблиця 1.4

### Інструменти маржинального аналізу та їх характеристика

Інструмент	Зміст	Аналітичне значення
Точка беззбитковості	Обсяг реалізації, за якого прибуток дорівнює нулю	Дозволяє визначити мінімально необхідний рівень продажів
Запас фінансової міцності	Різниця між фактичним обсягом продажів і точкою беззбитковості	Характеризує рівень фінансової стійкості підприємства
Операційний важіль	Чутливість прибутку до зміни обсягів реалізації	Дає змогу оцінити ризик зміни прибутковості

Джерело: складено автором на основі [30]

Важливим напрямом аналітичного дослідження є аналіз чутливості, який дозволяє оцінити вплив ключових факторів на фінансовий результат підприємства. У таблиці 1.5 наведено фактори аналізу чутливості прибутковості.

Таблиця 1.5

**Фактори аналізу чутливості прибутковості підприємства**

Фактор	Характер впливу	Рівень критичності
Ціна продукції	Безпосередньо визначає обсяг виручки	Високий
Обсяг реалізації	Впливає на загальний дохід та структуру витрат	Високий
Змінні витрати	Формують рівень маржинального прибутку	Середній
Валютний курс	Визначає експортну виручку у національному еквіваленті	Дуже високий

Джерело: складено автором на основі [38]

У контексті невизначеності широкого застосування набувають сценарні методи аналізу, які передбачають розробку кількох альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та базового). Для кожного сценарію розраховуються показники прибутковості, що дозволяє оцінити можливий діапазон фінансових результатів та підготувати підприємство до різних варіантів змін зовнішнього середовища.

У межах стратегічного підходу, запропонованого З. Є. Шершньовою, сценарне планування розглядається як інструмент формування альтернативних варіантів розвитку підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та рівня невизначеності. Цінова нестабільність на зовнішніх ринках є одним із ключових дестабілізуючих чинників, що визначає різні траєкторії розвитку підприємства.

Оптимістичний сценарій передбачає сприятливу кон'юнктуру зовнішніх ринків, зростання світових цін на продукцію, стабільність валютного курсу та підвищення попиту. За таких умов підприємство забезпечує зростання обсягів експорту, підвищення прибутковості та розширення ринкової частки. Стратегічні рішення орієнтуються на інвестиції в модернізацію виробництва, розширення асортименту та посилення конкурентних позицій.

Базовий сценарій характеризується відносною стабільністю ринкового середовища з незначними коливаннями цін і попиту. У таких умовах підприємство зберігає досягнуті позиції на ринку, забезпечує стабільний рівень доходів і прибутковості. Управлінські рішення спрямовані на

підтримання ефективності діяльності, контроль витрат та оптимізацію ресурсного забезпечення.

Песимістичний сценарій передбачає зниження світових цін, скорочення попиту на продукцію та підвищення валютних ризиків. Це призводить до зменшення виручки та прибутку, а в окремих випадках – до виникнення збитковості. У відповідь підприємство застосовує заходи з оптимізації витрат, перегляду структури експорту, диверсифікації ринків збуту та посилення антикризового управління.

Кризовий сценарій формується за умов різкого погіршення зовнішнього середовища: обвалу цін, торговельних обмежень, порушення логістичних ланцюгів та високої геополітичної нестабільності. У такій ситуації підприємство змушене переходити до режиму антикризового управління, що включає скорочення витрат, реструктуризацію діяльності, мінімізацію ризиків і збереження фінансової стійкості як пріоритетної мети.

У таблиці 1.6 наведено сценарії розвитку підприємства в умовах цінової невизначеності.

Таблиця 1.6

**Сценарії розвитку підприємства в умовах цінової невизначеності**

Сценарій	Характеристика	Очікуваний результат
Оптимістичний	Зростання цін, попиту та сприятлива кон'юнктура	Максимізація прибутку
Базовий	Стабільні ринкові умови без суттєвих коливань	Середній рівень прибутковості
Песимістичний	Падіння цін та скорочення попиту	Зниження прибутку або збитковість

Джерело: складено автором на основі [50]

Особливе місце в оцінці ефективності діяльності підприємства займають економіко-математичні моделі, які дозволяють формалізувати взаємозв'язки між ключовими показниками та враховувати вплив невизначеності. До таких моделей належать:

- стохастичні моделі, які враховують випадковий характер змін зовнішніх факторів, зокрема цін на продукцію. Вони дозволяють оцінити ймовірнісні характеристики прибутковості та ризики втрат;

- імітаційне моделювання (simulation modeling), яке дає змогу відтворювати поведінку підприємства в умовах різних ринкових ситуацій. Найбільш поширеним є метод Монте-Карло, що дозволяє отримати розподіл можливих фінансових результатів на основі великої кількості випадкових сценаріїв;

- оптимізаційні моделі, спрямовані на визначення найкращих управлінських рішень за умов обмежених ресурсів і невизначеності. Вони дозволяють, наприклад, визначити оптимальний обсяг виробництва чи структуру експорту з урахуванням коливань цін [7].

У таблиці 1.7 наведено економіко-математичні моделі оцінки прибутковості.

Таблиця 1.7

#### Економіко-математичні моделі оцінки прибутковості

Тип моделі	Характеристика	Можливості застосування
Стохастичні моделі [7]	Враховують випадковий характер зовнішніх факторів	Оцінка ризиків та ймовірностей фінансових результатів
Імітаційні моделі (Монте-Карло) [20]	Багаторазове моделювання випадкових сценаріїв	Отримання розподілу можливих результатів
Оптимізаційні моделі [7]	Визначення найкращих управлінських рішень	Оптимізація виробництва та експорту

Джерело: складено автором на основі [7, 20]

Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, одним із найбільш значущих викликів у сфері фінансового менеджменту є управління валютними ризиками. Їх поява зумовлена коливаннями валютних курсів, які безпосередньо впливають на розмір експортної виручки, вартість імпортованих ресурсів, а також на загальний фінансовий результат діяльності підприємства.

У сучасній фінансовій теорії валютний ризик розглядається як складова загальної системи фінансових ризиків підприємства. Він відображає

ймовірність зміни вартості майбутніх грошових потоків унаслідок коливань валютних курсів. Теоретичні та практичні аспекти оцінювання й управління валютними ризиками широко висвітлюються у науковій економічній літературі. При цьому валютні деривативи визначаються як один із ключових інструментів хеджування ризиків у міжнародній діяльності підприємств та забезпечення стабільності їх фінансових результатів. У практиці фінансового управління застосовується комплекс методів валютного аналізу, які дозволяють оцінити, наскільки чутливою є прибутковість підприємства до змін валютного курсу. До найбільш поширених належать сценарний аналіз, аналіз чутливості, а також використання похідних фінансових інструментів як засобів страхування валютних ризиків.

Базовим інструментом мінімізації валютного ризику є хеджування, яке передбачає формування компенсуючих фінансових позицій, здатних зменшити негативний вплив коливань валютного курсу на результати діяльності підприємства. У практиці найчастіше застосовуються форвардні та ф'ючерсні контракти, а також валютні опціони.

Форвардні контракти дають змогу заздалегідь зафіксувати обмінний курс на визначену майбутню дату, що забезпечує підприємству прогнозованість та стабільність грошових надходжень. Ф'ючерсні контракти, на відміну від форвардних, є стандартизованими біржовими інструментами, які використовуються на організованих ринках деривативів і слугують для зниження ризиків через механізм ринкової хеджуючої торгівлі.

З позицій сучасного фінансового менеджменту використання зазначених інструментів дозволяє зменшити варіативність (дисперсію) фінансових результатів підприємства, підвищити стабільність грошових потоків та забезпечити більшу передбачуваність фінансового планування в умовах валютної нестабільності [27].

Ще одним важливим підходом до оцінювання ефективності діяльності підприємства є використання концепції вартісно-орієнтованого управління, в основі якої лежать показники економічної доданої вартості (EVA) та чистої

приведеної вартості (NPV). Їх застосування дозволяє перейти від бухгалтерського підходу до оцінки результатів діяльності до економічного, який враховує не лише обсяг отриманого прибутку, але й вартість залученого капіталу та альтернативні витрати його використання.

Показник економічної доданої вартості (EVA) відображає реальний економічний результат діяльності підприємства після покриття витрат на залучений капітал. Іншими словами, він показує, чи створює підприємство додану вартість для власників, чи лише компенсує витрати на фінансування своєї діяльності. Такий підхід є особливо важливим в умовах ринкової нестабільності, оскільки дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність управлінських рішень та інвестиційної політики [34].

Економічна додана вартість формується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та витратами на капітал, залучений підприємством. Таким чином, EVA відображає не лише результативність операційної діяльності, але й ефективність використання фінансових ресурсів у цілому.

Поряд із цим, показник чистої приведеної вартості (NPV) є одним із ключових інструментів інвестиційного аналізу та використовується для оцінювання доцільності реалізації інвестиційних проєктів. Його сутність полягає у приведенні майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості з урахуванням ставки дисконту, яка відображає альтернативну вартість капіталу та рівень ризику.

Застосування NPV дозволяє оцінити, чи створює інвестиційний проєкт додану вартість у довгостроковій перспективі. Якщо значення показника є додатним, це свідчить про доцільність реалізації проєкту, оскільки він забезпечує приріст вартості підприємства. У випадку від'ємного значення проєкт, навпаки, призводить до зниження економічної вартості бізнесу.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища використання показників EVA та NPV є більш інформативним порівняно з традиційними бухгалтерськими показниками прибутку. Це пояснюється тим,

що вони враховують не лише фактичні фінансові результати, але й фактор часу, ризику та вартості капіталу, що є критично важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Додатково в сучасній практиці управління підприємствами широко застосовується бенчмаркінг. Його сутність полягає у порівнянні ключових показників діяльності підприємства з показниками конкурентів або середньогалузевими стандартами. Такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити рівень ефективності підприємства, виявити слабкі місця в його діяльності та визначити резерви для підвищення результативності.

У межах бенчмаркінгу підприємства орієнтуються на найкращі практики інших компаній, що дозволяє не лише оцінити власні позиції на ринку, але й адаптувати успішні управлінські рішення до власної діяльності. У результаті підвищується конкурентоспроможність і загальна ефективність функціонування підприємства.

Важливу роль у підвищенні якості оцінювання відіграє інформаційне забезпечення управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ та технологій обробки великих масивів даних (Big Data) дозволяє суттєво підвищити точність розрахунків, швидкість обробки інформації та якість прогнозування фінансових результатів. Це, у свою чергу, створює більш надійну основу для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання прибутковості та ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності має ґрунтуватися на комплексному підході. Він передбачає поєднання традиційних фінансових показників із сучасними аналітичними інструментами, методами моделювання та оцінювання ризиків. Використання маржинального аналізу, сценарного підходу, економіко-математичних моделей, аналізу чутливості, бенчмаркінгу та цифрових технологій дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємства, але й прогнозувати його розвиток та формувати більш

обґрунтовані стратегічні рішення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### **1.3. Проблеми підвищення прибутковості та планування стратегій її зростання на промисловому підприємстві в умовах економічної нестабільності**

У сучасних умовах функціонування економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю макроекономічного середовища, посиленням конкуренції та турбулентністю зовнішніх ринків, проблема підвищення прибутковості промислових підприємств набуває особливого стратегічного значення. Додатковим дестабілізуючим чинником для українських підприємств стали наслідки повномасштабної війни, що супроводжуються руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів, зростанням витрат на енергозабезпечення, міграцією трудових ресурсів та скороченням внутрішнього і зовнішнього попиту [2]. За таких умов прибутковість уже не може розглядатися лише як результат ефективної операційної діяльності. Вона перетворюється на складну багатофакторну категорію, яка формується під впливом зовнішніх і внутрішніх детермінант та потребує системного, гнучкого й ризик-орієнтованого підходу до управління.

З огляду на це, забезпечення стабільного зростання прибутковості в умовах економічної нестабільності потребує не лише оперативного реагування на зміни ринку, але й формування довгострокових стратегічних рішень, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Аналіз сучасних умов функціонування промислових підприємств дозволяє виокремити низку ключових проблем, що безпосередньо впливають на рівень їх прибутковості:

1. Висока мінливість зовнішнього середовища. Вона проявляється у коливаннях макроекономічних показників, інфляційних процесах, нестабільності валютних курсів, змінах податкової політики, а також у геополітичних ризиках і порушенні міжнародних логістичних ланцюгів. Для підприємств, які орієнтовані на експортну діяльність, така нестабільність ускладнює прогнозування доходів, формування цінової політики та планування фінансових результатів, що безпосередньо знижує передбачуваність прибутковості.

2. Коливання цін на сировину, енергоносії та матеріальні ресурси, які формують значну частку собівартості продукції. У разі зростання витрат і неможливості пропорційного підвищення цін реалізації відбувається скорочення маржинального прибутку та загального рівня рентабельності. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління витратами, впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізація виробничих процесів.

3. Обмежений доступ підприємств до фінансових ресурсів. В умовах економічної нестабільності зростає вартість кредитних ресурсів, підвищуються вимоги до позичальників та скорочується обсяг інвестиційного фінансування. Це ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів, модернізацію виробництва та впровадження інновацій, що у довгостроковій перспективі негативно впливає на конкурентоспроможність і прибутковість підприємств.

4. Недостатньо ефективна система управління. Проявляється у нераціональній структурі витрат, низькій продуктивності праці, слабкому рівні автоматизації та недостатній цифровізації управлінських процесів. Окремо слід відзначити формальний характер стратегічного планування, коли управлінські рішення не завжди ґрунтуються на глибокому аналізі зовнішнього середовища та реальних ризиків.

5. Нестабільність попиту на продукцію. Зміна споживчих переваг, скорочення платоспроможного попиту та посилення конкуренції на ринку

ускладнюють процес реалізації продукції. Це призводить до нерівномірності грошових надходжень і підвищує ризик втрати частини доходів підприємства.

6. Інноваційна діяльність є ключовим фактором довгострокового зростання прибутковості. Однак її розвиток часто стримується високим рівнем ризику, нестабільністю економічного середовища та браком фінансових ресурсів. У результаті підприємства повільно оновлюють технологічну базу, що знижує їх конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У межах окреслених проблем особливої актуальності набуває:

- необхідність формування дієвої системи стратегічного управління прибутковістю підприємства. Стратегічне планування в даному контексті охоплює не лише визначення довгострокових цільових орієнтирів, а й розроблення комплексу взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на підвищення адаптивності та стійкості підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища;

- стратегія оптимізації витрат, що передбачає системне зниження собівартості продукції за рахунок упровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, підвищення енергоефективності та вдосконалення організації праці. Водночас реалізація цієї стратегії потребує дотримання збалансованого підходу між скороченням витрат і забезпеченням належного рівня якості продукції;

- стратегія диференціації продукції, яка базується на формуванні унікальних споживчих характеристик товарів або послуг. Це дає змогу підприємству створювати додану вартість, підвищувати конкурентоспроможність продукції, встановлювати вищий ціновий рівень і, відповідно, нарощувати рівень прибутковості.

- стратегія диверсифікації, що передбачає розширення товарного асортименту, освоєння нових ринкових сегментів і зменшення залежності підприємства від окремих видів продукції або ринків збуту.

- ризик-орієнтоване управління, яке передбачає системну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію фінансових, виробничих і валютних ризиків із

використанням інструментів сценарного аналізу, страхування, а також формування відповідних резервів для забезпечення фінансової стабільності.

- цифровізація управлінських процесів, що забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства, оперативності прийняття управлінських рішень і вдосконалення системи прогнозування фінансових результатів.

- розвиток людського капіталу, адже рівень професійної підготовки персоналу, управлінських компетентностей і мотиваційних механізмів безпосередньо визначає продуктивність праці та загальну ефективність функціонування підприємства.

На підставі зазначеного визначено, що підвищення прибутковості промислових підприємств в умовах економічної нестабільності є складним, багатофакторним процесом, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти функціонування. Його ефективна реалізація можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує оптимізацію витрат, інноваційний розвиток, диверсифікацію діяльності, цифрову трансформацію та впровадження сучасних інструментів управління ризиками. Таким чином, стратегічне планування прибутковості виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до умов економічної невизначеності.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади підвищення прибутковості підприємства в умовах економічної нестабільності. Встановлено, що прибутковість є комплексною економічною категорією, яка відображає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність забезпечувати стабільні фінансові результати у довгостроковій перспективі.

Проаналізовано підходи науковців до трактування прибутковості та рентабельності, що засвідчило відсутність єдиного універсального визначення даної категорії та підтвердило її багатовимірний характер. Обґрунтовано доцільність розмежування понять «прибуток» і «прибутковість» як абсолютного та відносного показників ефективності діяльності підприємства.

Досліджено методичні підходи до оцінювання прибутковості, зокрема систему фінансових коефіцієнтів, маржинальний аналіз, аналіз чутливості, сценарне моделювання та економіко-математичні моделі. Визначено, що в умовах невизначеності найбільш ефективним є їх комплексне застосування з урахуванням ризиків та зовнішніх факторів впливу.

Виявлено, що сучасні промислові підприємства функціонують в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність переходу до ризик-орієнтованого та стратегічного підходу до управління прибутковістю.

Визначено основні напрями підвищення прибутковості підприємств, серед яких: оптимізація витрат, диверсифікація діяльності, диференціація продукції, цифровізація управління, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних інструментів управління ризиками.

Таким чином, подальші дослідження доцільно зосередити на обґрунтуванні практичних механізмів підвищення прибутковості промислового підприємства та розробці стратегічних інструментів її забезпечення в умовах високої економічної невизначеності.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та перспективи розвитку в складних умовах господарювання**

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України та одним із ключових виробників сталі у Східній Європі. Підприємство функціонує у складі міжнародної корпорації ArcelorMittal, що забезпечує його інтеграцію у глобальні виробничо-збутові ланцюги, доступ до технологій та міжнародних інвестицій.

У даному дослідженні підприємство розглядається як базовий об'єкт формування стратегії зростання прибутковості, оскільки воно поєднує значний виробничий потенціал із високою чутливістю до зовнішніх економічних та безпекових факторів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є вертикально інтегрованим металургійним комплексом повного циклу, який охоплює всі етапи виробництва сталі – від видобутку сировини до випуску готової продукції.

До основних виробничих підрозділів належать [29]:

- гірничодобувні кар'єри;
- агломераційне виробництво;
- коксохімічний комплекс;
- доменне виробництво;
- сталеплавильні цехи;
- прокатні виробництва.

Така структура забезпечує контроль над технологічним процесом і формує потенціал для управління витратами, однак водночас зумовлює високу енерго- та матеріаломісткість продукції, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства.

Підприємство належить до системоутворюючих об'єктів промисловості України та виконує ключові економічні функції:

- забезпечення експорту металургійної продукції;
- формування валютних надходжень;
- створення робочих місць у промисловому регіоні;
- підтримка суміжних галузей (енергетика, транспорт, будівництво);
- значний внесок у державний і місцеві бюджети.

До початку повномасштабної війни АМКР входив до числа найбільших платників податків у промисловому секторі України та забезпечував стабільну роботу металургійної галузі регіону.

Виробничі показники є ключовою базою формування доходності підприємства, а отже – і його прибутковості. У таблиці 2.1 та рис. 2.1 наведено динаміку випуску основних видів продукції за останні три роки.

Таблиця 2.1

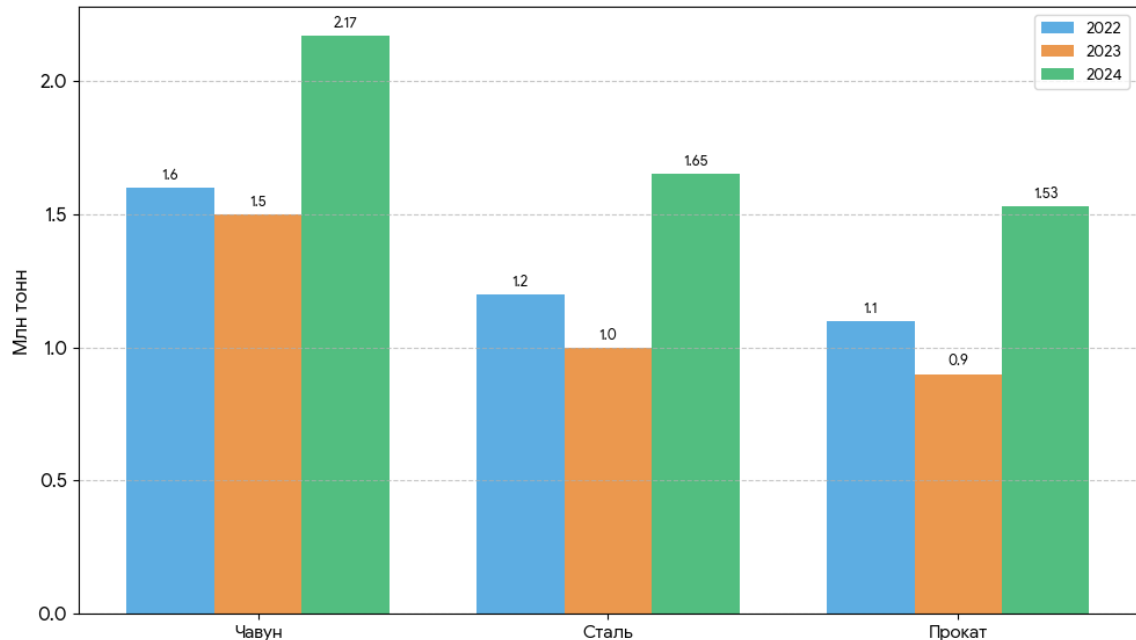
**Виробництво металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024
Сталь, млн т	1,2	1,0	1,6
Чавун, млн т	1,6	1,5	2,1
Прокат, млн т	1,1	0,9	1,5

Джерело: складено автором на основі [29]

Наведені дані характеризують динаміку виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр. та свідчать про нестабільний, але загалом відновлювальний характер виробничої діяльності в умовах воєнного стану та ринкової турбулентності. У 2022-2023рр. спостерігається скорочення виробництва за всіма ключовими видами продукції: випуск сталі зменшився з 1,2 до 1,0 млн т (-16,7%), чавуну – з 1,6 до

1,5 млн т (-6,25%), прокату – з 1,1 до 0,9 млн т (-18,2%). Це відображає загальне зниження виробничої активності, зумовлене логістичними обмеженнями, енергетичними ризиками та падінням попиту.



**Рис. 2.1. Гістограма виробництва основних видів металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр., млн тонн**

Джерело: побудовано автором на основі [29]

У 2024 році простежується чітке відновлення виробництва: випуск сталі зростає до 1,65 млн т, чавуну – до 2,1 млн т, прокату – до 1,5 млн т, що суттєво перевищує рівень попереднього року. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства та відновлення виробничих потужностей.

У цілому динаміка 2022–2024 рр. відображає три етапи: кризовий спад (2022 р.), стабілізацію на зниженому рівні (2023 р.) та часткове відновлення (2024 р.). Водночас підприємство ще не досягло довоєнних обсягів виробництва, що обмежує його потенціал прибутковості та підтверджує високу залежність від зовнішніх факторів.

У таблиці 2.2 наведено аналіз основних показників економічної ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Наведені дані свідчать про суттєве погіршення економічної ефективності діяльності

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році внаслідок повномасштабної війни, порушення логістики, енергетичної кризи та скорочення виробничих потужностей. Чистий дохід підприємства знизився з 105,0 млрд грн у 2021 році до 43,8 млрд грн у 2022 році, тобто більш ніж у 2,4 раза, а фінансовий результат змінився з прибутку на значний збиток.

Продуктивність праці скоротилася з 5,25 млн грн/особу у 2021 році до 2,31 млн грн/особу у 2022 році, що свідчить про різке падіння ефективності використання трудових ресурсів. У 2024 році спостерігається часткове відновлення показника до 3,76 млн грн/особу, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та доходу.

Показник витрат на 1 грн реалізації у 2022–2024 рр. перевищував одиницю, що означає збитковість діяльності підприємства. Найгірша ситуація зафіксована у 2023 році, коли на 1 грн доходу припадало 3,01 грн витрат. У 2024 році показник знизився до 2,10 грн, однак ще не досяг економічно прийняттого рівня.

Матеріаломісткість і енергоємність виробництва залишаються високими, що підтверджує ресурсозалежний характер металургійного виробництва. Особливо негативно на фінансові результати вплинуло зростання вартості енергоресурсів та необхідність імпорту електроенергії у 2024 році [26].

Таким чином, підприємство у 2024 році перебувало у фазі часткового операційного відновлення, однак ще не досягло беззбитковості. Основними резервами підвищення економічної ефективності є зниження матеріало- та енергоємності виробництва, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та повніше завантаження виробничих потужностей.

Таблиця 2.2

## Аналіз основних показників економічної ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2022-2021 рр.		Відхилення, 2023-2022 рр.		Відхилення, 2024-2023 рр.	
					абсолютне, +/-	відносне, %	абсолютне, +/-	відносне, %	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід, млрд грн	105,0	43,8	41,8	64,6	-61,2	-58,3	-2,0	-4,6	+22,8	+54,6
Чистий прибуток (збиток), млрд грн	25,2	-48,3	-11,8	-8,8	-73,5	-291,7	+36,5	-75,6	+3,0	-25,4
Середньооблікова чисельність, осіб	20 000	19 000	18 000	17 200	-1 000	-5,0	-1 000	-5,3	-800	-4,4
Продуктивність праці, млн грн/особу	5,25	2,31	2,32	3,76	-2,94	-56,0	+0,01	+0,4	+1,44	+62,1
Операційні витрати, млрд грн	-	115,9	125,8	135,7	-	-	+9,9	+8,5	+9,9	+7,9
Витрати на 1 грн доходу, грн	-	2,65	3,01	2,10	-	-	+0,36	+13,6	-0,91	-30,2
Витрати на сировину, млрд грн	-	57,8	62,4	66,9	-	-	+4,6	+8,0	+4,5	+7,2
Матеріаломісткість, грн/грн	-	1,32	1,49	1,04	-	-	+0,17	+12,9	-0,45	-30,2
Витрати на енергію, млрд грн	-	23,1	25,6	28,0	-	-	+2,5	+10,8	+2,4	+9,4
Енергоємність, грн/грн	-	0,53	0,61	0,43	-	-	+0,08	+15,1	-0,18	-29,5
Рентабельність продажів, %	24,0	-110,3	-28,2	-13,6	-134,3	-559,6	+82,1	+74,5	+14,6	-51,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [19, 29]

Фінансовий стан підприємства безпосередньо визначає необхідність формування стратегії зростання прибутковості. Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2024 роки свідчить про суттєві структурні зміни у фінансовому стані підприємства, зумовлені впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням виробничих потужностей та загальною нестабільністю ринку металургійної продукції.

У 2021 році підприємство демонструвало високі фінансові результати: чистий дохід становив 105,0 млрд грн, а чистий прибуток – 25,2 млрд грн, що свідчило про стабільну прибуткову діяльність та ефективне функціонування виробничо-збутової системи в умовах довоєнного періоду.

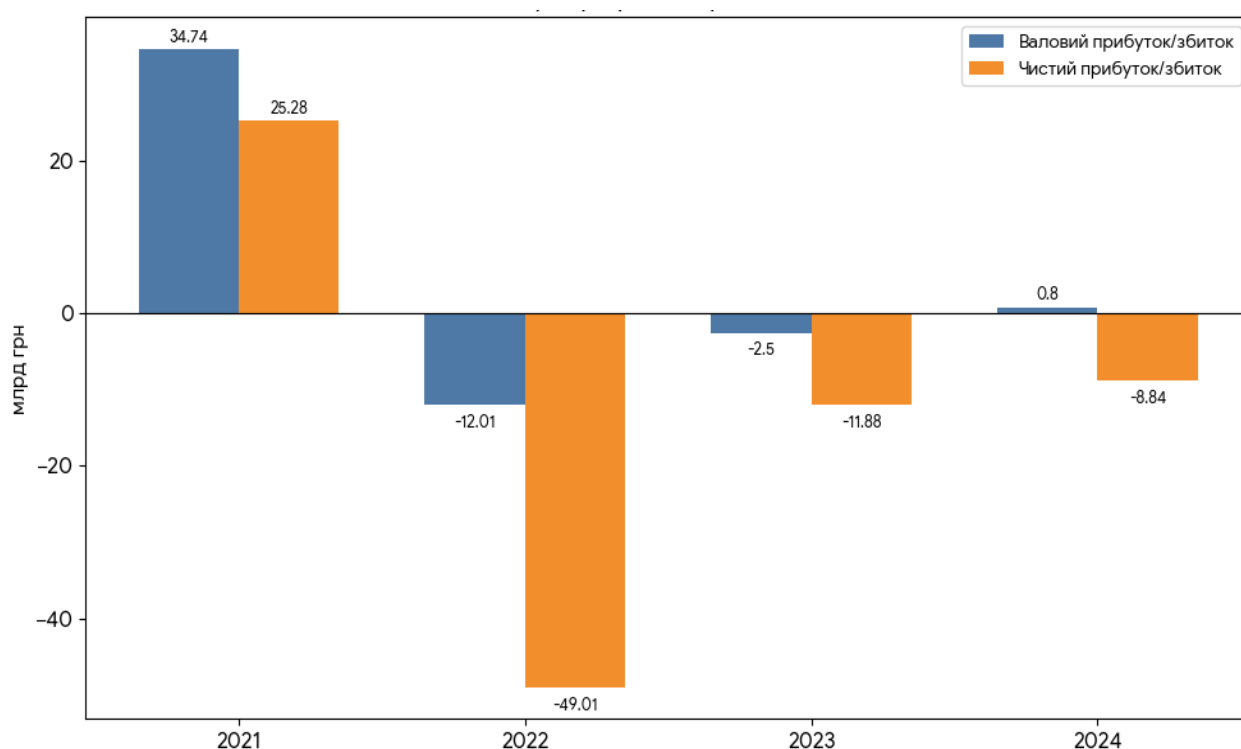
Починаючи з 2022 року, відбулися кардинальні зміни у фінансових результатах. Чистий дохід підприємства скоротився більш ніж у два рази – до 43,8 млрд грн, що було зумовлено різким падінням виробництва, частковою зупинкою металургійних потужностей, ускладненням експорту через блокаду морських портів та перебоями в енергопостачанні. Особливо критичним став фінансовий результат цього року: підприємство отримало чистий збиток у розмірі 48,3 млрд грн, що відображає масштабний вплив кризових факторів та необхідність значних списань і коригувань активів.

У 2023 році спостерігалася певна стабілізація діяльності підприємства. Чистий дохід дещо знизився до 41,8 млрд грн, однак темпи падіння суттєво сповільнилися. Чистий збиток скоротився до 11,8 млрд грн, що свідчить про часткову адаптацію підприємства до нових умов функціонування, оптимізацію витрат та відновлення окремих виробничих процесів. Незважаючи на це, фінансовий результат залишався негативним, що підтверджує незавершеність процесу стабілізації.

У 2024 році відзначається позитивна динаміка відновлення фінансових показників. Чистий дохід зріс до 64,6 млрд грн, що майже на 55% перевищує рівень попереднього року. Водночас чистий збиток скоротився до 8,8 млрд грн, що свідчить про поступове покращення операційної ефективності,

адаптацію логістичних маршрутів, часткове відновлення виробничих потужностей та зростання обсягів реалізації продукції. Динаміка прибутку наведено на рис. 2.2. У 2021 році підприємство продемонструвало рекордну рентабельність завдяки високим світовим цінам на сталь та руду.

У 2022–2024 роках період глибокої збитковості. Основними чинниками стали: блокада чорноморських портів (зростання витрат на логістику), дефіцит та висока вартість електроенергії (імпортний паритет), руйнування Каховської ГЕС, що спричинило перебої з водопостачанням для виробництва.



**Рис. 2.2. Динаміка прибутку (збитку) ПАТ «АМКР» (2021-2024 рр.)**

Джерело: складено автором на основі [29]

У 2024 році спостерігається тренд на скорочення чистого збитку та суттєве зростання чистого доходу (на 54% відносно 2023 року) [19, 29].

Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє зробити висновок, що підприємство пройшло три послідовні етапи розвитку у досліджуваному періоді: довоєнний період стабільної прибутковості (2021 р.), кризовий етап різкого погіршення фінансового стану (2022 р.), а також період поступової

стабілізації та часткового відновлення (2023–2024 рр.). Попри позитивні зрушення останнього року, фінансові результати підприємства все ще залишаються негативними, що свідчить про незавершеність процесу відновлення його довоєнної фінансової стійкості.

У таблиці 2.3 наведено показники фінансового стану АМКР за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр.**

Група показників	Показник	2022	2023	2024
Ліквідність	Поточний коефіцієнт	0,92	0,95	1,08
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	0,48	0,44	0,46
Ділова активність	Оборотність активів	0,42	0,39	0,53
Прибутковість	Рентабельність продажів, %	-110,3	-28,2	-13,6

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове покращення фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр., хоча більшість показників ще не досягли стабільного докризового рівня. Динаміка коефіцієнтів відображає перехід підприємства від глибокої кризової фази до етапу часткового відновлення діяльності.

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Поточний коефіцієнт у 2022 році становив 0,92, що є нижчим за нормативне значення (1,0–2,0) і свідчить про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових боргів. У 2023 році показник незначно зріс до 0,95, а у 2024 році досяг 1,08, що свідчить про покращення платоспроможності та поступове відновлення фінансової рівноваги.

Показники фінансової стійкості відображають рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,48, у 2023 році знизився до 0,44, що свідчить про зростання залежності від позикового капіталу в умовах збиткової діяльності.

У 2024 році показник зріс до 0,46, що вказує на часткове зміцнення власної фінансової бази, хоча оптимальним вважається рівень не нижче 0,5.

Показники ділової активності характеризують ефективність використання майна підприємства. Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 0,42 обороти, у 2023 році знизився до 0,39, що відображає скорочення обсягів реалізації та неповне завантаження виробничих потужностей. У 2024 році спостерігається суттєве зростання до 0,53 обороти, що свідчить про активізацію господарської діяльності та більш ефективне використання активів.

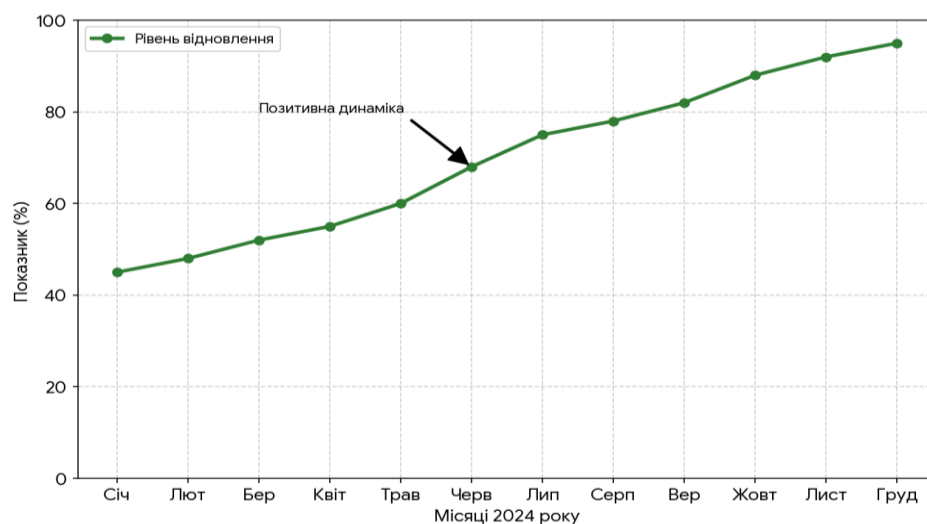
Показники прибутковості залишаються найпроблемнішою сферою фінансового стану підприємства. Рентабельність продажів у 2022 році становила -110,3 %, що означає критичний рівень збитковості, коли витрати суттєво перевищували доходи. У 2023 році показник покращився до -28,2 %, а у 2024 році – до -13,6 %. Незважаючи на позитивну тенденцію, підприємство все ще працювало зі збитком, що свідчить про незавершеність процесу фінансового оздоровлення.

Результати аналізу показують, що у 2022-2024 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступово виходило з кризового стану.

Найбільш позитивні зміни відбулися у сфері ліквідності та ділової активності, тоді як прибутковість залишається недостатньою.

На рис. 2.3 наведено тенденція відновлення фінансового стану підприємства у 2024 р.

Наведені дані свідчать, що підприємство у 2024 році перебувало у фазі операційного відновлення, однак ще не досягло стабільної фінансової ефективності.



**Рис. 2.3. Тенденція відновлення фінансового стану підприємства у 2024р.**

Джерело: побудовано автором на основі [29]

У сучасних умовах визначальну роль у формуванні фінансових результатів відіграють зовнішні фактори: кон’юнктура світового ринку сталі, логістичні обмеження, ціни на енергоносії, валютні ризики та безпекова ситуація в Україні. У таблиці 2.4 наведено структура операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

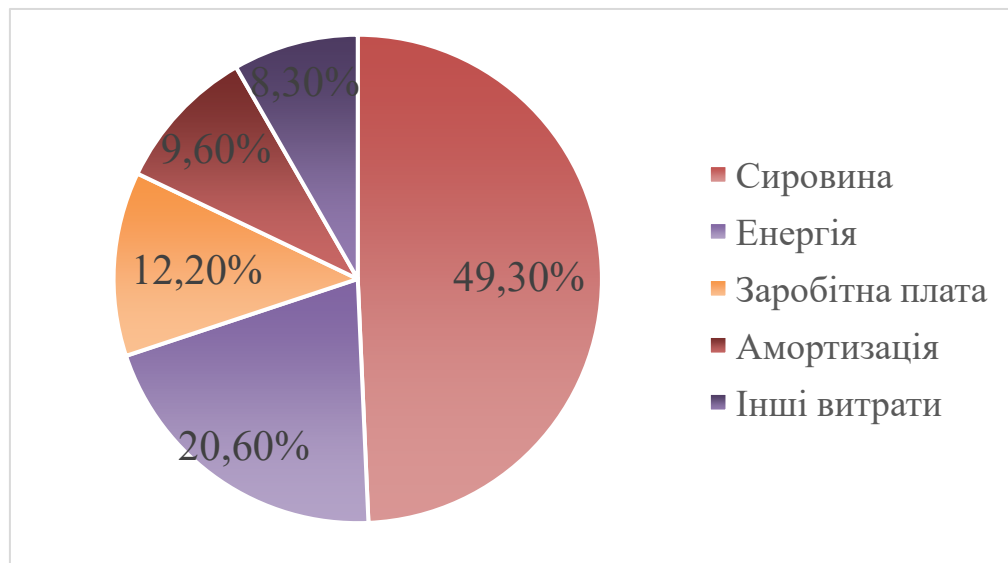
Таблиця 2.4

**Структура операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2022–2024 рр.), %**

Стаття витрат	2022	2023	2024
Сировина	49,9	49,6	49,3
Енергія	19,9	20,3	20,6
Заробітна плата	12,1	12,1	12,2
Амортизація	9,8	9,7	9,6
Інші витрати	8,3	8,3	8,3
Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [19, 29]

Аналіз структури витрат свідчить про високу концентрацію витрат у базових виробничих компонентах, зокрема у сировині та енергоресурсах, які формують понад 70% загального обсягу витрат підприємства. Така структура вказує на ресурсомісткий характер виробництва та значну залежність підприємства від зовнішніх факторів ціноутворення (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Структура витрат гірничо-металургійного виробництва у 2024 році, %**

Джерело: складено автором на основі [29]

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний виробничий потенціал та стратегічне значення для економіки України, однак функціонує в умовах високої нестабільності. Це обумовлює необхідність розроблення ефективної стратегії підвищення прибутковості на основі модернізації виробництва, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та адаптації до нових ринкових умов.

Можна зробити висновок, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває у фазі операційного відновлення, однак без досягнення стабільної фінансової ефективності. Саме ця ситуація формує ключову проблематику дослідження, оскільки вказує на необхідність пошуку резервів підвищення прибутковості та стабілізації фінансового стану підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз структури витрат, оскільки саме витратна складова значною мірою визначає рівень собівартості продукції та, відповідно, формування прибутку або збитку. Детальне дослідження структури витрат дає змогу виявити основні центри витрат, оцінити їх динаміку та визначити потенційні резерви оптимізації.

Одночасно слід зазначити, що можливості внутрішнього скорочення витрат є обмеженими без впровадження технологічної модернізації, енергоефективних рішень та оптимізації виробничих процесів.

Проте, саме система управління витратами виступає ключовим напрямом підвищення прибутковості підприємства, оскільки дозволяє впливати на собівартість продукції та формувати більш стійку фінансову модель діяльності.

Структура витрат підприємства значною мірою визначається зовнішніми факторами, зокрема цінами на сировину та енергоносії, що обмежує можливості швидкого зниження собівартості без масштабної технологічної модернізації. Водночас для комплексного розуміння резервів підвищення ефективності діяльності недостатньо аналізувати лише матеріально-енергетичні витрати.

Важливим внутрішнім фактором формування витрат і фінансового результату виступає рівень використання трудових ресурсів. Продуктивність праці, чисельність персоналу, ефективність організації праці та система мотивації безпосередньо впливають на витрати на оплату праці та загальну ефективність виробничого процесу.

Зменшення чисельності персоналу на підприємстві зумовлено сукупністю виробничих та організаційно-економічних факторів. Насамперед це пов'язано зі скороченням обсягів виробництва у кризовий період, що об'єктивно зменшило потребу в робочій силі. Додатково підприємство реалізовувало заходи з оптимізації витрат, у тому числі перегляд чисельності персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Важливу роль також відіграла часткова автоматизація виробничих процесів, яка дозволила зменшити залежність від ручної праці та підвищити технологічний рівень виробництва.

Водночас у період відновлення діяльності спостерігається позитивна тенденція до зростання продуктивності праці, що свідчить про більш ефективне використання наявного кадрового потенціалу та поступову

адаптацію підприємства до нових умов функціонування. Таким чином, навіть за умов оптимізації чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці підприємство досягає лише часткового покращення внутрішньої ефективності. Це свідчить про те, що внутрішні фактори, хоча й є важливими, не забезпечують повною мірою відновлення стабільної прибутковості.

У сучасних умовах діяльності металургійного підприємства визначальну роль у формуванні фінансових результатів відіграють зовнішні фактори. До них належать кон'юнктура світового ринку сталі, коливання цін на сировину та енергоносії, логістичні обмеження, а також загальна макроекономічна та безпекова ситуація в країні.

У зв'язку з цим доцільним є розгляд зовнішнього середовища як ключового визначального чинника прибутковості підприємства.

Зовнішнє середовище є одним із ключових визначальних факторів прибутковості підприємства, оскільки воно формує умови функціонування, які значною мірою не піддаються внутрішньому управлінському впливу.

На діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» суттєво впливають воєнні ризики, що підвищують загальний рівень невизначеності та створюють додаткові загрози для стабільності виробничих процесів.

Унаслідок зазначеного встановлено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є високочутливим до коливань світових цін на сировину, енергоносії та металургійну продукцію, що безпосередньо впливає на рівень собівартості та фінансовий результат діяльності.

На рис. 2.5 наведено ключові зовнішні фактори впливу на прибутковість.

Важливим негативним чинником є руйнування та обмежена пропускна здатність логістичної інфраструктури, що ускладнює постачання сировини та реалізацію готової продукції. Додатково спостерігається енергетична нестабільність, яка безпосередньо впливає на безперервність виробництва та рівень виробничих витрат.



**Рис. 2.5. Ключові зовнішні фактори впливу на прибутковість**

Джерело: складено автором на основі [29]

Суттєвий вплив також мають зростання вартості сировини та енергоносіїв, що призводить до підвищення собівартості продукції та зниження потенційної маржі прибутку.

Окремим стратегічним викликом є впровадження механізму СВAM у Європейському Союзі, який посилює вимоги до вуглецевої інтенсивності виробництва та може обмежувати конкурентоспроможність експорту. Крім того, коливання світового ринку сталі формують нестабільність цінової кон'юнктури, що ускладнює довгострокове фінансове планування. Сукупність зазначених факторів зумовлює високий рівень зовнішньої невизначеності та істотно обмежує можливості стабільного отримання прибутку підприємством.

Для узагальнення отриманих результатів, систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників та визначення стратегічних напрямів підвищення прибутковості доцільним є використання SWOT-аналізу як базового інструменту стратегічного планування. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та умови зовнішнього середовища, що є необхідним для обґрунтування стратегічних напрямів підвищення прибутковості.

Результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність формування стратегії, орієнтованої на технологічну модернізацію, підвищення енергоефективності та адаптацію до зовнішніх регуляторних і ринкових викликів як ключових напрямів забезпечення прибутковості підприємства.(першочергово зниження збитковості діяльності і наближення до точки беззбитковості) (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
<b>S – Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>O – Можливості (Opportunities)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повний виробничий цикл (від сировини до готової продукції)</li> <li>- значний масштаб виробництва та ефект економії на масштабі</li> <li>- інтеграція у міжнародну корпорацію ArcelorMittal</li> <li>- доступ до сучасних технологій і глобальних ринків збуту</li> <li>- висока виробнича потужність і досвід роботи на міжнародних ринках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація виробництва та підвищення енергоефективності</li> <li>- розширення експорту до країн ЄС</li> <li>- впровадження «зеленої» металургії та екологічних технологій</li> <li>- оптимізація витрат через цифровізацію та автоматизацію</li> <li>- залучення інвестицій у відновлення та інновації</li> </ul>
<b>W – Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	<b>T – Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока собівартість продукції</li> <li>- значна енергоємність виробництва</li> <li>- низька прибутковість у кризові періоди</li> <li>- висока залежність від енергоресурсів</li> <li>- інерційна структура витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воєнні ризики та нестабільність безпекового середовища</li> <li>- енергетична криза та зростання тарифів</li> <li>- впровадження механізму СВМ у ЄС (вуглецеве мито)</li> <li>- логістичні обмеження та порушення ланцюгів постачання</li> <li>- волатильність світових цін на металопродукцію</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є високопотужним промисловим підприємством, яке функціонує в умовах глибокої економічної та безпекової нестабільності.

Період 2022-2024 років характеризується різким падінням виробництва, формуванням значних збитків та поступовим відновленням операційної

діяльності. Однак підприємство не досягло рівня фінансової стійкості та прибутковості, що обумовлює необхідність формування стратегії зростання прибутковості, яка має базуватися на: зниженні собівартості продукції; підвищенні енергоефективності; технологічній модернізації; оптимізації виробничої структури; розширенні експортних ринків.

Крім того, важливого значення набуває підвищення гнучкості системи управління підприємством та її здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме адаптивність, інноваційність та ефективне управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах стають ключовими передумовами відновлення прибутковості та забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства.

## **2.2. Динамічний та факторний аналіз прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявлення резервів її зростання в умовах воєнного стану та нестабільного ринку**

Прибутковість підприємства є ключовим показником ефективності діяльності та здатності адаптуватися до складних економічних умов. У період 2022–2024 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнав значного впливу зовнішніх негативних факторів: повномасштабної війни, порушення логістичних ланцюгів, високих тарифів на енергію та обмеженого доступу до зовнішніх ринків. Аналіз прибутковості в цих умовах дозволяє визначити не лише тенденції фінансових результатів, а й резерви для їх відновлення та зростання.

Динамічний та факторний аналіз прибутковості є важливим інструментом оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства, оскільки дозволяє не лише виявити тенденції зміни фінансових результатів, але й встановити причинно-наслідкові зв'язки між доходами, витратами та кінцевим фінансовим результатом. В умовах воєнного стану,

руйнування логістичних ланцюгів, енергетичних обмежень та нестабільної кон'юнктури світового ринку стали особливої актуальності набуває комплексна оцінка прибутковості та визначення резервів її підвищення.

Динамічний аналіз передбачає оцінку зміни основних фінансових показників у часі, зокрема чистого доходу та чистого фінансового результату.

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2024 рр. свідчить про суттєві коливання як обсягів чистого доходу, так і фінансового результату підприємства. Зокрема, у 2022 році відбулося різке скорочення доходів та формування значного збитку, у 2023 році негативна тенденція частково зберігалася, а у 2024 році спостерігається поступове відновлення доходної частини.

Для більш глибокої оцінки масштабів змін фінансових результатів доцільно провести розрахунок ключових показників динаміки, а саме абсолютного відхилення, темпу зростання та темпу приросту. Це дозволяє кількісно оцінити ступінь відхилення показників 2024 року від базового 2021 року та визначити загальні тенденції розвитку підприємства в умовах кризового середовища.

Зміна чистого доходу (з 2024 до 2021):  $D = 64,6 - 105,0 = -40,4$  млрд грн

Темп зміни:  $T = 64,6 / 105,0 * 100\% = 61,5\%$

Отже, дохід зменшився на 38,5%.

Зміна чистого фінансового результату:  $\Delta\Pi = -8,8 - 25,2 = -34,0$  млрд грн

У 2022 році підприємство зазнало різкого фінансового обвалу, що проявилось у падінні доходів більш ніж удвічі та переході від прибутку до значного збитку.

У 2023 році негативна тенденція зберігається, однак темпи погіршення уповільнюються.

У 2024 році спостерігається часткове відновлення доходів, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Наведені дані у таблиці 2.2 відображають різку зміну ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021–2024 рр., що є типовим для підприємств металургійної галузі в умовах воєнного стану, руйнування логістичних ланцюгів та падіння попиту на продукцію.

У 2021 р. підприємство демонструвало високу рентабельність продажів на рівні 24,0%, що свідчило про ефективне використання виробничих потужностей, сприятливу кон'юнктуру ринку сталі та достатній рівень маржинальності реалізації. Чистий прибуток у 25,2 млрд грн підтверджував стабільність фінансових результатів і високий запас міцності бізнес-моделі.

Починаючи з 2022 р. спостерігається різке погіршення всіх показників. Чистий дохід скоротився більш ніж удвічі (з 105,0 до 43,8 млрд грн), а підприємство перейшло до глибоких збитків (-48,3 млрд грн). Рентабельність продажів обвалилася до -110,3 %, що є критичним значенням і свідчить про те, що витрати значно перевищували доходи. Основними причинами стали воєнні дії, зупинка або обмеження виробництва, зростання собівартості енергоресурсів та логістики, а також втрата частини експортних ринків.

У 2023 р. ситуація залишалася складною, хоча спостерігалось певне скорочення збитків (до -11,8 млрд грн). Рентабельність продажів покращилася до -28,2 %, що може свідчити про часткову адаптацію підприємства до кризових умов, оптимізацію витрат і відновлення частини виробничих процесів. Однак підприємство залишалося глибоко збитковим.

У 2024 р. відбувається подальше відновлення фінансових результатів: чистий дохід зростає до 64,6 млрд грн, а збиток скорочується до -8,8 млрд грн. Рентабельність продажів покращується до -13,6 %, що вказує на поступову стабілізацію операційної діяльності. Попри це, показник залишається від'ємним, тобто підприємство ще не досягло точки беззбитковості.

Загалом динаміка рентабельності продажів свідчить також про три етапи розвитку: докризова ефективність (2021 р.); різкий кризовий спад (2022 р.); часткове відновлення та стабілізація (2023–2024 рр.).

Ключовим резервом підвищення рентабельності є подальше нарощування обсягів виробництва та експорту, зниження енерго- і матеріаломісткості продукції, а також оптимізація структури витрат у післякризовий період.

Проведений аналіз динаміки рентабельності продажів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2024 рр. засвідчив суттєве погіршення показника у 2022 р. з подальшим частковим відновленням у 2023–2024 рр. Проте для глибшого розуміння причин таких змін недостатньо лише констатації динаміки показника, оскільки рентабельність є інтегральною характеристикою, що формується під впливом кількох ключових чинників.

Для детальної оцінки впливу окремих чинників на прибуток проведено факторний аналіз.

Факторний аналіз прибутку базується на моделі (2.1):

$$\Pi = Д - ВП = Д - ВП = Д - В \quad (2.1)$$

де:

П – прибуток,

Д – дохід,

В – витрати.

Зміна прибутку під впливом факторів визначається як:

- вплив доходу:  $\Delta P_D = \Delta D$ ;

- вплив витрат:  $\Delta P_V = -\Delta B$ ;

- загальна зміна прибутку:  $\Delta P = \Delta P_D + \Delta P_V$ .

У таблиці 2.4 наведено результати факторного аналізу зміни прибутковості.

Результати факторного аналізу прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр. свідчать про суттєві коливання фінансових результатів підприємства, зумовлені змінами доходів і витрат.

У 2022 році спостерігається найбільш різке погіршення прибутковості. Скорочення доходу на 61,2 млрд грн призвело до відповідного негативного впливу на прибуток у такому ж обсязі.

**Факторний аналіз прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рр.**

Рік	Δ доходу, млрд грн	Вплив доходу на прибуток, млрд грн	Δ витрат, млрд грн	Вплив витрат на прибуток, млрд грн	Загальна зміна прибутку, млрд грн
2022	-61,2	-61,2	+17,5	-17,5	-78,7
2023	-2,0	-2,0	+3,2	-3,2	-5,2
2024	+22,8	+22,8	+10,1	-10,1	+12,7

Додатковим дестабілізуючим чинником стало зростання витрат на 17,5 млрд грн, що зумовило ще одне зниження прибутку на 17,5 млрд грн. У результаті сукупний вплив факторів забезпечив значне скорочення прибутку підприємства на 78,7 млрд грн, що відображає кризовий характер діяльності у цьому періоді.

У 2023 році негативні тенденції зберігалися, однак їх інтенсивність суттєво зменшилася. Зниження доходу на 2,0 млрд грн спричинило відповідне скорочення прибутку на ту ж величину. Одночасне зростання витрат на 3,2 млрд грн додатково погіршило фінансовий результат, зумовивши зменшення прибутку ще на 3,2 млрд грн. Загалом це призвело до скорочення прибутку на 5,2 млрд грн, що свідчить про часткову стабілізацію ситуації порівняно з попереднім роком.

У 2024 році відбулося покращення фінансових результатів підприємства. Зростання доходу на 22,8 млрд грн забезпечило позитивний вплив на прибуток у такому ж обсязі. Водночас збільшення витрат на 10,1 млрд грн частково зменшило позитивний ефект, знизивши прибуток на відповідну величину. У результаті чистий приріст прибутку становив 12,7 млрд грн, що свідчить про відновлення фінансової стійкості підприємства та поступове покращення результативності діяльності.

Загалом аналіз показує, що ключовим фактором коливань прибутку протягом досліджуваного періоду виступали зміни обсягів реалізації продукції (дохід), тоді як витрати мали стабільно негативний вплив, частково нейтралізуючи позитивні тенденції у 2024 році.

Факторний аналіз демонструє зміну трьох фаз розвитку прибутковості підприємства: 2022 рік – кризовий спад, обумовлений різким падінням доходів і зростанням витрат; 2023 рік – стабілізаційна пауза, коли негативні тенденції зменшуються, але не зникають; 2024 рік – відновлювальна фаза, де зростання доходів перевищує зростання витрат, що забезпечує позитивну динаміку прибутку.

Загалом, ключовим фактором формування прибутковості є динаміка доходів, тоді як витрати виконують роль коригуючого, але стабільно негативного чинника. Це свідчить про необхідність подальшого управління витратною частиною для закріплення позитивної тенденції прибутковості в майбутніх періодах. Оскільки витрати є ключовим фактором формування фінансового результату, важливо проаналізувати їх структуру.

У таблиці 2.5 наведено склад операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити динаміку основних витратних елементів та визначити тенденції зміни собівартості продукції підприємства.

Таблиця 2.5

**Склад операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», млрд грн**

Стаття витрат	2022	2023	2024
Сировина	57,8	62,4	66,9
Енергія	23,1	25,6	28,0
Заробітна плата	14,0	15,2	16,5
Амортизація	11,4	12,2	13,0
Інші витрати	9,6	10,4	11,3

Джерело: складено автором на основі [29].

Загалом протягом досліджуваного періоду спостерігається стійке зростання всіх статей операційних витрат, що свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство в умовах інфляційних процесів, енергетичної нестабільності та складної економічної ситуації. При цьому структура витрат залишається відносно стабільною, з домінуванням матеріаломістких складових.

Найбільшу питому вагу в операційних витратах займає сировина, яка зростає з 57,8 млрд грн у 2022 р. до 66,9 млрд грн у 2024 р. Це свідчить про критичну залежність підприємства від вартості основних матеріальних ресурсів. Зростання цієї статті пояснюється як підвищенням світових цін на сировину, так і логістичними ускладненнями, характерними для періоду воєнного стану. Саме сировинні витрати формують основний тиск на собівартість продукції.

Другою за значущістю статтею є енергетичні витрати, які збільшилися з 23,1 до 28,0 млрд грн. Це зумовлено високою енергоємністю металургійного виробництва та зростанням тарифів на електроенергію й паливно-енергетичні ресурси. Дана тенденція підсилює загальну витратність виробництва та знижує рівень операційної ефективності підприємства.

Витрати на оплату праці також демонструють поступове зростання – з 14,0 до 16,5 млрд грн. Це пов'язано з індексацією заробітної плати в умовах інфляції, а також необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. Попри зростання, ця стаття не зазнає різких коливань, що свідчить про відносно стабільну кадрову політику підприємства.

Амортизаційні витрати збільшилися з 11,4 до 13,0 млрд грн, що може свідчити про поступове оновлення основних засобів та підтримання виробничого потенціалу. Хоча їх питома вага є меншою порівняно з іншими статтями, вони відображають рівень інвестиційної активності підприємства.

Інші операційні витрати також мають тенденцію до зростання – з 9,6 до 11,3 млрд грн. До цієї категорії належать адміністративні, логістичні та інші супутні витрати, збільшення яких свідчить про ускладнення загальної операційної діяльності.

Операційні витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризуються стійкою висхідною динамікою за всіма ключовими елементами. Найбільший вплив на їх зростання мають сировинні та енергетичні витрати, які визначають основну частину собівартості продукції. У таких умовах підвищення прибутковості підприємства можливе лише за

рахунок оптимізації ресурсоспоживання, підвищення енергоефективності та впровадження сучасних технологій виробництва.

На основі проведеного аналізу визначено основні резерви:

1. Виробничі резерви: часткове відновлення завантаження виробничих потужностей; мінімізація простоїв обладнання; в умовах сучасних обмежень – обмежене підвищення виходу готової продукції за рахунок оптимізації технологічних процесів.

2. Витратні резерви: зниження енергоспоживання; оптимізація закупівель сировини; впровадження ресурсозберігаючих технологій.

3. Технологічні резерви: модернізація металургійних агрегатів; автоматизація виробничих процесів; цифровий контроль витрат.

4. Ринкові резерви: розширення експортних напрямів збуту; поступовий вихід на ринки ЄС за умови адаптації до вимог екологічної трансформації металургійного виробництва. Ключовим обмежувальним фактором при цьому виступає впровадження механізму СВМ у Європейському Союзі, який посилює вимоги до вуглецевої інтенсивності продукції та формує додаткове цінове навантаження на експортну металопродукцію.

У зв'язку з цим стратегічною передумовою збереження та розширення присутності на європейських ринках є декарбонізація виробництва, модернізація технологічної бази та зниження вуглецевого сліду продукції. Водночас підприємство стикається з ускладненням зовнішньої кон'юнктури, зокрема логістичними обмеженнями, коливаннями попиту та підвищенням вимог до екологічних стандартів.

Тобто, реалізація ринкових резервів у сучасних умовах потребує комплексної адаптації збутової політики, диверсифікації експортних ринків та інвестицій у екологічну модернізацію виробництва як ключової передумови довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

## Висновок до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний економічний аналіз прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності. Отримані результати дозволили оцінити як загальні тенденції розвитку підприємства, так і ключові чинники, що впливають на формування його фінансового результату.

Встановлено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є системоутворюючим підприємством металургійної галузі України з повним виробничим циклом, високою ресурсомісткістю виробництва та значною залежністю від зовнішніх факторів. Його діяльність має стратегічне значення для національної економіки, однак водночас характеризується високою чутливістю до кризових явищ, насамперед воєнних ризиків, енергетичних коливань і порушення логістичних ланцюгів.

Аналіз виробничих показників засвідчив, що у 2022–2023 рр. відбулося суттєве скорочення обсягів виробництва сталі, чавуну та прокату, що було наслідком дестабілізації господарської діяльності.

У 2024 р. спостерігається часткове відновлення виробничих обсягів, однак довоєнний рівень ще не досягнуто, що обмежує потенціал прибутковості підприємства.

Дослідження фінансових результатів показало, що у 2022 р. підприємство зазнало різкого погіршення фінансового стану, перейшовши від прибуткової діяльності до значних збитків.

У 2023-2024 рр. спостерігається поступове покращення ситуації: зростає чистий дохід і скорочуються збитки, однак підприємство все ще не вийшло на рівень беззбитковості. Це свідчить про незавершеність процесу фінансового відновлення.

Аналіз показників економічної ефективності підтвердив значне зниження продуктивності праці, різке падіння рентабельності продажів та зростання витрат на одиницю продукції. Найбільш критичним чинником стало

перевищення витрат над доходами у кризовий період, що сформувало глибоку збитковість діяльності у 2022–2023 рр.

Факторний аналіз прибутковості дозволив встановити, що визначальним чинником зміни фінансового результату є динаміка доходів, тоді як зростання витрат стабільно чинить негативний вплив на прибуток.

У 2024 р. вперше за досліджуваний період зафіксовано позитивний сукупний ефект, коли зростання доходів перевищило приріст витрат, що забезпечило скорочення збитків.

Структурний аналіз витрат засвідчив домінування сировинних та енергетичних витрат, які формують основну частину собівартості продукції. Така структура підтверджує високий рівень матеріало- та енергоємності виробництва та обмежує можливості швидкого підвищення прибутковості без технологічної модернізації.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні чинники діяльності підприємства.

До ключових сильних сторін віднесено повний виробничий цикл, масштаб виробництва та інтеграцію у міжнародну корпорацію.

Водночас слабкими сторонами залишаються висока собівартість, енергоємність та залежність від ресурсних факторів.

Основними загрозами визначено воєнні ризики, енергетичну нестабільність, логістичні обмеження та впровадження європейських екологічних регуляторів (СВАМ), тоді як можливості пов'язані з модернізацією виробництва, цифровізацією та розширенням експортних ринків.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр. пройшло три етапи розвитку: кризовий спад, стабілізацію на зниженому рівні та часткове відновлення діяльності. Незважаючи на позитивні зрушення у 2024 р., підприємство все ще перебуває у стані фінансової нестійкості та не досягло довоєнного рівня прибутковості.

Основними резервами підвищення прибутковості визначено: зниження матеріало- та енергоємності виробництва, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, модернізацію технологічної бази, розширення експортних ринків та адаптацію до нових екологічних вимог.

Таким чином, результати другого розділу формують аналітичну основу для подальшого обґрунтування стратегічних напрямів зростання прибутковості підприємства в умовах економічної нестабільності.

## РОЗДІЛ 3

# ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

### **3.1. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів для зростання прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в складних умовах господарювання**

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр. функціонувало в умовах глибокої виробничо-фінансової дестабілізації, спричиненої воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, високою енергоємністю виробництва та нестабільністю світового ринку металопродукції. Попри часткове відновлення виробничої діяльності у 2024 році, підприємство залишається збитковим, що обумовлює необхідність формування комплексної стратегії підвищення прибутковості.

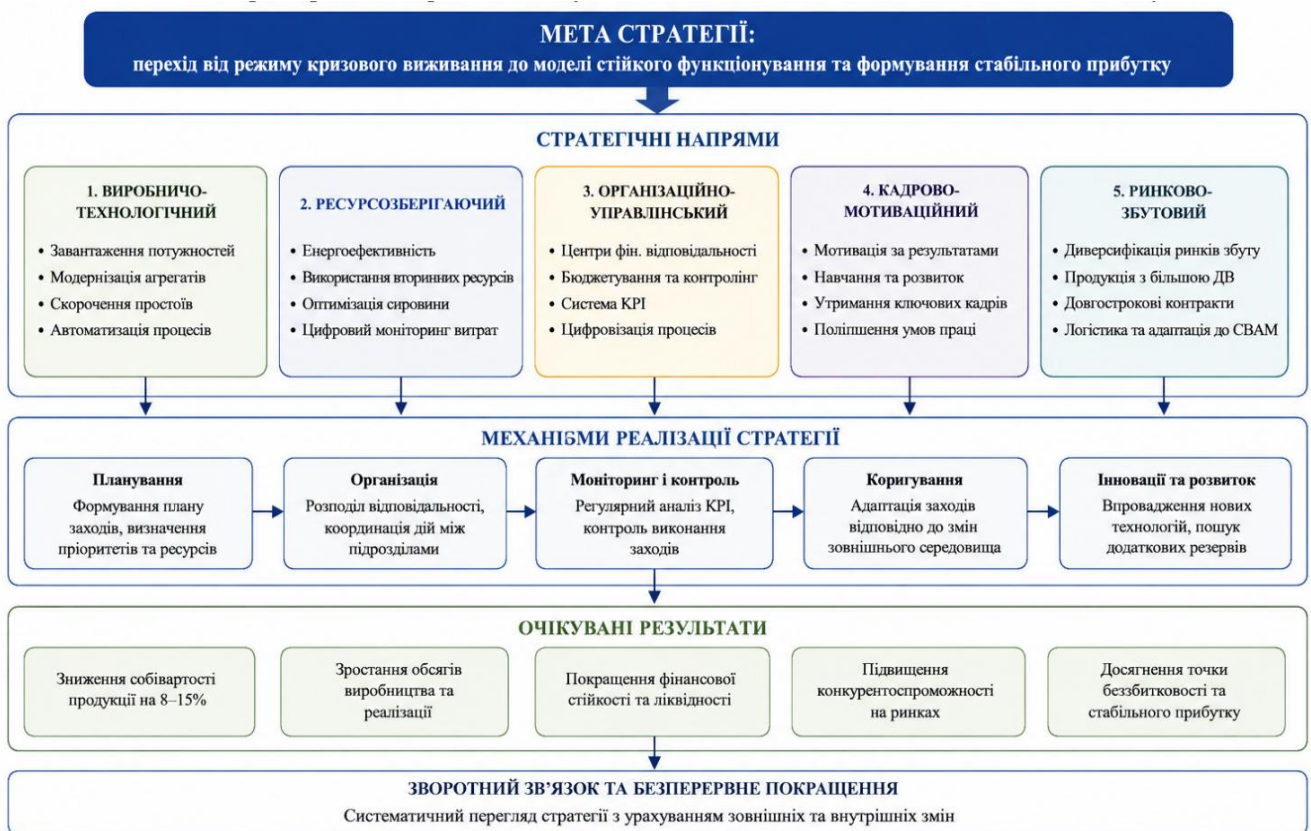
Метою стратегічного планування є забезпечення переходу підприємства від режиму кризового виживання до моделі стійкого функціонування, орієнтованої на скорочення збитковості, досягнення точки беззбитковості та подальше формування стабільного прибутку.

У сучасних умовах стратегія зростання прибутковості має базуватися не лише на класичних інструментах скорочення витрат, а й на адаптації підприємства до нових економічних та геополітичних викликів. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» така стратегія має поєднувати виробничу модернізацію, підвищення енергоефективності, цифрову трансформацію, розвиток персоналу та диверсифікацію ринків збуту.

Тому формування стратегії підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має базуватися на принципах системності,

адаптивності, ресурсної ефективності та пріоритетності фінансового результату. Особливого значення набуває принцип антикризової гнучкості, що передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема воєнні ризики та коливання світових ринків металопродукції.

На рис. 3.1. надано мета і модель стратегії підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.



**Рис. 3.1. Модель стратегії підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності та воєнного стану**

Джерело: складено автором на основі [15]

З урахуванням виявлених резервів було сформовано комплекс організаційно-економічних заходів за п'ятьма ключовими напрямками:

- виробничо-технологічний;
- ресурсозберігаючий;
- організаційно-управлінський;

- кадрово-мотиваційний;
- ринково-збутовий.

Розглянемо їх детально.

*1. Виробничо-технологічний напрям.* Однією з ключових причин низької прибутковості підприємства є неповне завантаження виробничих потужностей та висока собівартість продукції. У зв'язку з цим першочерговими заходами мають стати:

- поетапне відновлення завантаження доменних, сталеплавильних та прокатних агрегатів;
- скорочення непродуктивних простоїв обладнання;
- оптимізація виробничих графіків залежно від енергетичних навантажень;
- модернізація застарілих агрегатів із високим рівнем енерговитрат;
- впровадження автоматизованих систем контролю технологічних параметрів, що забезпечить зростання випуску продукції без пропорційного збільшення постійних витрат, що позитивно вплине на собівартість та рентабельність.

*2. Ресурсозберігаючий напрям.* З огляду на те, що понад 70% витрат підприємства припадає на сировину та енергоресурси, саме управління ресурсоспоживанням є головним резервом підвищення прибутковості. Задля реалізації цього напрямку доцільно застосовувати:

- впровадження програм енергоефективності в доменному та прокатному виробництві;
- використання вторинних енергоресурсів;
- оптимізація структури закупівель сировини;
- зменшення витрат металу на технологічних стадіях;
- перехід на цифровий моніторинг витрат енергії у режимі реального часу, очікуваним результатом стане зниження енергоємності виробництва та скорочення матеріальних витрат.

3. *Організаційно-управлінський напрям.* Для забезпечення прибутковості важливим є не лише скорочення витрат, а й удосконалення системи управління підприємством за рахунок:

- впровадження центрів фінансової відповідальності;
- бюджетування витрат за структурними підрозділами;
- створення системи управлінського контролінгу;
- регулярний моніторинг ключових КРІ;
- цифровізація внутрішнього документообігу та планування, що дозволить підвищити прозорість витрат, прискорити управлінські рішення та знизити адміністративні втрати.

4. *Кадрово-мотиваційний напрям.* В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та воєнної міграції населення важливим стратегічним ресурсом залишається персонал підприємства, основними заходами для реалізації має бути:

- програми утримання ключових працівників;
- навчання персоналу цифровим компетенціям;
- система мотивації, прив'язана до продуктивності праці;
- розвиток внутрішнього резерву керівних кадрів;
- покращення умов праці та безпеки виробництва, що сприятиме зростанню продуктивності праці та зниженню кадрових ризиків.

5. *Ринково-збутовий напрям.* У сучасних умовах зростання прибутковості неможливе без активної збутової політики та диверсифікації ринків реалізації продукції, що реалізується через:

- розширення присутності на ринках Центральної та Східної Європи;
- переорієнтацію частини експорту на продукцію з більшою доданою вартістю;
- укладання довгострокових контрактів із ключовими споживачами;
- розвиток логістики через дунайські та західні транспортні коридори;
- адаптацію продукції до екологічних вимог ЄС.

Також особливого значення набуває підготовка до дії механізму СВAM, що вимагає поступової декарбонізації виробництва та скорочення вуглецевого сліду продукції. З огляду на обмеженість фінансових та інвестиційних ресурсів підприємства, запропоновані заходи мають різний рівень пріоритетності реалізації.

У короткостроковій перспективі першочерговими є ресурсозберігаючі та управлінські заходи, тоді як виробничо-технологічна модернізація та ринкова експансія належать до середньострокових стратегічних пріоритетів.

У таблиці 3.1 подано програма підвищення прибутковості підприємства для систематизації розроблених рішень.

Таблиця 3.1

**Програма організаційно-економічних заходів підвищення прибутковості ПАТ  
«АрселорМіттал Кривий Ріг»**

<b>Напрямок</b>	<b>Організаційно-економічні заходи</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Виробничий	Завантаження потужностей, модернізація агрегатів	Зростання випуску продукції
Ресурсний	Енергозбереження, оптимізація сировини	Зниження собівартості
Управлінський	Контролінг, бюджетування, КРІ	Підвищення ефективності управління
Кадровий	Мотивація, навчання персоналу	Зростання продуктивності праці
Збутовий	Нові ринки, логістика, експорт	Зростання доходів

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного економічного аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», фінансової звітності підприємства та офіційних матеріалів компанії [29]

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству досягти позитивних економічних результатів за рахунок таких чинників:

- скоротити витрати на одиницю продукції за рахунок модернізації виробничого обладнання, зниження енергоємності виробничих процесів, оптимізації використання сировини та матеріалів, скорочення простоїв і втрат у виробництві, удосконалення логістичних процесів;

- збільшити обсяги реалізації за рахунок розширення асортименту продукції, виходу на нові внутрішні та зовнішні ринки збуту, активізації

маркетингової діяльності, підвищення якості продукції та зміцнення співпраці з ключовими споживачами;

- покращити фінансову стійкість за рахунок зростання доходів від реалізації, скорочення непродуктивних витрат, оптимізації структури капіталу, підвищення ліквідності активів та більш ефективного управління дебіторською і кредиторською заборгованістю;

- підвищити конкурентоспроможність за рахунок впровадження інноваційних технологій, підвищення якості та екологічності продукції, гнучкої цінової політики, покращення сервісного обслуговування клієнтів і зміцнення репутації підприємства на ринку;

- наблизитися до точки беззбитковості за рахунок зниження постійних і змінних витрат, збільшення завантаження виробничих потужностей, нарощування обсягів продажу та підвищення маржинального доходу від реалізації продукції;

- сформуванню основи для стабільного прибутку у середньостроковій перспективі за рахунок системного оновлення виробництва, диверсифікації ринків збуту, підвищення ефективності управління ресурсами, адаптації до зовнішніх ризиків та створення резервів для подальшого розвитку підприємства.

Очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу запропонованих заходів полягає у поступовій трансформації фінансово-економічного стану підприємства від кризового до рівноважного. У прогнозованому періоді 2024–2026 рр. передбачається суттєве підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок зниження витратомісткості виробництва з 2,10 грн до 1,00 грн на 1 грн доходу, що відображає системну оптимізацію витратної структури та підвищення ресурсної ефективності.

У результаті реалізації запропонованої стратегії прогнозується скорочення збитковості підприємства з -71,1 млрд грн (перевищення операційних витрат над доходом) у 2024 році до -31,5 млрд грн у 2025 році та досягнення нульового фінансового результату у 2026 році, що відповідає

виходу на точку беззбитковості. Одночасно очікується вирівнювання доходів і витрат на рівні 78,8 млрд грн та стабілізація операційної діяльності підприємства.

Крім того, підвищення енергоефективності, модернізація виробничих потужностей та оптимізація ресурсоспоживання дозволять суттєво зменшити залежність підприємства від коливань цін на енергоносії та сировинні ресурси, а також забезпечать підвищення стійкості його функціонування в умовах воєнного стану та зовнішньої економічної нестабільності.

Важливим стратегічним викликом для підприємства є адаптація до європейської «зеленої» трансформації промисловості. Впровадження вимог механізму СВМ, а також поступова декарбонізація виробництва є не лише регуляторною вимогою, а й конкурентною перевагою на міжнародних ринках.

Стратегія підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинна мати комплексний характер та поєднувати внутрішню оптимізацію ресурсів із зовнішньою ринковою адаптацією. Лише синергія виробничих, фінансових, кадрових та збутових рішень здатна забезпечити стале відновлення підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Запропонована стратегічна модель є комбінованою та поєднує елементи витратної оптимізації, інноваційного розвитку та ринкової експансії, що дозволяє розглядати її як антикризовий механізм відновлення прибутковості гірничометалургійного підприємства.

### **3.2. Оцінка економічних результатів впровадження стратегії та прогноз досягнення точки беззбитковості до 2026 року**

Розроблення стратегічних заходів щодо підвищення прибутковості підприємства повинно супроводжуватися не лише якісним обґрунтуванням запропонованих управлінських рішень, а й кількісною оцінкою очікуваних

економічних результатів їх реалізації. Саме економічне прогнозування дозволяє визначити рівень ефективності впровадження запропонованої програми розвитку, оцінити перспективи фінансового оздоровлення підприємства та встановити реалістичні строки досягнення точки беззбитковості.

У сучасних умовах діяльність промислових підприємств України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено впливом воєнного стану, логістичних ризиків, нестабільністю енергозабезпечення, коливанням світових цін на металопродукцію, а також змінами регуляторного середовища. За таких умов особливого значення набуває стратегічне планування, орієнтоване не лише на короткострокове скорочення збитків, а й на відновлення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що у 2024 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало ознаки поступового виробничого відновлення після кризового періоду 2022–2023 рр. Разом із тим підприємство продовжувало функціонувати зі збитковим фінансовим результатом. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 64,6 млрд грн, операційні витрати – 135,7 млрд грн, а чистий збиток – 8,8 млрд грн (чистий фінансовий результат після інших доходів/витрат). Це свідчить про збереження дисбалансу між доходами та витратами, що потребує системного перегляду виробничо-економічної моделі діяльності.

В основу прогнозних розрахунків покладено сукупність аналітичних, фінансово-економічних та стратегічних передумов, що дозволяють обґрунтовано оцінити перспективи підвищення прибутковості підприємства у майбутньому періоді.

- результати аналізу резервів зростання прибутковості, визначених у підрозділі 2.2 (враховано виявлені внутрішні та зовнішні можливості підприємства щодо підвищення ефективності діяльності. До них належать резерви скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації структури собівартості, раціонального використання сировинних

та енергетичних ресурсів, збільшення обсягів реалізації продукції, а також покращення структури асортименту відповідно до потреб ринку. Саме ці резерви стали базою для визначення потенційного приросту доходів і зниження витрат у прогностному періоді);

- комплекс організаційно-економічних заходів, запропонованих у підрозділі 3.1 (до прогнозу включено очікуваний економічний ефект від реалізації розроблених заходів стратегічного характеру. Серед них: модернізація виробничих потужностей, енергозбереження, цифровізація управлінських процесів, удосконалення системи планування витрат, підвищення ефективності логістики, розширення ринків збуту, посилення маркетингової діяльності та покращення системи управління персоналом);

- фактичні фінансові показники 2024 року (базою для прогнозування використано реальні результати господарської діяльності підприємства за 2024 рік, зокрема обсяг чистого доходу від реалізації продукції, собівартість, адміністративні та збутові витрати, фінансові результати до оподаткування, рівень рентабельності, структуру витрат і показники ліквідності. Використання фактичних даних дозволяє забезпечити достовірність прогностних оцінок та реалістичність майбутніх розрахунків);

- фактичні фінансові показники звітності за 2025 рік;
- фактичні фінансові показники звітності за I квартал 2026 року;
- резерви зростання прибутковості, визначені у підрозділі 2.2;
- стратегічні заходи, запропоновані у підрозділі 3.1;

- сценарний підхід до оцінки майбутньої діяльності підприємства (прогноз здійснено з урахуванням декількох можливих варіантів розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Зокрема враховано базовий, оптимістичний і песимістичний сценарії залежно від змін ринкової кон'юнктури, рівня цін на сировину та енергоносії, логістичних умов, експортних можливостей, валютних коливань, впливу воєнних ризиків та темпів відновлення економіки).

Для підвищення точності прогнозу витрати підприємства умовно поділено на постійну та змінну складові, що дозволяє застосувати CVP-аналіз (cost–volume–profit).

Однією з ключових умов проведення класичного CVP-аналізу є поділ сукупних витрат підприємства на постійні та змінні. Такий підхід дозволяє визначити взаємозв'язок між обсягом реалізації продукції, структурою витрат і фінансовим результатом діяльності підприємства, а також обґрунтувати точку безбитковості та запас фінансової міцності.

У межах проведеного дослідження до змінних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» віднесено витрати, величина яких безпосередньо залежить від обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема:

- витрати на залізорудну сировину;
- кокс і металобрухт;
- електроенергію та природний газ;
- технологічне паливо;
- транспортно-логістичні витрати;
- частину витрат на ремонт і обслуговування виробництва[29].

До постійних витрат віднесено витрати, що залишаються відносно стабільними незалежно від зміни обсягів виробництва:

- адміністративні витрати;
- амортизацію основних засобів;
- витрати на управлінський персонал;
- охорону підприємства;
- частину витрат на утримання інфраструктури;
- постійні витрати на обслуговування виробничих потужностей.

Поділ витрат на постійні та змінні здійснено методом економічного аналізу структури витрат підприємства на основі даних фінансової звітності, виробничої специфіки металургійного підприємства та характеру залежності окремих елементів витрат від обсягів виробництва.

Для оцінки точки беззбитковості використано класичну модель CVP-аналізу, відповідно до якої критичний обсяг реалізації визначається за формулою (3.1):

$$BEP = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}} \quad (3.1)$$

де:

BEP – точка беззбитковості (Break-EvenPoint);

FC – постійні витрати підприємства;

VC – змінні витрати;

S – чистий дохід (обсяг реалізації продукції).

Маржинальний дохід підприємства визначається як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та змінними витратами (3.2):

$$MD = S - VC \quad (3.2)$$

де:

MD – маржинальний дохід;

S – чистий дохід;

VC – змінні витрати.

Коефіцієнт маржинального доходу характеризує частку маржинального доходу у структурі виручки та розраховується за формулою (3.3):

$$KMD = \frac{MD}{S} \quad (3.3)$$

Запас фінансової міцності підприємства визначається як перевищення фактичного обсягу реалізації над критичним рівнем беззбитковості (3.4):

$$ZFM = \frac{S - BEP}{S} \cdot 100\% \quad (3.4)$$

де:

ZFM – запас фінансової міцності підприємства.

У межах прогнозного сценарію 2026 року передбачається суттєве скорочення змінних витрат у структурі собівартості за рахунок реалізації програм енергозбереження, оптимізації логістики, модернізації виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів. Це забезпечує зростання маржинального доходу та поступове наближення підприємства до критичного

обсягу реалізації, за якого сукупні доходи покривають сукупні витрати. Тобто, застосування класичного CVR-аналізу дозволяє не лише оцінити перспективи досягнення точки беззбитковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а й визначити вплив структури витрат на фінансову стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Для оцінки перспектив діяльності підприємства використано помірноптимістичний сценарій розвитку, який передбачає:

- стабілізацію виробничих процесів у 2025–2026 рр.;
- часткове відновлення зовнішнього попиту на металопродукцію;
- зростання обсягів реалізації за рахунок активізації експорту;
- поступове скорочення собівартості продукції;
- реалізацію програм енергоефективності;
- оптимізацію логістичних витрат;
- відсутність тривалих виробничих зупинок [18].

Реалістичність прогнозного сценарію 2026 року обґрунтовується сукупністю виробничих, технологічних, енергетичних та ринкових передумов, які формують потенціал поступового відновлення діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» навіть в умовах воєнного стану.

Насамперед прогноз зростання чистого доходу підприємства у 2026 році базується на очікуваному підвищенні рівня завантаження виробничих потужностей. Якщо у кризовий період 2022-2023 рр. значна частина доменних та прокатних агрегатів працювала у режимі неповного завантаження або періодичних зупинок, то у прогнозованому періоді передбачається поступова стабілізація виробничих процесів та відновлення виробничої активності.

Очікується, що:

- рівень завантаження доменного виробництва у 2026 році зросте до 70–75%;
- сталеплавильних потужностей – до 65-70%;
- прокатного виробництва – до 75-80%.

Таке відновлення виробничої активності дозволить забезпечити збільшення обсягів випуску металопродукції без пропорційного зростання постійних витрат, що є одним із ключових чинників підвищення операційної ефективності підприємства.

Додатковим фактором покращення фінансових результатів виступає реалізація заходів енергозбереження та ресурсної оптимізації. У межах прогнозного сценарію передбачається:

- скорочення енерговитрат у доменному та прокатному виробництві;
- зменшення витрат металу на окремих технологічних стадіях;
- оптимізація структури використання енергоресурсів;
- цифровий контроль енергоспоживання у режимі реального часу.

Очікуваний економічний ефект від впровадження програм енергоефективності може забезпечити зниження енергетичної складової собівартості продукції орієнтовно на 10–15%, що є суттєвим резервом скорочення витрат для енергоємного металургійного виробництва.

Важливою передумовою прогнозованого зниження витратомісткості є також часткова модернізація виробничих потужностей та оптимізація виробничих процесів. Передбачається:

- скорочення непродуктивних простоїв обладнання;
- підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей;
- автоматизація контролю технологічних параметрів;
- удосконалення внутрішньої логістики підприємства.

У сукупності це дозволяє поступово знизити витрати на одиницю продукції та стабілізувати структуру операційних витрат.

Прогноз зростання доходу також пов'язаний із очікуваним відновленням експортної діяльності підприємства. У межах помірно-оптимістичного сценарію передбачається:

- збереження високої частки експорту у структурі реалізації продукції (понад 65%);

- поступове розширення поставок до країн Центральної та Східної Європи;
- активізація використання дунайських і західних логістичних коридорів;
- збільшення частки продукції з більшою доданою вартістю у структурі експорту.

Додатково враховано очікуване часткове відновлення зовнішнього попиту на металопродукцію у країнах ЄС, що створює передумови для стабілізації експортних контрактів та зростання валютної виручки підприємства.

Водночас прогноз не передбачає різкого переходу підприємства до високоприбуткової моделі функціонування. У 2026 році очікується лише досягнення точки беззбитковості та вирівнювання доходів і витрат, що свідчить про помірний характер прогнозу та його орієнтацію насамперед на фінансову стабілізацію підприємства, а не на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді.

Відповідно до цього сценарію передбачається:

- 2024 рік – базовий рівень: 64,6 млрд грн (чистий дохід, консолідований показник);
- 2025 рік – фактичний перехідний період структурної стабілізації;
- 2026 рік – прогнозоване зростання на 20-22% до базового рівня 2024 року.

Розрахунок прогнозного доходу здійснюється за формулою (3.5):

$$D_p = D_b(1 + t) \quad (3.5)$$

де:

$D_p$  – прогнозний дохід;

$D_b$  – базовий дохід;

$t$  – темп приросту доходу.

2025 рік: фактична стабілізація без темпу приросту

2026 року:  $D_{2026} = 64,6 * 1.22 = 78,8$  млрд грн

У 2024 році співвідношення витрат до доходу становило 2,10 грн на 1 грн доходу. У прогностному періоді передбачається поступове зниження витратомісткості:

- 2025 рік – 1,45 грн/1 грн доходу;
- 2026 рік – 1,00 грн/1 грн доходу.

Розрахунок прогнозних витрат:

Для 2026 року:

$V_{2025}$  = структурна стабілізація (без механічного масштабування)

$V_{2026} = 78,8 * 1,00 = 78,8$  млрд грн

Фінансовий результат визначається як різниця між доходами та витратами (3.6):

$$P = D - V \quad (3.6)$$

2025 рік: перехідний період, збереження збитковості

2026 рік:  $P = 78,8 - 78,8 = 0$

Модель показує, що підприємство проходить три етапи фінансової динаміки:

- 2024 – кризовий базовий рівень;
- 2025 – структурна стабілізація та відновлення виробництва;
- 2026 – досягнення точки беззбитковості.

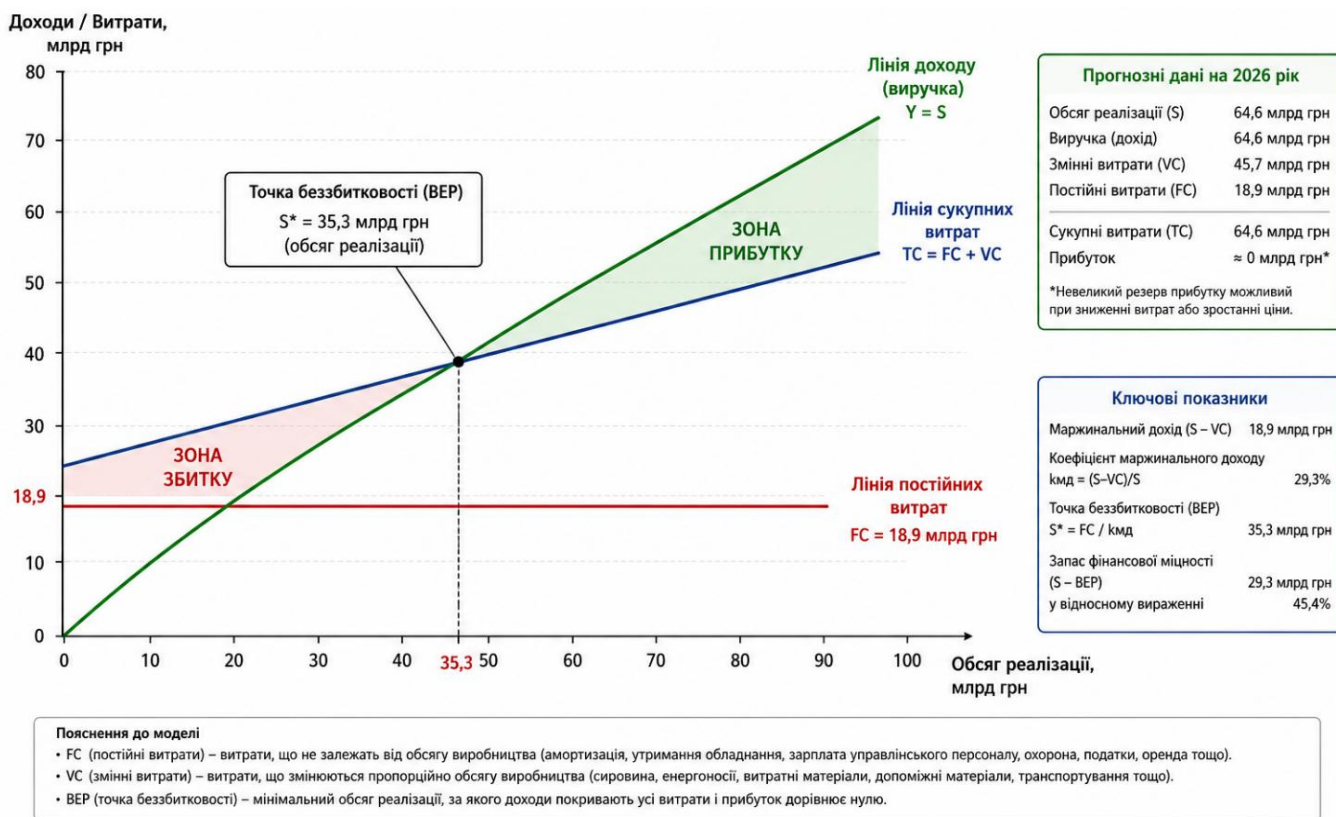
Основним драйвером відновлення є не лише зростання обсягів реалізації, а насамперед:

- висока частка експорту (68%);
- домінування металургійного сегмента (>78%);
- оптимізація витратної структури;
- енергетична та логістична адаптація підприємства.

Точка беззбитковості означає такий обсяг реалізації, за якого сукупні доходи дорівнюють сукупним витратам, а прибуток дорівнює нулю. Точка беззбитковості підприємства додатково може бути визначена через маржинальний підхід як співвідношення постійних витрат до маржинального доходу. Тобто, у 2026 році підприємство може досягти точки беззбитковості,

що підтверджується результатами проведеного CVP-аналізу (Cost–Volume–Profitanalysis), наведеного на рис. 3.2.

Profitanalysis), наведеного на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Класична модель CVP-аналізу взаємозв'язку між обсягом реалізації, доходами та витратами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».**

Джерело: складено автором на основі фінансових даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та прогнозних розрахунків.

Відповідно до запропонованого сценарію прогнозування передбачається:

- 2024 рік – базовий рівень розвитку підприємства, за якого чистий консолідований дохід становив 64,6 млрд грн;

- 2025 рік – перехідний етап структурної стабілізації діяльності підприємства, спрямований на поступове відновлення виробничих потужностей, оптимізацію витрат та адаптацію до нестабільних умов зовнішнього середовища;

- 2026 рік – прогнозоване зростання чистого доходу на 20-22% порівняно з базовим рівнем 2024 року, що може бути досягнуто за рахунок часткового

відновлення експортних поставок, збільшення рівня завантаження виробничих потужностей, реалізації заходів щодо зниження собівартості продукції, підвищення енергоефективності виробництва, оптимізації логістичних витрат та поступової модернізації технологічних процесів.

Водночас слід зазначити, що реалізація зазначеного прогнозного сценарію супроводжується високим рівнем невизначеності та ризику, оскільки фінансові результати діяльності підприємства залишаються нестабільними. Зокрема, за результатами першого кварталу 2026 року підприємство отримало збиток у розмірі 4,6 млрд грн, що свідчить про збереження значного впливу зовнішніх і внутрішніх кризових факторів на ефективність діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У зв'язку з цим прогнозоване зростання доходу не означає автоматичного забезпечення прибутковості підприємства та потребує впровадження комплексної антикризової стратегії управління фінансовими результатами.

Розрахунок прогнозного доходу здійснюється за формулою (3.7):

$$D_p = D_b (1 + t) \quad (3.7)$$

де:

$D_p$  – прогнозний дохід;

$D_b$  – базовий дохід;

$t$  – темп приросту доходу.

2025 рік: фактична стабілізація без темпу приросту

2026 року:  $D_{2026} = 64,6 * 1,22 = 78,8$  млрд грн

У 2024 році співвідношення витрат до доходу становило 2,10 грн на 1 грн доходу. Передбачається поступове зниження витратомісткості:

- 2025 рік – 1,45 грн/1 грн доходу; - 2026 рік – 1,00 грн/1 грн доходу.

Розрахунок прогнозних витрат:

Для 2025 року:  $V_{2025}$  = структурна стабілізація (без механічного масштабування)

Для 2026 року:  $V_{2026} = 78,8 * 1,00 = 78,8$  млрд грн

Фінансовий результат визначається як різниця між доходами та витратами (3.8):

$$P = D - V \quad (3.8)$$

2025 рік: перехідний період, збереження збитковості

$$2026 \text{ рік: } P = 78,8 - 78,8 = 0$$

Модель показує, що підприємство проходить три етапи фінансової динаміки: 2024 – кризовий базовий рівень; 2025 – структурна стабілізація та відновлення виробництва; 2026 – досягнення точки беззбитковості. Основним драйвером відновлення є не лише зростання обсягів реалізації, а насамперед: - висока частка експорту (68%); - домінування металургійного сегмента (>78%); - оптимізація витратної структури; - енергетична та логістична адаптація підприємства.

Точка беззбитковості означає такий обсяг реалізації, за якого сукупні доходи дорівнюють сукупним витратам, а прибуток дорівнює нулю. Точка беззбитковості підприємства додатково може бути визначена через маржинальний підхід як співвідношення постійних витрат до маржинального доходу. Тобто, у 2026 році підприємство може досягти точки беззбитковості, що підтверджується результатами проведеного CVP-аналізу (Cost–Volume–

Графік побудовано у класичній системі CVP-аналізу, де по осі X відображено обсяг реалізації продукції, а по осі Y – доходи та витрати гірничометалургійного підприємства. Лінія доходу демонструє зростання виручки залежно від обсягу реалізації, лінія сукупних витрат включає постійну та змінну складові, а горизонтальна лінія відображає рівень постійних витрат. Точка перетину доходів і витрат визначає точку беззбитковості, після якої підприємство переходить із зони збитків у зону прибутковості. Отримана CVP-модель дозволяє визначити критичний обсяг реалізації продукції, за якого доходи підприємства повністю покривають його сукупні витрати. Перетин ліній доходів і витрат формує точку беззбитковості, після якої підприємство переходить у зону формування прибутку.

У межах проведеного аналізу встановлено, що до 2026 року підприємство наближається або досягає точки беззбитковості, що свідчить про вирівнювання структури витрат і підвищення ефективності операційної діяльності. Це є наслідком оптимізації витрат, зростання маржинального доходу та адаптації виробничо-збутової політики до умов економічної нестабільності. Додатково точку беззбитковості можна визначити через маржинальний підхід як відношення постійних витрат до маржинального доходу на одиницю продукції. Такий підхід дозволяє більш точно оцінити критичний обсяг реалізації, необхідний для покриття постійних витрат підприємства. Таким чином, результати CVP-аналізу підтверджують наявність позитивної динаміки фінансової стійкості підприємства та формування передумов для переходу до зони прибутковості у прогностному періоді.

У таблиці 3.2 надано прогноз економічних результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до 2026 року. Аналіз прогностичних показників свідчить про поступове покращення фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2024–2026 рр. за рахунок оптимізації витрат, стабілізації виробництва та відновлення обсягів реалізації продукції. У 2024 році підприємство функціонувало в умовах суттєвого перевищення витрат над доходами, що зумовило високий рівень збитковості та негативну рентабельність діяльності.

Таблиця 3.2

**Прогноз економічних результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
до 2026 року**

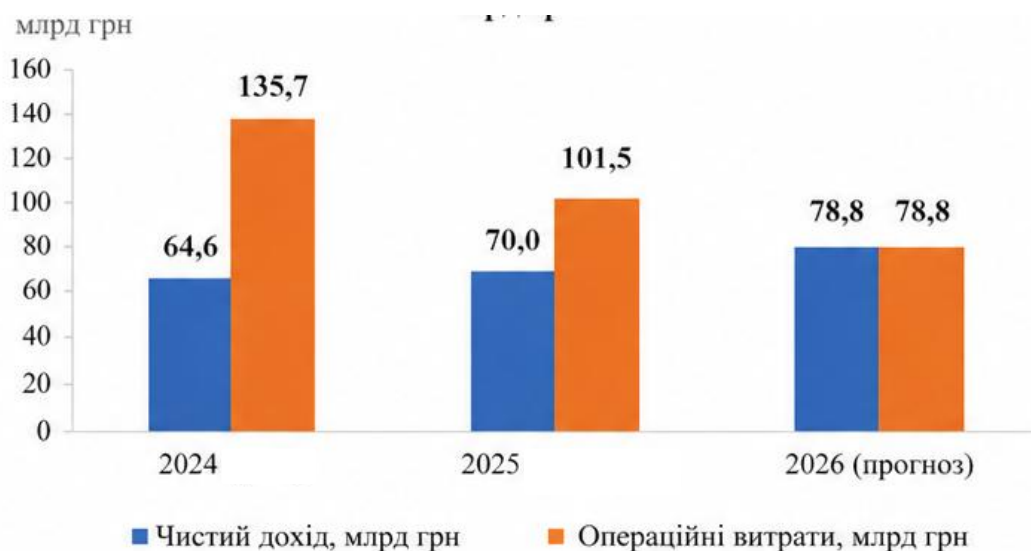
<b>Показник</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026 (прогноз)</b>
Чистий дохід, млрд грн	64,6	70,0	78,8
Витрати на 1 грн доходу, грн	2,10	1,45	1,00
Операційні витрати, млрд грн	135,7	101,5	78,8
Чистий прибуток (збиток), млрд грн	-71,1	-31,5	0,0
Рентабельність продажів, %	-110,1	-45,0	0,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», даних розділу 2 та авторських прогностичних розрахунків.

У 2025 році відбулося часткове відновлення операційної ефективності підприємства, що проявляється у скороченні витратомісткості та зменшенні рівня збитковості порівняно з базовим періодом.

У 2026 році прогнозується досягнення операційної рівноваги, за якої доходи підприємства покривають сукупні витрати, що відповідає точці беззбитковості. Динаміка показників свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства завдяки оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробництва та стабілізації збутової діяльності.

Таким чином, результати прогнозу підтверджують ефективність запропонованої моделі оптимізації витрат і свідчать про формування передумов для подальшого переходу підприємства до зони прибутковості у післяпрогнозному періоді. Для наочного відображення очікуваних змін основних фінансово-економічних показників підприємства внаслідок реалізації запропонованих стратегічних заходів на рисунках 3.3–3.5 подано прогноз динаміки доходів, витрат та фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до 2026 року.

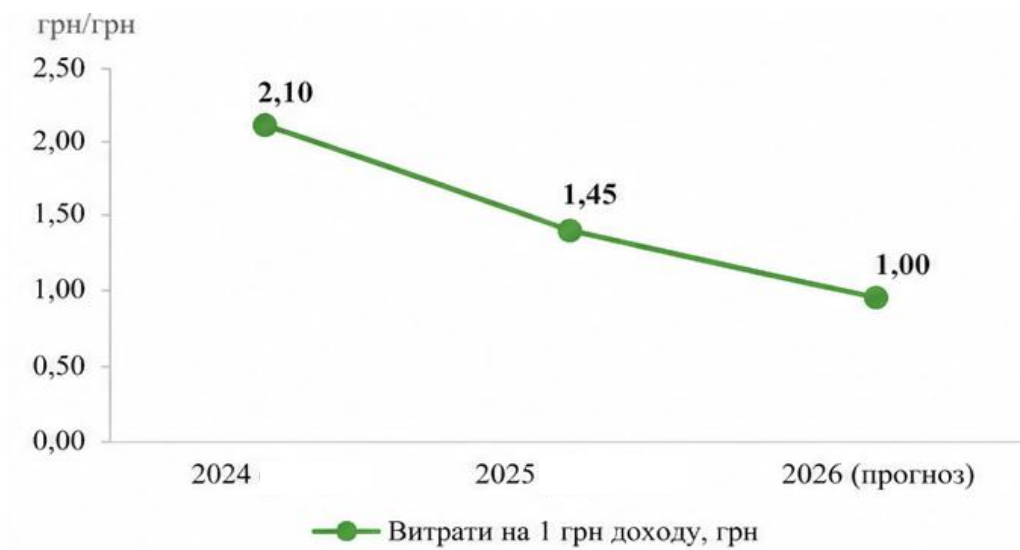


**Рис. 3.3. Динаміка чистого доходу та операційних витрат, млрд грн**

Джерело: складено автором на основі фінансових даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та прогнозних розрахунків.

Результати прогнозування дозволяють зробити висновок, що впровадження запропонованих стратегічних заходів забезпечує поступову

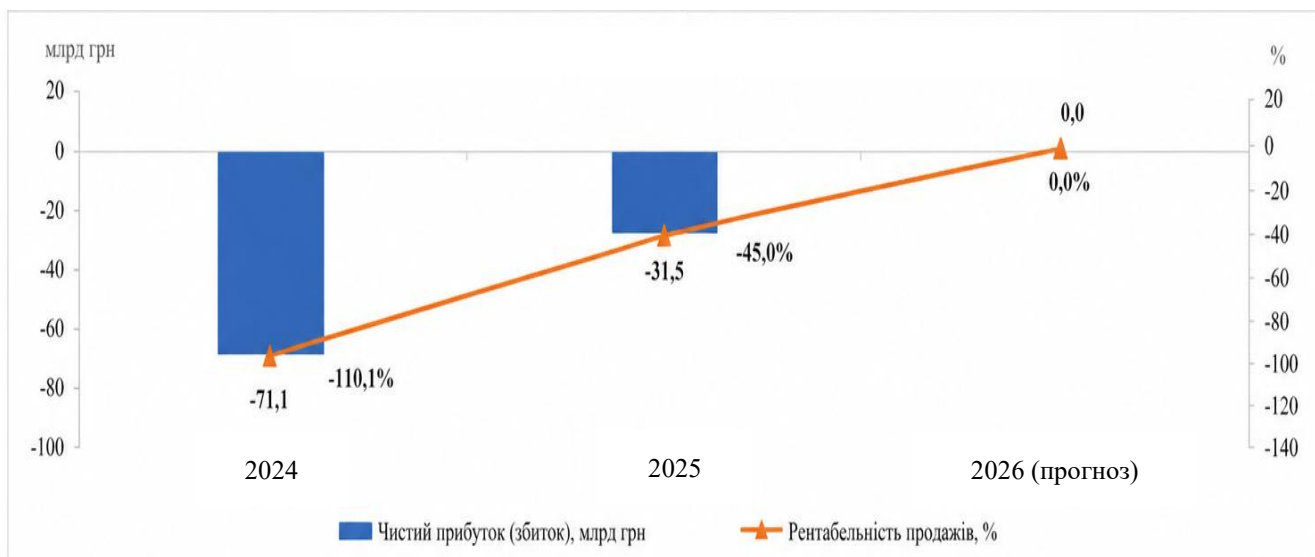
трансформацію фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від кризового до стабілізаційного та рівноважного.



**Рис. 3.4. Динаміка витрат на 1 грн доходу, грн/грн**

Джерело: складено автором на основі фінансових даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та прогнозних розрахунків.

Упродовж 2025–2026 років спостерігається чітко виражена позитивна динаміка ключових показників ефективності діяльності підприємства.



**Рис. 3.5. Динаміка чистого прибутку (збитку) та рентабельності продажів**

Джерело: складено автором на основі фінансових даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та прогнозних розрахунків.

**Примітка.** 2025 рік – перехідний період структурної стабілізації (без застосування механічного темпу приросту).

Зокрема, прогнозується:

- зростання чистого доходу з 64,6 млрд грн у 2024 році до 78,8-78,9 млрд грн у 2026 році, що відповідає приросту на рівні 20-22 % порівняно з базовим періодом 2024 року.

- поступове скорочення збитковості з -71,1 млрд грн у 2024 році до -31,5 млрд грн у 2025 році та досягнення нульового фінансового результату у 2026 році;

- зниження витратомісткості виробництва з 2,10 грн/грн до 1,00 грн/грн;

- вирівнювання операційних витрат і доходів у 2026 році на рівні 78,8 млрд грн;

- підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості підприємства;

- формування передумов для переходу до зони прибутковості у післяпрогнозованому періоді.

Результати CVP-аналізу підтверджують позитивну тенденцію покращення фінансово-економічного стану підприємства внаслідок реалізації заходів з оптимізації витрат, модернізації виробництва та адаптації збутової політики.

Таким чином, результати прогнозу свідчать про ефективність запропонованої у підрозділі 3.1 стратегії підвищення прибутковості ПАТ«АрселорМіттал Кривий Ріг» та підтверджують її практичну значущість у забезпеченні фінансової стабілізації підприємства в умовах економічної нестабільності.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра розроблено та економічно обґрунтовано стратегію підвищення прибутковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності та

воєнного стану. Проведене дослідження підтвердило необхідність переходу підприємства від антикризового реагування до системної моделі управління фінансовими результатами, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності та забезпечення фінансової рівноваги.

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, сформовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію збутової політики підприємства до сучасних ринкових умов. Запропонована стратегія має комплексний характер і поєднує виробничі, фінансові, управлінські та ринкові інструменти підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проведені прогностичні розрахунки засвідчили можливість покращення фінансово-економічних показників підприємства у 2026 році за рахунок реалізації заходів енергозбереження, модернізації виробництва, оптимізації витрат, відновлення виробничих потужностей та розширення експортної діяльності.

У роботі обґрунтовано прогноз зростання обсягів реалізації продукції та покращення структури витрат підприємства внаслідок підвищення рівня завантаження виробничих потужностей і впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Для оцінки перспектив фінансового оздоровлення підприємства використано СVP-аналіз, що дозволило визначити взаємозв'язок між доходами, витратами та фінансовим результатом діяльності. У межах дослідження здійснено поділ витрат на постійні та змінні, розраховано маржинальний дохід, коефіцієнт маржинального доходу та критичний обсяг реалізації продукції. Результати аналізу свідчать про формування передумов для досягнення підприємством операційної рівноваги у прогностичному періоді.

Встановлено, що ключовими чинниками покращення фінансового стану підприємства є оптимізація структури витрат, підвищення енергоефективності

виробництва, модернізація технологічних процесів, цифровізація управління та розвиток експортних напрямів реалізації продукції. Їх комплексна реалізація забезпечує підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх економічних і воєнних ризиків.

Отже, запропонована стратегія є економічно обґрунтованою та практично орієнтованою, а її реалізація створює передумови для стабілізації діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і подальшого переходу до прибуткової моделі функціонування у середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і підвищення прибутковості промислового підприємства в умовах економічної нестабільності на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Особливу увагу приділено системному аналізу взаємозв'язку між зовнішніми кризовими факторами та внутрішніми управлінськими механізмами, що визначають фінансовий результат діяльності великого промислового підприємства.

У процесі дослідження всі поставлені завдання виконано у повному обсязі, що дозволило сформувати цілісне уявлення про сучасні підходи до управління прибутковістю в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило встановити, що прибутковість є інтегральним показником ефективності діяльності підприємства, який у сучасних умовах економічної та воєнної нестабільності набуває розширеного змісту та трансформується у багатовимірну категорію, що відображає не лише результативність господарювання, але й рівень фінансової стійкості, адаптивності та здатності підприємства до довгострокового функціонування в умовах ризику. У цьому контексті прибутковість розглядається як ключовий індикатор економічної безпеки підприємства та його конкурентоспроможності.

Виявлено, що традиційні підходи до оцінювання прибутковості є недостатніми в умовах високої невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, оскільки вони не враховують комплексний вплив ризиків, коливання ринкової кон'юнктури та структурні зміни у витратній частині виробництва. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність застосування комплексних методів оцінювання, зокрема CVP-аналізу, факторного аналізу, аналізу чутливості та сценарного прогнозування, що дозволяє підвищити точність управлінських рішень та забезпечити їхню обґрунтованість у довгостроковій перспективі.

Аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки показав, що підприємство функціонувало в умовах глибокої системної кризи, спричиненої воєнними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, дефіцитом енергоресурсів, підвищенням їх вартості, а також суттєвим зниженням попиту на зовнішніх ринках. Найбільш критичним став 2022 рік, у якому підприємство зазнало значних фінансових втрат, що були зумовлені різким падінням виробничих обсягів та порушенням операційної стабільності.

У 2023–2024 роках спостерігалася поступова стабілізація виробничих процесів та часткове відновлення операційної діяльності, що свідчить про адаптаційні можливості підприємства навіть у складних макроекономічних умовах. Зокрема, у 2024 році чистий дохід підприємства становив 64,6 млрд грн, що є ознакою певної нормалізації господарської діяльності, однак рівень прибутковості залишався недостатнім для формування стійкої фінансової бази розвитку та подолання накопичених дисбалансів.

Проведений факторний аналіз засвідчив, що ключовим детермінантом формування фінансового результату є обсяг реалізації продукції, тоді як суттєвий негативний вплив мають зростання витрат на енергоресурси, сировину та логістику. Додатково встановлено високий рівень енерго- та матеріалоемності виробництва, що обмежує можливості швидкого відновлення прибутковості та потребує впровадження системних технологічних і управлінських змін.

SWOT-аналіз підтвердив наявність як сильних сторін підприємства, зокрема масштаб виробництва, інтеграція у глобальні виробничі ланцюги та наявність міжнародної підтримки, так і суттєвих слабких сторін, серед яких висока собівартість продукції, енергетична вразливість, значна залежність від зовнішніх ринків збуту та підвищений рівень операційних ризиків.

На основі прогнозних розрахунків встановлено, що за умови реалізації запропонованих заходів можливе зростання чистого доходу підприємства з 64,6 млрд грн у 2024 році до 78,8–78,9 млрд грн у 2026 році, що відповідає приросту на рівні 20–22 %. Досягнення зазначеного результату є можливим за

рахунок підвищення ефективності використання виробничих потужностей, оптимізації структури витрат, впровадження енергоефективних технологій, цифровізації управлінських процесів та розширення географії збуту продукції.

Водночас встановлено, що навіть за умов позитивної динаміки доходів підприємство продовжує перебувати в зоні фінансової нестабільності, що підтверджується наявністю збитку у розмірі 4,6 млрд грн у першому кварталі 2026 року. Це свідчить про збереження системних ризиків та необхідність подальшого посилення антикризового управління.

У роботі запропоновано комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на зниження збитковості та підвищення прибутковості підприємства. До них віднесено: впровадження системи контролінгу витрат та удосконалення механізмів управління собівартістю продукції; оптимізацію виробничої структури; модернізацію технологічної бази з метою зниження енергоємності виробництва; впровадження енергоефективних рішень та ресурсозберігаючих технологій; цифровізацію управлінських процесів і систем моніторингу витрат; застосування CVP-аналізу для визначення та контролю точки беззбитковості; удосконалення системи управління валютними ризиками; а також диверсифікацію експортних ринків.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє забезпечити поступове скорочення витрат, підвищення операційної ефективності, зниження рівня фінансових втрат та формування передумов для відновлення прибутковості підприємства у середньостроковій перспективі. При цьому особливого значення набуває системність упровадження управлінських рішень та їх узгодженість із довгостроковою стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, доведено, що перехід до системного стратегічного управління прибутковістю є ключовою умовою стабілізації фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах тривалої економічної нестабільності та воєнного стану.

Отже, результати дослідження підтверджують, що підвищення прибутковості промислового підприємства є складним багатофакторним

процесом, який можливий лише за умови комплексного поєднання заходів з оптимізації витрат, технологічної модернізації, підвищення енергоефективності, цифрової трансформації управління та адаптації до високоризикового зовнішнього середовища.

Реалізація запропонованої стратегії створює реальні передумови для поступового фінансового відновлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій у післявоєнній трансформації економіки України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапова В. Що лишилось від української металургії. *Українська правда. Економічна правда*. 29.03.2023. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>
2. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>
3. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова, А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
4. Антонюк Р. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів. 2016. 22 с.
5. Баранець Г., Гребенко Д., Клодчик О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами в умовах воєнної агресії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 94–106. <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.094>
6. Бланк И.А. Управление прибылью. Київ.: НИКА–Центр, 1998. 544 с.
7. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
8. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 37-44. [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06).
9. Глущенко А. Як українська металургія пройшла випробування на міцність у 2023 році. *GMK Center*. 17.01.2024.

<https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metalurgiya-projshla-viprobovuvannya-na-micnist-u-2023-roci/>

10. Григоренко Ю. Гірничо-металургійний комплекс України потребує системної підтримки держави. GMK Center. 29.12.2022.

<https://gmk.center/ua/posts/hmk-potribna-systemna-pidtrymka-derzhavy/>

11. Григоренко Ю. Олександр Каленков: ГМК постраждав від війни сильніше за інші галузі: інтерв'ю з президентом ОП «Укрметалургпром». GMK Center. 06.09.2022. URL: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenzkov-gmk-postrazhdav-vidvijni-silnishe-za-inshi-galuzi/>

<https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenzkov-gmk-postrazhdav-vidvijni-silnishe-za-inshi-galuzi/>

12. Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300>

13. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: <http://www.dneprstat.gov.ua>

14. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/33.pdf)

15. Єрмоленко Г. «АрселорМіттал Кривий Ріг» закладає основу для майбутніх перетворень – CEO. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-zakladaie-osnovu-dlya-masshtabnihperetvoren-ceo/>

16. Єрмоленко Г. Внутрішній попит на продукцію «АрселорМіттал Кривий Ріг» після війни складе 60% від довоєнного – CEO. GMK Center. 12.11.2024. <https://gmk.center/ua/news/vnutrishnij-popit-na-produkciju-arselormittal-krivij-rig-pislya-vijni-sklade-60-vid-dovoienного-ceo/>

17. Єрмоленко Г. Кошти у розвиток: гірничо-металургійний комплекс продовжує інвестувати під час війни. GMK Center. 06.06.2024. <https://gmk.center/ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnicho-metalurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/>

18. Забашта Є.Ю., Демченко К.А. Розвиток металургійного комплексу в Україні: кризова адаптація та стратегія «зеленої» відбудови. *Economy and Society*. 2025. № 58. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6843>
19. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykkholderiv>
20. Кічмаренко О. Д., Стехун А. О., Яровий А. Т. Дослідження операцій : навч. посіб. для здобув. першого (бакалавр.) рівня вищ. освіти спец. 111 Матем., 113 Прикладна матем., 122 Комп'ютерні науки, 126 Інформ. системи і технології. Одеса : Одес. нац. ун-т. ім. І. І. Мечникова, 2024. 172 с. <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dcbe4dd0-fb9a-49ce-8a16-01ad67888634/content>
21. Коваленко О.В., Татценко В.І. Напрями удосконалення управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. №2(7). С. 38–39. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2\(7\).293599pp56-62](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293599pp56-62)
22. Колісніченко В. «АрселорМіттал Кривий Ріг» відновив роботу доменної печі №6. GMK Center. 10.04.2025. <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-vidnoviv-robotu-domennoi-pechi-6/>
23. Колісніченко В. «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році виробив 1,65 млн тон сталі. GMK Center. 22.01.2025. <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivijrig-u-2024-roci-virobiv-1-65-mln-t-stali/>
24. Котвицька Н. М., Стародубов І. В., Куриленко О. В. Методологія управління прибутком підприємств у контексті бюджетно-податкової політики України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5452>

25. Кучер Л. Ю. Прибутковість виробництва молока та економічні важелі її підвищення в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2012. 23 с.

26. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.  
[https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac\\_finan/Laktionova-Upravlinnya-finansovymy-ryzykamy\\_2020.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Laktionova-Upravlinnya-finansovymy-ryzykamy_2020.pdf)

27. Находов В.Ф., Бориченко О.В., Чернявський А.В. Формування стратегії підвищення енергоефективності металургійних підприємств як запоруки декарбонізації економіки України. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2022. № 2. <https://energy.kpi.ua/article/view/261493>

28. Огляд економіки у вересні 2024. Що заважає металургійному виробництву зростати. Центр економічної стратегії. 15.10.2024.  
[https://ces.org.ua/economic\\_review\\_2024\\_september/](https://ces.org.ua/economic_review_2024_september/)

29. Офіційний сайт <https://ukraine.arcelormittal.com/>

30. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник - Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с.  
[https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/5693/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5\\_%D0%9E%D0%95%D0%90\\_2020.pdf](https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/5693/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5_%D0%9E%D0%95%D0%90_2020.pdf)

31. Півень Н. К., Олішевський Г. С. Енергозбереження при виробництві сталі: матеріали 77 студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки». Секція: Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка. Науковий центр Дніпровського технологічного університету. 2022. С. 321–323.  
<https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/d69c3258-bd77-4a1f-850f-77266d205a15>

32. Погорелов Ю.С., Надьон Г.О. Криза в діяльності підприємства як рушійна сила його розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 40. С. 15–25. <https://ir.kneu.edu.ua/items/9ad1409e-0d59-4bf8-98b8-dbe8f3f0ae19>

33. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року. Офіційний веб-сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/nk>
34. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20383/1/2017-%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%82%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E%20%D0%9F.pdf>
35. Полчанов А. Ю., Виговська Н. Г., Валінкевич Н. В. Прибутковість підприємств України в умовах війни. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2026. № 1. С. 175–183. [https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2026/1/01\\_2026\\_Polchanov.pdf](https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2026/1/01_2026_Polchanov.pdf)
36. Прасад А. «АрселорМіттал Кривий Ріг» вимушено скоротить виробництво через війну, стагнацію ринків і падіння цін на руду. *Forbes Україна*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/arselormittal-kriviy-rig-skorochuevirobnitstvo-pidpriemstvo-nazvalo-prichini-24092024-23797>
37. Регулярна інформація. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/annual-reports>
38. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. Посібник. К.: Знання, 2004. 654 с. <https://ukrtextbook.com/ekonomichnij-analiz-diyalnosti-pidpriemstva-savicka-g-v/>
39. Самусева Л. Ю. Управління рентабельністю в підприємствах ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк. 2012. 23 с.
40. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни: стратегічні виміри. Аналітична доповідь НІСД. 2023. 64 с. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad\\_realsektor-2023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf)
41. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 66–72. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284>

42. Тарасенко А. Внесок ГМК до ВВП України склав 5.7% у 2023 році. GМК Center. 03.06.2024. <https://gmk.center/news/vklad-gmk-v-vvp-ukrainy-sostavil-5-7-v-2023-godu/>

43. Тарасенко А. Мауро Лонгобардо: «Проблема в конкурентоспроможності навіть після війни». GМК Center. 21.01.2025. <https://gmk.center/ua/interview/mauro-lonhobardo-problema-v-konkurentospromozhnosti-navit-pislia-vijny/>

44. Тарасенко А. Перспективи металургії України у 2025 році. GМК Center. 24.12.2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/>

45. Толстов Д., Білан Т. Оцінка потреб енергоємних галузей промисловості України в ресурсах для декарбонізації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Нові рішення у сучасних технологіях, 2025. №3(25), С. 27–38. <https://vestnik2079-5459.khpi.edu.ua/article/view/338945>

46. Укрметалургпром просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК. Офіційний сайт Укрметалургпром. 2024. URL:<https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalurgpromprosit-prezidenta/>

47. Хмелевський О. В. Механізм управління прибутковістю промислового підприємства (на прикладі машинобудування) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький. 2008. 23 с.

48. Хмелюк А. В., Герасимов Є. Р. Статистичне обґрунтування управлінського рішення щодо придбання основних засобів: кейс підприємства гірничо-металургійної галузі. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1(10). <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332750>

49. Чумак Г. М., Жидик-Будько Р. Р. Формування інноваційної стратегії розвитку як напрям підвищення прибутковості підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 4. С. 156–160. DOI:[10.36887/2415-8453-2024-4-23](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-23).

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18893>

51. Як рік війни позначився на ГМК України: стан та ризики галузі. GMK Center. 31.03.2023. <https://gmk.center/ua/posts/iak-rik-vijny-poznachyvsia-na-hmk-ukrainy-stan-taryzyky-haluzi/>

# ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 року

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

## Звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року

## ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

**ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД**  
**ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**  
*(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)*

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

*(в українських гривнях)*

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

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

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

## Звіт про рух грошових коштів за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року

## ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

Стаття 1	Примітк и 2	За 2022 рік 3	За 2021 рік 4
<b>Грошові потоки від (для) операційної діяльності</b>			
Надходження від продажу товарів та надання послуг		64,931,650	107,775,306
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності	29	6,258,663	7,084,313
Виплати постачальникам за товари та послуги		(58,808,098)	(79,898,285)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(3,543,651)	(3,937,203)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю	30	(5,875,745)	(3,973,871)
Проценти сплачені		(78,943)	(72,782)
Проценти отримані		25,141	55,532
Повернення податків на прибуток (сплата)		(260,035)	(5,742,650)
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>2,648,982</b>	<b>21,290,360</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів		3,707	31,938
Придбання основних засобів		(2,400,044)	(8,567,032)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(2,396,337)</b>	<b>(8,535,094)</b>
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Надходження від запозичень	15	1,817,459	-
Погашення запозичень	15	(1,524,911)	(1,252,494)
Дивіденди сплачені		-	(9,610,237)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів	16	(1,289,260)	(1,299,266)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>(996,712)</b>	<b>(12,161,997)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>		<b>(744,067)</b>	<b>593,269</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		323,261	(86,101)
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>(420,806)</b>	<b>507,168</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		1,374,859	867,691
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду		954,053	1,374,859

Від імені керівництва Компанії:

  
 Мауро Лонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

**Звіт про зміни у власному капіталі за рік,  
який закінчився 31 грудня 2022 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

**ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)**

2022 рік	Власний капітал						Нерозподілений прибуток
	Статутний капітал	Інші резерви					
		Резерв на курсові зміни у результаті переведення	Резерв переоцінок програм з визначеною виплатою	Резервний капітал			
Власний капітал на початок періоду	3,859,533	28,098,721	(1,710,735)	578,930	26,966,916	45,725,551	76,552,000
Прибуток (збиток)	-	-	-	-	-	(49,009,104)	(49,009,104)
Інший сукупний дохід	-	-	670,043	-	670,043	-	670,043
Сукупний дохід	-	-	670,043	-	670,043	(49,009,104)	(48,339,061)
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	670,043	-	670,043	(49,009,104)	(48,339,061)
Власний капітал на кінець періоду	3,859,533	28,098,721	(1,040,692)	578,930	27,636,959	(3,283,553)	28,212,939

2021 рік	Власний капітал						Нерозподілений прибуток
	Статутний капітал	Інші резерви					
		Резерв на курсові зміни у результаті переведення	Резерв переоцінок програм з визначеною виплатою	Резервний капітал			
Власний капітал на початок періоду	3,859,533	28,098,721	(1,777,618)	578,930	26,900,033	30,119,720	60,879,286
Прибуток (збиток)	-	-	-	-	-	25,216,068	25,216,068
Інший сукупний дохід	-	-	66,883	-	66,883	-	66,883
Сукупний дохід	-	-	66,883	-	66,883	25,216,068	25,282,951
Дивіденди, визнані як розподіл між власниками	-	-	-	-	-	(9,610,237)	(9,610,237)
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	66,883	-	66,883	15,605,831	15,672,714
Власний капітал на кінець періоду	3,859,533	28,098,721	(1,710,735)	578,930	26,966,916	45,725,551	76,552,000

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Денгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

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

## Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 року

## ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4
<b>Непоточні активи</b>			
Основні засоби включно з активами з права користування	6	25,233,789	22,872,692
Інвестиційна нерухомість	6	681	715
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	95,807	105,935
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>25,330,277</b>	<b>22,979,342</b>
<b>Поточні активи</b>			
Поточні запаси			
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	7	10,842,192	14,021,719
Поточні податкові активи, поточні	8	6,701,432	7,886,000
Інші поточні нефінансові активи	10	3,137,632	6,515,960
Грошові кошти та їх еквіваленти		496,247	325,687
<b>Загальна сума поточних активів</b>	11	<b>523,938</b>	<b>954,053</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>21,701,441</b>	<b>29,703,419</b>
		<b>47,031,718</b>	<b>52,682,761</b>

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал			
Нерозподілений прибуток	12	3,859,533	3,859,533
Інші резерви		(15,094,583)	(3,283,553)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>27,251,844</b>	<b>27,636,959</b>
<b>Непоточні зобов'язання</b>			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам			
Інше непоточне забезпечення	14	2,119,824	1,820,270
Довгострокові банківські кредити	18	1,801,248	1,485,275
Інші непоточні фінансові зобов'язання	15	2,272,107	2,475,694
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>205,383</b>	<b>265,115</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Інші поточні забезпечення			
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість		-	8,115
Поточні податкові зобов'язання, поточні	17	11,628,659	11,024,153
Інші поточні фінансові зобов'язання		181,931	68,286
Інші поточні нефінансові зобов'язання	20	11,999,521	6,763,381
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>806,251</b>	<b>559,533</b>
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>24,616,362</b>	<b>18,423,468</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>31,014,924</b>	<b>24,469,822</b>
		<b>47,031,718</b>	<b>52,682,761</b>

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Павло Задорожний,  
В.о. фінансового директора – головного бухгалтера  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



## Звіт про рух грошових коштів за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

Стаття 1	Примітк и 2	За 2023 рік 3	За 2022 рік 4
<b>Грошові потоки від (для) операційної діяльності</b>			
Надходження від продажу товарів та надання послуг		47,111,647	64,931,650
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності	29	7,520,123	6,258,663
Виплати постачальникам за товари та послуги		(47,206,462)	(58,808,098)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(2,843,229)	(3,543,651)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю	30	(2,591,674)	(5,875,745)
Проценти сплачені		(275,805)	(78,943)
Проценти отримані		48,123	25,141
Повернення податків на прибуток (сплата)		-	(260,035)
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>1,762,723</b>	<b>2,648,982</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів		15,109	3,707
Придбання основних засобів		(4,130,736)	(2,400,044)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(4,115,627)</b>	<b>(2,396,337)</b>
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Надходження від запозичень	15	3,981,233	1,817,459
Погашення запозичень	15	(660,962)	(1,524,911)
Виплати за орендними зобов'язаннями	16	(1,609,064)	(1,289,260)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>1,711,207</b>	<b>(996,712)</b>
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		(641,697)	(744,067)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		211,582	323,261
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>(430,115)</b>	<b>(420,806)</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		954,053	1,374,859
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду		523,938	954,053

Від імені керівництва Компанії:





Мауро Донгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Павло Задорожний,  
 В.о. фінансового директора – головного бухгалтера  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 року  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
1	2	3	4
<b>Непоточні активи</b>			
Основні засоби включно з активами з права користування	6	27,125,411	25,233,789
Інвестиційна нерухомість	6	653	681
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	136,575	95,807
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>27,262,639</b>	<b>25,330,277</b>
<b>Поточні активи</b>			
Поточні запаси	7	14,687,451	10,842,192
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	8,733,884	9,839,064
Інші поточні нефінансові активи		553,290	496,247
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	488,391	523,938
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>24,463,016</b>	<b>21,701,441</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>51,725,655</b>	<b>47,031,718</b>

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
1	2	3	4
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(23,943,546)	(15,094,583)
Інші резерви		27,480,449	27,251,844
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>7,396,436</b>	<b>16,016,794</b>
<b>Непоточні зобов'язання</b>			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,680,612	2,119,824
Інше непоточне забезпечення	18	2,195,194	1,801,248
Довгострокові банківські кредити	15	3,352,891	2,272,107
Інші непоточні фінансові зобов'язання		169,080	205,383
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>7,397,777</b>	<b>6,398,562</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Інші поточні забезпечення		2,400	-
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	30,599,051	17,266,186
Поточні податкові зобов'язання, поточні		10	89,281
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,063,258	6,454,644
Інші поточні нефінансові зобов'язання		266,723	806,251
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>36,931,442</b>	<b>24,616,362</b>
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>44,329,219</b>	<b>31,014,924</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>51,725,655</b>	<b>47,031,718</b>

Від імені керівництва Компанії:

  
 Мауро Лонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

  
 Павло Задорожний,  
 Фінансовий директор – головний бухгалтер  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



## Звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року

## ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

**ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ  
(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)**

Стаття 1	Примітки 2	2024 рік 3	2023 рік 4
Дохід від звичайної діяльності	21	64,591,407	41,848,635
Собівартість реалізації	23	(69,042,126)	(50,635,909)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>(4,450,719)</b>	<b>(8,787,274)</b>
Інші доходи	24	375,811	429,403
Витрати на збут		(35,567)	(33,255)
Адміністративні витрати	25	(2,278,484)	(1,679,688)
Інша витрата	26	(690,180)	(190,963)
<b>Прибуток (збиток) від операційної діяльності</b>		<b>(7,079,139)</b>	<b>(10,261,777)</b>
Фінансові доходи	27	64,246	48,123
Фінансові витрати	28	(1,818,110)	(1,508,095)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>(8,833,003)</b>	<b>(11,721,749)</b>
Податкові доходи (витрати)	13	(15,960)	(89,281)
<b>Прибуток (збиток) від діяльності, що триває</b>		<b>(8,848,963)</b>	<b>(11,811,030)</b>
<b>Прибуток (збиток)</b>		<b>(8,848,963)</b>	<b>(11,811,030)</b>

## (в українських гривнях)

Стаття 1	Примітки 2	2024 рік 3	2023 рік 4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(2.29)	(3.06)
<b>Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію</b>		<b>(2.29)</b>	<b>(3.06)</b>
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(2.29)	(3.06)
<b>Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію</b>		<b>(2.29)</b>	<b>(3.06)</b>

Стаття 1	Примітки 2	2024 рік 3	2023 рік 4
<b>Прибуток (збиток)</b>		<b>(8,848,963)</b>	<b>(11,811,030)</b>
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	228,605	(385,115)
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування</b>		<b>228,605</b>	<b>(385,115)</b>
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування</b>		<b>228,605</b>	<b>(385,115)</b>
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		-	-
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>228,605</b>	<b>(385,115)</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>(8,620,358)</b>	<b>(12,196,145)</b>

Від імені керівництва Компанії:




Мауро Понбардо, Генеральний директор ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»


 Павло Задорожний, Фінансовий директор – головний бухгалтер ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Звіт про рух грошових коштів за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року

## ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

Стаття	Примітки	За 2024 рік	За 2023 рік
1	2	3	4
<b>Грошові потоки від (для) операційної діяльності</b>			
Надходження від продажу товарів та надання послуг		79,938,752	47,111,647
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності	29	7,754,968	7,520,123
Виплати постачальникам за товари та послуги		(74,335,760)	(47,206,462)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(4,433,757)	(4,052,999)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю	30	(1,932,533)	(1,381,904)
Проценти сплачені		(532,721)	(275,805)
Проценти отримані		16,640	48,123
Повернення податків на прибуток (сплата)		(105,231)	-
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>		<b>6,370,358</b>	<b>1,762,723</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів		12,714	15,109
Придбання основних засобів		(4,142,161)	(4,130,736)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>		<b>(4,129,447)</b>	<b>(4,115,627)</b>
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>			
Надходження від запозичень	15	793,238	3,981,233
Погашення запозичень	15	(739,907)	(660,962)
Виплати за орендними зобов'язаннями	16	(2,317,061)	(1,609,064)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>		<b>(2,263,730)</b>	<b>1,711,207</b>
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		(22,819)	(641,697)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(12,728)	211,582
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>(35,547)</b>	<b>(430,115)</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		523,938	954,053
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду		488,391	523,938

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Павло Задорєжний,  
Фінансовий директор – головний бухгалтер  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Звіт про зміни у власному капіталі за рік,  
який закінчився 31 грудня 2024 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

2024 рік	Власний капітал						
	Статутний капітал	Інші резерви			Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	
		Резерв на курсові зміни у результаті переведення	Резерв переоцінок програм з визначеною виплатою				
Власний капітал на початок періоду	3,859,533	28,098,721	(1,425,807)	578,930	27,251,844	(15,094,583)	16,016,794
Прибуток (збиток)	-	-	-	-	-	(8,848,963)	(8,848,963)
Інший сукупний дохід	-	-	228,605	-	228,605	-	228,605
Сукупний дохід	-	-	228,605	-	228,605	(8,848,963)	(8,620,358)
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	228,605	-	228,605	(8,848,963)	(8,620,358)
Власний капітал на кінець періоду	3,859,533	28,098,721	(1,197,202)	578,930	27,480,449	(23,943,546)	7,396,436

2023 рік	Власний капітал						
	Статутний капітал	Інші резерви			Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	
		Резерв на курсові зміни у результаті переведення	Резерв переоцінок програм з визначеною виплатою				
Власний капітал на початок періоду	3,859,533	28,098,721	(1,040,692)	578,930	27,636,959	(3,283,553)	28,212,939
Прибуток (збиток)	-	-	-	-	-	(11,811,030)	(11,811,030)
Інший сукупний дохід	-	-	(385,115)	-	(385,115)	-	(385,115)
Сукупний дохід	-	-	(385,115)	-	(385,115)	(11,811,030)	(12,196,145)
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	(385,115)	-	(385,115)	(11,811,030)	(12,196,145)
Власний капітал на кінець періоду	3,859,533	28,098,721	(1,425,807)	578,930	27,251,844	(15,094,583)	16,016,794

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лоргобарде,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Павло Задорожний,  
Фінансовий директор – головний бухгалтер  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

### **ЗГОДА здобувача вищої освіти**

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Цьок Наталя Олександрівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: **«Обґрунтування стратегії зростання прибутковості підприємства (на матеріалах АрселорМіттал Кривий Ріг)»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. У роботі подано результати власних досліджень автора. Усі використані ідеї, матеріали, результати досліджень та цитати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

З Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Усвідомлюю, що у разі порушення принципів академічної доброчесності кваліфікаційна робота може бути не допущена до захисту або оцінена незадовільно. Також мені відомо, що відповідно до Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій ця робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами її розміщення ознайомена.

04.06.2026